

RAPPORT: Undersøgelse af sammenhængen mellem arbejdsfællesskaber og trivsel

Kolleger - en vigtig brik i din arbejdslyst



Balance

Kolleger

Ledelse

Medbestemmelse

Mening

Mestring

Resultater

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 arbejdsfællesskaber og på arbejdspladser. Læs mere på 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

KANTAR GALLUP har siden 1939 gennemført undersøgelser i Danmark og er i dag Danmarks største analyse- og rådgivningsvirksomhed. Som markedsledende analysevirksomhed går 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



Kolleger - en vigtig brik i din arbejdslyst

- en undersøgelse af sammenhængen mellem arbejdsfællesskaber og trivsel

Indhold

Dit, mit og vores arbejdsliv	5
Vi er ikke øde øer, når vi går på arbejde	6
Nyt i denne rapport	7
Det gode arbejdsfællesskab består af tre vigtige ingredienser	8
Nøgletal 2020	12
Vi spiller hinanden bedre på jobbet	15
Storrumskontoret styrker muligheden for fagligt samspil	18
Tillid får arbejdslysten til at stige	23
Fra hyggeligt fællesskab til fokuseret arbejdsfællesskab	26
Vi skal blive bedre til "at elske" på vores arbejde	31
Trivsel og kerneopgave er ikke hinandens modsætning	34
Lise-Lotte hjælper det gode arbejdsfællesskab på vej	39
Roller i arbejdsfællesskabet	42
Lederen i arbejdsfællesskabet	46
Når stærke fagligheder står i vejen for kerneopgaven	49
Dyrk de gode relationer og styrk dit fokus på kerneopgaven	52
Sådan har vi gjort	56
Litteraturliste	57
Bidragydere	58
Bilag 1: Faktorspørgsmål i God Arbejdslyst Indeks 2020	59
Bilag 2: Undersøgellesmodel	60
Mere viden om trivsel og arbejdslyst	62

Dit, mit og vores arbejdsliv

Relationer er altafgørende for os mennesker. Det er i høj grad relationer, der definerer os, og det er blandt andet igennem vores relation til andre, at vi bliver dem, vi er. Det gælder i hele livet. Både i livet derhjemme og i det liv, der udspiller sig på arbejdspladsen: Dit, mit og vores arbejdsliv. Derfor er det også meget sigende, at vi betegner os selv og hinanden med relationelle udtryk: Mor, far, søster, bror, kollega eller leder.

Vi lever vores liv i relationer. Selv er jeg far, ægtefælle og bedstefar, men også kollega, leder og formand for Krifa. Alle mine roller er med til at definere, hvem jeg er, og fælles for alle roller er, at de kun giver mening i kraft af, at der eksisterer andre mennesker, som jeg indgår i forskellige relationer med. Jeg er ikke ægtefælle for mig selv, og jeg er heller ikke formand for Krifa for mig selv.

Trivsel og arbejdslyst i fællesskab

Vi har som mennesker brug for et tæt og engageret samspil med de medmennesker, som vi indgår i et fællesskab med, for at vi kan trives og udvikle vores potentiale. Det gælder også i arbejdslivet blandt kolleger og ledere. Derfor har vi valgt at rette et særligt fokus på det kollegiale arbejdsfællesskab og dets betydning for den enkeltes trivsel og arbejdslyst.

Vores undersøgelse viser, at vi danskere generelt har det godt sammen med vores kolleger, men samtidig fortæller hver sjette af os, at vi ville fyre én eller flere af dem, hvis vi kunne. Kollegerne kan både bidrage til at forbedre vores oplevelse af trivsel og arbejdslyst, men også forværre den. Et andet resultat af denne undersøgelse er, at vi danskere generelt har stor tillid til hinanden på arbejdspladsen, og at dem af os, der oplever en høj grad af tillid, generelt også oplever stor arbejdslyst.

Flere perspektiver på det relationelle arbejdsliv

Vores Videncenter for God Arbejdslyst har til denne rapport bedt en række inspirerende eksperter og praktikere om ud fra deres respektive ståsteder at bidrage med kommentarer, perspektiver og fortolkninger på rapportens tematik. Du kan blandt andet glæde dig til at læse erhvervspsykologen Maja Loua Haslebos artikel om, at trivsel og arbejdslyst ikke først og fremmest skal sikres gennem sociale relationer, men gennem professionelle arbejdsfællesskaber hvor kerneopgaven er i centrum. Du kan også se frem til relationsekspernten Mattias Stølen Dues artikel, hvor han med afsæt hos Søren Kierkegaard argumenterer for, at vi bør blive bedre til "at elske" på vores arbejde.

Det er mit håb, at vi med denne rapport kan inspirere både ledere og medarbejdere til at gøre arbejdsfællesskaberne på de danske arbejdspladser endnu bedre. Det er vigtigt, for det handler om dit, mit og vores arbejdsliv.

God læselyst!



Søren Fibiger Olesen

Formand
Krifa



Vi er ikke øde øer, når vi går på arbejde

Danskerne tilbringer typisk mere vågen tid i hverdagen med kolleger, end vi gør sammen med familie og venner. I denne rapport tager vi temperaturen på forholdet til kollegerne og ser nærmere på, hvad de betyder for *dit, mit og vores arbejdsliv*.

Ifølge den tyske filosof Martin Heidegger er der "aldrig givet et isoleret jeg uden de andre", da de andre "altid allerede er med til stede"¹. Tanken er altså, at det ikke mindst er de relationer, som vi indgår i, der er med til at gøre os til de mennesker, som vi hver især er. Forestillingen om den enkelte som et relationelt menneske er også udfoldet af andre tænkere gennem tiden blandt andre hos den østrigske filosof Martin Buber og hans personalisme, hvor mennesket betragtes relationelt, dvs. som et individ, der har brug for et tæt og engageret samspil med sine medmennesker for at trives og udvikle sit potentiale².

Vi er således altid forbundet med andre mennesker, og det giver derfor ingen mening alene at se den enkelte som et enkeltstående individ. Ingen af os er øde øer, og det er vi heller ikke som lønmodtagere og kolleger i vores arbejdsliv. Vi er sat i en sammenhæng, og denne sammenhæng er med til at forme os og gøre os til dem, vi er. Kollegerne er kort sagt en vigtig brik i din og min arbejdsliv.

KOLLEGER I GOD ARBEJDSLIVSINDEKS

I undersøgelsen *God Arbejdsliv Indeks*, som Krifa har gennemført årligt siden 2015, opererer vi med syv centrale faktorer med betydning for arbejdslivst: Mening, mestring, balance, ledelse, medbestemmelse, resultater og kolleger. Og gennem alle årene har det vist sig, at kollega-faktoren ligger i top, når vi spørger danskerne om, hvordan det står til med arbejdslivst. Vi ved også, at kollegerne er vigtige for trivsel og arbejdslivst, og at et godt kollegaskab er præget af tillidsfulde relationer og et værdifuldt socialt og fagligt samspil³.

I undersøgelsen, der ligger til grund for denne rapport, har vi gentaget de syv spørgsmål, som i 2019 indfangede kollega-faktoren, og på samtlige syv spørgsmål har danskerne scoret kollegaskabet til at være endnu bedre i år, end det var sidste år. Det kan du blandt andet læse mere om i kapitlet "Tillid får arbejdslivst til at stige" (se side 23)⁴.

FLERE PERSPEKTIVER PÅ DET GODE KOLLEGASKAB


Vi har i år fundet det relevant at gå et spadestik dybere og sætte flere ord på kollegernes og arbejdsfællesskabets betydning for den enkeltes trivsel og arbejdslivst. Derved håber vi også, at vi kan være med til at inspirere både ledere og medarbejdere i arbejdet med at sikre danskerne endnu bedre arbejdsfællesskaber og arbejdsliv i fremtiden.

Formålet med rapporten er at give et mere nuanceret billede af, hvordan det står til med de arbejdsfællesskaber, som vi danskere indgår i, når vi går på arbejde. Derudover er formålet også at udfolde relevante perspektiver på det gode kollegaskab set i en arbejdslivssammenhæng. Fokus er i den forbindelse på perspektiver, som kan give inspiration og skabe refleksion blandt ledere og medarbejdere i det fælles arbejde med at skabe en god arbejdsplads med godt kollegaskab, større trivsel og bedre arbejdslivst.

FOKUS PÅ DET VI ER SAMMEN OM

I år vil vi supplere tidligere års fokus på det gode kollegaskab, som noget der er vigtigt for trivsel og arbejdslivst med nogle overvejelser om, hvorfor vi overhovedet er sammen som kolleger. For vi er jo ikke først og fremmest sammen for at trives og for at dyrke et godt socialt samvær. Vi er sammen for at bidrage til arbejdspladsens kerneopgave. Det vil være en gennemgående præmis for flere af kapitlerne i rapporten, at det gode arbejdsfællesskab først og fremmest skal have kerneopgaven for øje. Samtidig skal vi gerne trives og have det godt, mens vi bidrager til kerneopgaven.

Vi har i år stillet i alt 80 spørgsmål i relation til kollegaskab og arbejdslivstrelationer til i alt 3.324 repræsentativt udvalgte respondenter. Det kan du læse mere om i afsnittet "Sådan har vi gjort" (se side 56).



Zoom på resultater

Nyt i denne rapport

Her får du et hurtigt overblik over nogle af de nye resultater og temaer:

- Danskernes generelle oplevelse af arbejdslyst og af det kollegiale fællesskab er bedre end tidligere
- Vi præsenterer og undersøger tre vigtige ingredienser i det gode arbejdsfællesskab:
 - **Tillid:** Tillid øger vores oplevelse af at kunne mestre vores arbejde
 - **Samarbejde:** Samarbejdet med kollegerne er bedre end samarbejdet med lederen
 - **Retfærdighed:** Halvdelen af lønmodtagerne har en oplevelse af, at arbejdsopgaverne i høj eller meget høj grad bliver fordelt på en retfærdig måde på arbejdspladsen
- Knap otte ud af ti vurderer, at kollegerne gør, at de er mere effektive og leverer bedre resultater på arbejdet, end de ellers ville have gjort
- Hver sytten ville afskedige én eller flere af deres nærmeste kolleger, hvis de havde beføjelser til det
- Den hyppigste årsag til, at danskerne vil skille sig af med én eller flere kolleger, er kollegaens eller kollegernes dovenskab
- Halvdelen af de danske lønmodtagere mener, at det er arbejdspladsens ansvar at sikre, at de får bragt alle deres kompetencer i spil i jobbet
- Fire ud af ti mener, at arbejdspladsen har pligt til at sikre, at de arbejder med det, de brænder for
- Syv ud af ti mener, at man har *krav* på at trives på sin arbejdsplads

Det gode arbejdsfællesskab består af tre vigtige ingredienser

Dine kolleger er vigtige for din livsglæde og din arbejdslyst. Et godt kollegaskab er præget af tillidsfulde relationer og et værdifuldt socialt og fagligt samspil.

I dette kapitel præsenterer vi to teoretiske afsæt for vores arbejde med det gode kollegiale arbejdsfællesskab og de gode arbejdslivsrelationer: Teorien om social kapital, hvor de tre vigtige ingredienser – tillid, retfærdighed og samarbejde – udfoldes, samt teorien om det organisatoriske medlemskab.

SOCIAL KAPITAL

Teorien om social kapital kan føres tilbage til den franske sociolog Pierre Bourdieu. Ifølge Bourdieu består social kapital af "summen af aktuelle eller potentielle ressourcer, som afhænger af ens deltagelse i varige netværk af mere eller mindre institutionaliserede relationer med fælles anerkendelse"⁵.

For Bourdieu opstår social kapital således "i forbindelserne mellem mennesker og ved hjælp af deres gensidige anerkendelse af hinanden som værende en del af gruppen eller netværket"⁶. Bourdieus tanker om social kapital blev senere videreudviklet af den amerikanske sociolog James Coleman, der har bidraget til begrebet med sine tanker om, "hvordan udveksling af tjenester og gentjenester skaber gensidige forpligtelser og normer, og at almeninteressen står før egeninteressen"⁷.

Endelig har den amerikanske politolog og professor, Robert Putnam, bidraget til teoriudviklingen med en tanke om, at "tillid og netværk er afgørende for samfundsmæssig aktivitet og samtidig skaber et potentiale, som den enkelte ikke kan realisere alene"⁸. Putnams pointe understøttes faktisk af vores undersøgelse, da næsten 8 ud af 10 har en oplevelse af, at kollegerne bidrager til, at de selv leverer bedre resultater på jobbet, end de ellers ville have gjort.

SOCIAL KAPITAL ER EN EGENSKAB VED ORGANISATIONEN

Fælles for de tre hovedarkitekter bag teorien om social kapital er, at de ser social kapital som "noget, der opstår mellem og blandt mennesker og ikke en individuel egenskab"⁹.

Der findes en række definitioner af social kapital afhængig af, hvordan og i hvilken sammenhæng begrebet anvendes¹⁰. I denne rapport holder vi os til den definition, som Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) præsenterede i en større redegørelse (hvidbog) om social kapital i 2008. Denne definition forholder sig særligt til brugen af begrebet i en arbejdslivs- og arbejdspladssammenhæng:

"Virksomhedens sociale kapital er den egenskab, der sætter organisationens medlemmer i stand til i fællesskab at løse dens kerneopgave. For at kunne løse denne kerneopgave er det nødvendigt, at medlemmerne evner at samarbejde, og at samarbejdet er baseret på et højt niveau af tillid og retfærdighed"¹¹.

Vi kan således forstå social kapital som et relationelt fænomen, som kan bruges til at beskrive bestemte egenskaber ved samfund eller arbejdspladser.

I kapitlet "Tillid får arbejdslysten til at stige" (se side 23) kigger vi nærmere på, hvordan det rent faktisk står til med den sociale kapital, tilliden, retfærdigheden og samarbejdet på de danske arbejdspladser.

⁵ Bourdieu 1986, side 241

⁶ Moltke og Graff, 2017, side 23

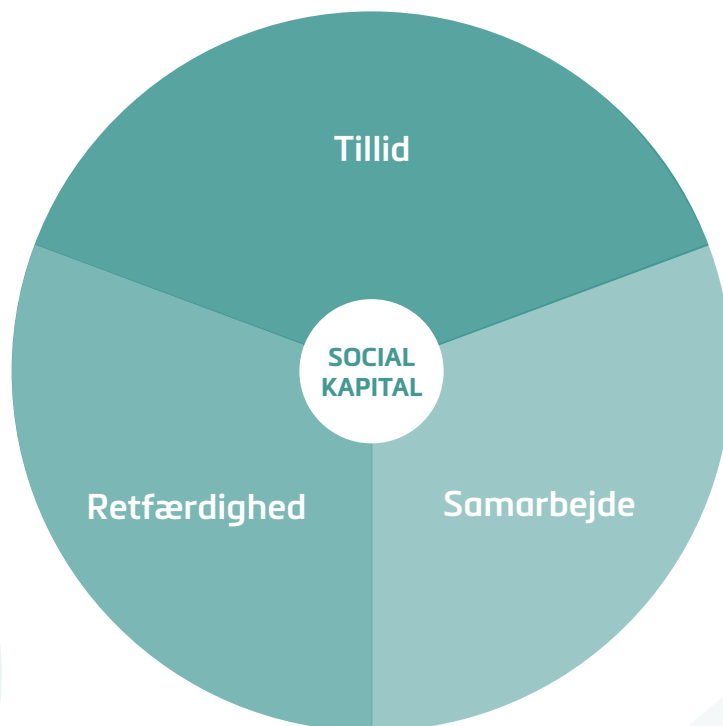
⁷ Moltke og Graff, 2017, side 23

⁸ Putnam, 1995, side 33

⁹ Kristensen og Hasle 2007, side 31

¹⁰ Se fx Putnam, 1995 og Halpern, 2005

¹¹ Gylling Olesen, 2008, side 8



TILLID

Den første ingrediens i social kapital - tillid - handler om, hvorvidt ledere og medarbejdere har tillid til, at alle bidrager konstruktivt til at løse organisationens kerneopgave. Der er således to dimensioner af tillid i spil, dels en "lodret" tillid mellem medarbejdere og leder og dels en "vandret" tillid medarbejderne imellem¹².

Tillid er ikke noget, vi kan kræve af hinanden. Den kan kun opbygges og udvikles gennem handlinger, der gør, at vi kan vise tillid.

Arbejdspladser med høj social kapital vil typisk være kendetegnet ved en høj grad af tillid, hvor de forventninger, som organisationens medlemmer har til hinanden, indfries¹³.

RETFÆRDIGHED

Den anden ingrediens i social kapital - retfærdighed - handler om, hvorvidt det enkelte medlem af organisationen føler, at tingene går ordentligt for sig i forbindelse med beslutningsprocesser og fordeling af goder på arbejdspladsen. Oplever man for eksempel, at arbejdsopgaverne fordeles på en retfærdig måde? Og har man en oplevelse af, at lederen anerkender den enkelte medarbejder for et godt udført stykke arbejde?

Når medarbejderne i en organisation har en oplevelse af at blive behandlet retfærdigt, er det med til at øge den sociale kapital i organisationen "fordi medarbejderens oplevelse af at blive behandlet retfærdigt er med til at fremme medarbejderens lyst og vilje til at samarbejde, og at medarbejderen orienterer sig mod fælles handlinger og mål i virksomheden"¹⁴.

SAMARBEJDE

Den tredje ingrediens i social kapital - samarbejdsevne - skal i denne her sammenhæng ikke alene forstås som den enkelte medarbejders evne til at samarbejde, men også som et relationelt fænomen som udvikler sig gennem det daglige arbejde kolleger og ledere imellem. Samarbejdskompetencerne i arbejdsfællesskabet vil udvikle sig over tid, da de daglige interaktioner på kryds og tværs danner normer for gensidige forpligtelser, der tager højde for hver parts situation¹⁵.

I denne forståelse af samarbejdsevne ser vi, hvordan social kapital i høj grad skal forstås som en egenskab ved organisationen og ikke alene som en egenskab hos det enkelte medlem af organisationen.

¹² Se fx Gylling Olesen, 2008, side 48

¹³ Sprogøe, 2011, side 5

¹⁴ Gylling Olesen, 2008, side 50

¹⁵ Gylling Olesen, 2008, side 45



Organisationen er et fællesskab, en klub, som vi frivilligt har meldt os ind i. Når vi siger ja tak til vores job, siger vi ja tak til medlemskabet

Maja Loua Haslebo, 2014

TRIVSEL OG PRODUKTIVITET

Social kapital gør op med en udbredt forestilling om, at trivsel og arbejdslyst står i modsætning til produktivitet. Trivsel og arbejdslyst forbindes af nogle med en god frugtordning eller muligheden for at få massage i arbejdstiden. Men som Moltke og Graff er inde på i bogen "Social kapital i organisationer", så frakobles spørgsmålet om trivsel kravet om at bidrage til løsningen af organisationens kerneopgave. Social kapital byder sig til med en forståelse af trivsel og arbejdslyst, "der er meget tæt forbundet med arbejdets indhold – fordi social kapital handler om, hvordan man samarbejder om det, man er ansat til at udrette"¹⁶.

GRÆNSER FOR SOCIAL KAPITAL

Teorien om social kapital giver os et godt afsæt for arbejdet med det kollegiale arbejdsfællesskabs betydning for den enkeltes trivsel og arbejdslyst. Teorien har også sine begrænsninger, og de tre grundstoffer; tillid, retfærdighed og samarbejdsevne, kan ikke forklare alt om trivsel og arbejdslyst på arbejdspladsen. Selvom man måtte opleve en høj grad af social kapital på arbejdspladsen, ændrer det fx ikke ved, at der kan være for høje krav og for lidt tid. Omvendt ville de høje krav og den knappe tid forekomme endnu mere belastende, hvis der samtidig havde været en ringe grad af social kapital. Et andet opmærksomhedspunkt, som Det nationale forskningscenter for Arbejds miljø fremhæver, er, at et meget højt niveau af social kapital kan udgøre en barriere for forandringer i organisationen, fordi medarbejderne bliver for afhængige af hinanden. Den bagside, der ligefrem kan være en hindring for, at man i fællesskab lykkes med kerneopgaven, udfolder erhvervspsykologen Maja Loua Haslebo yderligere i kapitlet "Fra hyggeligt fællesskab til fokuseret arbejdsfællesskab" (se side 26).

DEN ENKELTES ROLLE SOM MEDLEM AF ORGANISATIONEN

Teorien om social kapital og dens stærke fokus på det kollektive og det relationelle kan ikke stå alene. Vi har også brug for et begreb, som i højere grad indfanger den enkeltes rolle i relationen og som medlem af organisationen. Hvis kollegaskabet og arbejdslivsrelationerne primært er til for at samarbejde om det, man nu engang er ansat til, så får det naturligvis også betydning for, med hvilken hensigt og med hvilket mindset den en-

kelte medarbejder stempler ind på arbejdspladsen om morgenen. Her tilbyder teorien om organisatorisk medlemskab og anerkendende følgeskab en forståelsesramme, som supplerer den sociale kapital's fokus på det kollektive og relationelle med en forståelse af den enkelte medarbejder som medlem af organisationen.

Teoriene om social kapital, organisatorisk medlemskab og anerkendende følgeskab har det tilfælles, at kerneopgaven bør være det vigtigste fokus for arbejdsfællesskabet.

DIN ARBEJDSPLADS ER ET PROFESSIONELT MØDESTED

I teorien om organisatorisk medlemskab forstås organisationen eller arbejdspladsen som et professionelt mødested, hvor hvert enkelt organisationsmedlem først og fremmest har løsningen af kerneopgaven for øje. Teorien om organisatorisk medlemskab tager sit erkendelsesteoretiske afsæt i socialkonstruktionismen, der af Maja Loua Haslebo, erhvervspsykolog og forfatter til flere bøger om organisatorisk medlemskab, forklares som "samskabelse" og handler om, "hvordan vores viden skabes i kulturer gennem sprog og kommunikation"¹⁷.

Det er en central pointe i socialkonstruktionismen og i teorien om organisatorisk medlemskab, at alle, der indgår i et kollegialt arbejdsfællesskab, også har indflydelse på – og ansvar for – hvordan relationen fungerer.

ANERKENDEDE FØLGESKAB

I sammenhæng med begrebet *organisatorisk medlemskab* introducerer Haslebo også begrebet *anerkendende følgeskab*, som indikerer, hvilken rolle den enkelte bør se sig selv i som medlem af organisationen:

"Når man [som medarbejder i en organisation] giver godt følgeskab, handler det om anerkendelse af helheden og udforskning af veje til fælles resultatskabelse. Det handler om at respektere sine kolleger, ledere og andre som engagerede medlemmer af arbejdsfællesskabet og om at bruge sit eget sprog til at skabe gode handlemuligheder for alle. Det handler om at bidrage til en god og løbende dialog om kerneopgaven og om at prioritere denne over individuelle ønsker"¹⁸.

¹⁶ Moltke og Graff, 2017, side 13. Du kan i øvrigt læse mere om sammenhængen mellem relationer, effektivitet og resultater i kapitlet "Vi spiller hinanden bedre på jobbet" (Se side 15)

¹⁷ Haslebo, 2014, side 13

¹⁸ Haslebo, 2012, side 18

AT LYKKES MED KERNEOPGAVEN

I det organisatoriske medlemskab og det anerkendende følgeskab er fokus hos det enkelte organisationsmedlem i højere grad på fælles forpligtelser end på individuelle rettigheder. Hvordan kan jeg bidrage til det fælles bedste og til løsningen af organisationens kerneopgave? Det gør jeg ved først og fremmest at betragte mig selv som et organisationsmedlem. Dette er illustreret i figuren *De tre cirkler* nedenfor.

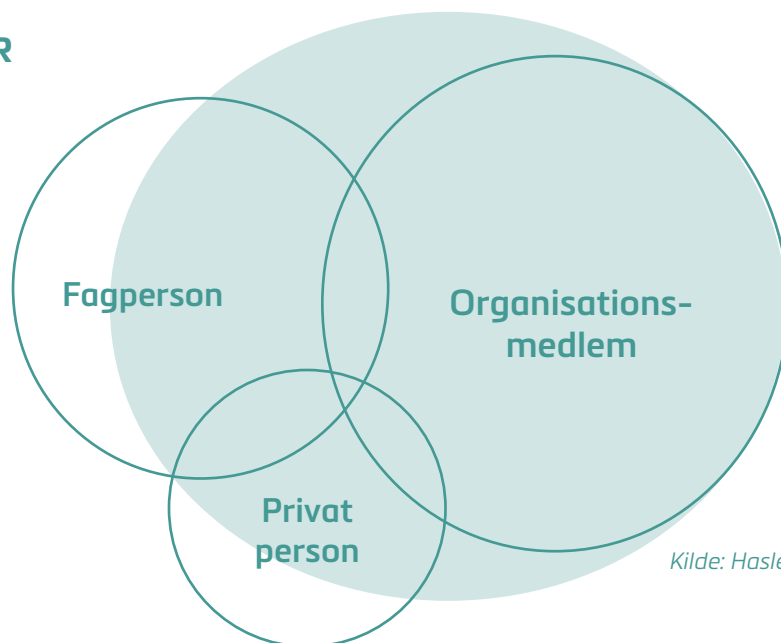
Det er en hovedpointe i teorien om anerkendende følgeskab, at medarbejdere og kolleger først og fremmest bør stemple ind i organisationen som organisationsmedlemmer og kun i mindre grad som fagpersoner og privatpersoner. Naturligvis går vi på arbejde som hele mennesker og med hele vores personlighed, men som figuren *De tre cirkler* illustrerer, er det primært rollen som organisationsmedlem, vi skal have i fokus og bruge arbejdstid på. Et organisationsmedlem har først og fremmest fokus på kerneopgaven i den organisation, som man er medlem af. Det er kerneopgaven, vi er sammen om, den der samler os, og som definerer os som et fællesskab¹⁹.

“Der er således noget af det faglige og noget af det personlige, som ikke kommer arbejdsfællesskabet ved – eller sagt på en anden måde: Som jeg skylder mit arbejdsfællesskab at holde udenfor”²⁰.

Maja Loua Haslebo skriver i kapitlet “Fra hyggeligt fællesskab til velfungerende arbejdsfællesskab” mere om organisatorisk medlemskab og om, hvad der bør kendetegne den gode arbejdslivsrelation og det gode kollegaskab på en professionel arbejdsplads (se side 26).

Men hvordan står det så rent faktisk til med kollegaskabet og arbejdsfællesskabet rundt omkring på de danske arbejdspladser? Det kigger vi nærmere på i de følgende kapitler, hvor vi præsenterer flere resultater af vores undersøgelse, som ligger til grund for denne rapport. Indimellem krydrer vi også resultaterne med cases og inspirationsartikler med praktikere og eksperter.

DE TRE CIRKLER



Kilde: Haslebo 2012, side 29

Det farvede omruds i figuren angiver, hvor medarbejderen bør have sit primære fokus i arbejdslivet.

¹⁹ Haslebo, 2014, side 15

²⁰ Haslebo, 2014, side 23



TEMPERATUR

point

ARBEJDSLYST

75

Danskernes arbejdslyst og oplevelse af kollegaskab er steget fra 2019 til 2020. For arbejdslysten er temperaturen steget tre point, og for oplevelsen af kollegaskab er temperaturen steget med et point.

KOLLEGER

77

TILLID

72% oplever i høj eller meget høj grad, at de som kolleger stoler på hinanden

SOCIAL KAPITAL

RETFÆRDIGHED

50% oplever i høj eller meget høj grad, at arbejdsopgaverne fordeles retfærdigt

SAMARBEJDE

74% oplever i høj eller meget høj grad, at der er godt samarbejde kollegerne imellem

Så mange danskere siger...

52%

"Mine kolleger er afgørende årsag til, at jeg bliver i mit nuværende job"

66%

"Mine kolleger bidrager i høj grad til min lyst til at gå på arbejde"

45%

"Min nærmeste leder bidrager i høj grad til min lyst til at gå på arbejde"

42%

"Mine kolleger bidrager i høj grad til, at jeg opnår bedre resultater på mit arbejde, end jeg ellers ville have gjort"

52%

"Min arbejdsplads skal sikre, at jeg får alle mine kompetencer bragt i spil"

70%

"Jeg har krav på at trives på min arbejdsplads"



Vi spiller hinanden bedre på jobbet

Dit arbejdsfællesskab har betydning for din effektivitet og for resultaterne af dit arbejde. Knap otte ud af ti synes, at deres kolleger bidrager til, at de er mere effektive og leverer bedre resultater på arbejdet, end de ellers ville have gjort.

Det har historisk været opfattelsen, at et stærkt fokus på produktivitet og resultater går ud over medarbejdernes trivsel og arbejdslyst. Ligeledes har det været opfattelsen, at et stærkt fokus på trivsel og arbejdslyst ofte vil gå ud over produktiviteten²¹. Vores undersøgelse bekræfter dog en nyere opfattelse af, at der er en positiv sammenhæng mellem oplevelsen af et godt arbejdsfællesskab med høj arbejdslyst og oplevelsen af at være produktiv og levere gode resultater på arbejdet. Vi kan dog ikke sige, hvorvidt det er de gode resultater, der kommer af det gode arbejdsfællesskab, eller om det er det gode arbejdsfællesskab, der kommer af de gode resultater. Men der er en sammenhæng!

KOLLEGERNE FÅR KVINDERNE OG DE UNGE TIL AT PRÆSTERE BEDRE

Knap otte ud af ti vurderer, at deres kolleger i en eller anden grad bidrager til, at de er mere effektive og leverer bedre resultater på arbejdet, end de ellers ville have gjort, og flere end fire ud af ti oplever, at deres kolleger i høj eller meget høj grad bidrager til, at de selv er mere effektive og leverer et bedre stykke arbejde, end de ellers ville have gjort.

Kigger vi nærmere på køn og alder, kan vi se, at det især er kvinderne, der i meget høj grad har en oplevelse af, at kollegerne får dem til at præstere bedre. Det samme gælder de unge mellem 18 og 34 år. Det

sidste er måske ikke så overraskende. Når man er ny på arbejdsmarkedet, har man i højere grad brug for ældre og mere erfarne kolleger, så man lærer og får oplevelsen af at kunne levere et tilfredsstillende resultat på jobbet. En forklaring på, hvorfor kvinder i højere grad end mænd har en oplevelse af, at kollegerne får dem til at præstere bedre, kan måske være, at det at indgå i sociale sammenhænge og at føle sig godt tilpas i et arbejdsfællesskab, betyder mere for kvinder end mænd. Det understøttes blandt andet af en undersøgelse fra Epinion i 2016, hvor én af konklusionerne netop er, at kvinder generelt er mere relationsorienterede end mænd²².

ARBEJDSLysten OG DET GODE KOLLEGIALE FÆLLESSKAB

Sammenholder vi spørgsmål om den generelle oplevelse af arbejdslyst med spørgsmål omkring det kollegiale fællesskab, kan vi se, at der er en tydelig positiv sammenhæng mellem oplevelsen af arbejdslyst og oplevelsen af, at kollegerne får den enkelte til at være mere effektiv og til at levere bedre resultater, end han eller hun ellers ville have gjort. Fx har de respondenter, som i høj grad har en oplevelse af, at kollegerne bidrager til, at de selv leverer bedre resultater på arbejdet, end de ellers ville have gjort, en gennemsnitlig temperatur på deres generelle arbejdslyst på 90, hvor den gennemsnitlige arbejdslysttemperatur for hele populationen er på 75.

²¹ Se fx Moltke og Graff, 2017, side 13 og Gylling Olesen, Thoft m.fl., 2008, side 61

²² Epinions Danmarkspanel, 2016

KOLLEGERNE FÅR OS TIL AT BLIVE I JOBBET

Over halvdelen af os angiver kollegerne som en afgørende årsag til, at vi bliver i det job, som vi har i dag. Kigger vi nærmere på fordelingen mellem kønnene, kan vi se, at kvinderne i lidt højere grad end mændene, tillægger kollegerne afgørende betydning for, hvorvidt de har lyst til at blive i deres nuværende job. Således svarer 55 procent af kvinderne, at det i høj eller meget høj grad er kollegerne, der er afgørende for, at de bliver i deres nuværende job, mens det for mændene er 49 procent.

Tallene siger ikke direkte noget om, hvorvidt det er fordi, kvinderne synes det er hyggeligt at komme på arbejde, eller om det er samarbejdet med kollegerne om løsningen af kerneopgaven, der får dem til at blive. Men vi kan se, at flere kvinder end mænd føler sig som en del af det sociale fællesskab på arbejdspladsen.

På en skala fra 0 til 10, hvor 0 er *slet ikke* og 10 er *i meget høj grad*, scorer 45 procent af de adspurgte kvinder 9 eller 10 på spørgsmålet: "I hvilken grad oplever du at være en del af det sociale fællesskab på arbejdspladsen?", hvor det for mændenes vedkommende kun er 34 procent, der svarer 9 eller 10 på samme spørgsmål.

ARBEJDSLYST OG PRODUKTIVITET ER IKKE HINANDENS MODSÆTNINGER

Der er forskningsmæssigt belæg for at gøre op med forestillingen om, at fokus på trivsel og arbejdslyst nødvendigvis betyder lavere produktivitet samt dårlige resultater og bundlinje. Vores undersøgelse understøtter således den tanke, der blandt andet ligger bag teorien om social kapital, at trivsel og arbejdslyst hænger sammen med arbejdets indhold: "Fordi social kapital handler om, hvordan man samarbejder om det, man er ansat til at udrette"²³.

Køber man ind på denne præmis, kan trivsel og arbejdslyst altså ikke isoleres fra selve kerneopgaven og det strategiske fokus på arbejdspladsen.

UDFORDRINGER OG MULIGHEDER I DE FYSISKE RAMMER

Når man interesserer sig for arbejdsfællesskaber og for, hvordan vi interagerer med vores kolleger, er det også naturligt at interessere sig for, hvilke omgivelser vi arbejder i. Hvilke muligheder og udfordringer giver de fysiske rammer os? Knap syv ud af ti har kontoret som omdrejningspunkt for det daglige arbejde, og 40 procent af dem, der arbejder på kontor, arbejder i et storrumskontor. Det giver både nogle muligheder, men også nogle udfordringer for arbejdsfællesskabet. Erhvervspsykolog Mads Lindholm har forsket i rummets betydning for trivsel og arbejdslyst og han giver med afsæt i undersøgelsen bag denne rapport nogle bud på storrumskontorets styrker og svagheder.

²³ Moltke og Graff, side 13, 2017



"Mine kolleger er en afgørende årsag til, at jeg bliver i mit nuværende job"



49%

for mænd

55%

for kvinder

Den procentvise andel af henholdsvis kvinder og mænd der har svaret, at de i høj eller meget høj grad er enige i udsagnet: "Mine kolleger er en afgørende årsag til, at jeg bliver i mit nuværende job".

Storrumskontoret styrker muligheden for fagligt samspil

4 ud af 10, der arbejder på kontor, arbejder i storrumskontorer. Det øger muligheden for samarbejde og fagligt samspil, men skaber også forstyrrelser og afbrydelser. Løsningen kan være en ny indretning af fremtidens kontor.



Af Mads Lindholm, erhvervspsykolog, ph.d. i strategisk indretning

Løft dit blik fra rapporten her et øjeblik. Hvor er du henne? Sidder du på kontoret? I sofaen? I toget? Hvordan ser dine omgivelser ud? Hvordan dufter rummet, du er i? Hvem er i rummet - udover dig? Hvilken stemning sætter rummet dig i? Alt det har din krop allerede registreret. Nogle gange er det helt bevidst for os. Andre gange skal vi mærke efter for at kunne sætte ord på.

De fysiske omgivelser har stor betydning for, hvordan vi har det. Vores omgivelser påvirker vores tanker, følelser og adfærd. Er du på et bibliotek eller et museum, vil du automatisk sænke stemmen og gå lidt langsommere. Er du på din arbejdsplads, vil du helt sikkert også opføre dig anderledes.

VI SKABER RUM

I en tid hvor vi har stort fokus på digitalisering og teknologi, kan vi have tendens til at glemme eller overse de fysiske omgivelseres betydning. Men sproget minder os hele tiden om det:

Vi taler om, at noget finder *sted*. Vi giver *plads* til hinanden, når vi er sammen. Vi skaber *rum* for bestemte aktiviteter. Vi taler om, at der skal være højt til *loftet*. Eller at vi er

på *udebane*. Alle disse udtryk handler om vores sociale og psykologiske liv, men de er alle knyttet op på metaforer fra den fysiske verden, vi lever i.

De fysiske omgivelser skaber rammen for den måde, vi er sammen på. Det gælder i hjemmet. Og det gælder ikke mindst på arbejdspladsen, hvor vi historisk har flyttet os fra landbrug til industriens fabrikker og nu for 67 procent af os har kontoret som omdrejningspunkt for arbejdet.

KONTORET LIGNER SIG SELV

Kontor betyder oprindeligt et "tællerum", altså et administrationslokale, der blev brugt af kontorister ved offentlige myndigheder eller som et nødvendigt appendiks til den egentlige produktion, der fandt sted på fabrikken.

Det er for alvor siden 70'erne og 80'erne, at kontoret har forandret sig fra ikke blot at handle om administration, men også produktion: Af viden, innovation, samarbejde, kreativitet. Og i forhold til hvor stor en forskel der er på kontorarbejde for 50 år siden og i dag, er det bemærkelsesværdigt, at den fysiske indretning i store træk er uforandret: Kontorets primære ingredienser er stadig stol og skrivebord. Og det er ikke så underligt, for fra barnsben bliver vi skolet i, hvor det rigtige arbejde finder sted.





RIGTIGT ARBEJDE

I generationer er vi helt fra skoletiden trænet i, at rigtigt arbejde er det, der udføres bøjlet over bog og bord, mens frikvarteret er der, hvor vi bevæger os, leger og er højlydte. *Det bedste menneske*, har filosofen Ole Fogh Kirkeby kaldt tendensen²⁴. Det er stadig den opfattelse, der hersker i arbejdslivet. Klasselokalet er erstattet af det moderne storrums, som er den indretningsform, der er rammen for arbejdet for 40 procent af dem, der arbejder på kontor. Men storrumsrummet er også bygget op omkring stole og borde, hvor bøgerne typisk er erstattet af skærme.

På lange stræk gør storrumsrummet noget godt. Undersøgelsen bag denne rapport indikerer, at det faglige samspil styrkes, når vi arbejder i et storrumsrum. I storrumsrummet har vi bedre mulighed for at samarbejde og videndele, og det er en styrke.

Vores verden er blevet mere digital, men trods det faktum, så befinder knap 85 procent sig stadig fysisk sammen med de kolleger, vi dagligt arbejder sammen med. Her viser undersøgelsen, at det er lettere at arbejde sammen, når den fysiske afstand er kort.

AFBRYDELSE ELLER SAMARBEJDE?

Bagsiden af storrumskontoret er imidlertid også til at få øje på. For jo flere mennesker, der er sammen, jo nemmere bliver vi forstyrret. *God Arbejdsløst Indeks 2019* viste, at netop hyppige afbrydelser i løbet af arbejdsdagen er en af de væsentligste årsager til, at vi ikke trives eller får stress. Afbrydelser og forstyrrelser er klart et af storrumsrummets største problemer. Det er samtidig svært at løse, fordi det rammer ind i vores forståelse af, hvorvidt noget er rigtigt arbejde eller forstyrrende elementer. Hvor går grænsen mellem videndeling og smalltalk? Hvornår er det en forstyrrelse at tale med en kollega – og hvornår spiller vi hinanden bedre?

Indretningen af mange storrumsrum kan være med til at forstærke problemet. De fleste storrumsrumsmiljøer er mest af alt indrettet til individuelt arbejde ved skrivebordet, mens pladsen til samtaler, samarbejde og smalltalk ofte ikke er tydeligt markeret i indretningen. Det kan betyde, at forstyrrelser i virkeligheden kommer til at fylde endnu mere, end de ellers havde behøvet. En del af løsningen kan derfor være at opdele rummet i forskellige zoner.

AKTIVITETSBASERET INDRETNING

Hvis du betragter det storrumsrum, du er en del af, og sammenligner det med andres, vil du sikkert lægge mærke til, at de er ret ens – nærmest uanset branche og arbejdsopgave. Men sammenligner du din arbejdsplads med dit hjem, vil du se, at hjemmet som regel er inddelt i køkken, stue, soveværelse etc. Vores kontor er derimod ofte det samme, uanset hvad vi laver.

Hele 72 procent benytter samme fysiske arbejdsplads, uanset hvilke opgaver og projekter de arbejder med. Det svarer til, at du har køkken, stue og soveværelse samlet ét sted, hvilket de færreste har. Derfor er det heller ikke så underligt, hvis snakken i køkkenet forstyrrer den, der fordyber sig i en bog i stuen.

Med andre ord er forstyrrelserne et udtryk for, at vi har samlet alle aktiviteter ét sted. En del arbejdspladser har de senere år indrettet sig med aktivitetsbaserede arbejdsmiljøer. Det vil sige, at man lader sig inspirere af hjemmets indretning og fx laver samarbejdszoner med plads til samtale og dynamik, stillezoner med rum til fordybelse, caféområder til møder. Og så videre.

Samtidig benytter 47 procent sig af muligheden for at arbejde hjemmefra, og godt en fjerdedel af dem benytter hjemmekontoret en eller flere gange om ugen. Vi ser, at de digitale muligheder udvisker grænserne for, hvor man kan arbejde fra og giver mulighed for at kunne arbejde fra en laptop eller smartphone i hele verden.

RUMMET ER EN RESSOURCE

Den digitale udvikling medfører altså, at rummets betydning ændrer sig. Fordybelse ved skærmen kan ske mange steder. Men det daglige møde med kolleger – sparring, samarbejde og smalltalk – har stadig brug for rum og rammer. Derfor er det vigtigt at skabe rum, der understøtter et godt kollegaskab både fagligt og socialt.

Det er en opgave for såvel ledelse som medarbejdere. Rum og indretning er en strategisk ressource, som desværre ofte bliver overset. Vores fysiske omgivelser er med til at forme en sund arbejdskultur, men også en sund adfærd. Det vil afspejle sig i vores produktivitet, i kvaliteten af vores arbejde og ikke mindst i oplevelsen af både arbejdsløst og trivsel.



SÅDAN FÅR I STØRRE TRIVSEL I STORRUMMET

Brug rummet strategisk

Overvej hvordan rummet er med til at understøtte arbejdspladsens strategi. Hvad er målet med den måde, rummet er indrettet på? Hvordan påvirker rummet kulturen, adfærden og samarbejdet? Og hvad kan forbedres?

Indret i zoner

Overvej hvordan arbejdet fordeler sig mellem fordybelse og samarbejde. Skab zoner i rummet, der understøtter forskellige måder at arbejde på, så man kan flytte sig alt efter opgave og behov.

Rum er en base

Mange oplever deres plads i rummet som et konkret anker i fællesskabet på arbejdspladsen. Brug derfor dialog og stor inddragelse hvis I overvejer at skabe forandringer i rummet.

Aftal adfærd

Tal om hvordan I bedst kan understøtte hinandens arbejde. Overvej fx tidspunkter eller steder med stilhed og fordybelse og andre med samtale og samarbejde. Aftal om I taler i telefon i rummet eller går udenfor.

Brug hele rummet

Overvej om I med fordel kan flytte jer, alt efter hvilken type opgaver I sidder med. I kan fx booke et mødelokale til jer selv, hvis opgaven kræver fordybelse eller gå en tur med en kollega, hvis I har brug for at tale. Omvendt kunne man selvfølgelig også forestille sig en praksis, hvor det er de kolleger, der har brug for at tale (højt), der booker et mødelokale.

Tal!

Giv udtryk for det, der fungerer godt for dig i rummet – og det, du ville ønske, var anderledes. Ofte kan en uhensigtsmæssig adfærd i rummet være udtryk for misforståelser eller manglende kendskab til hinandens ønsker og behov.



Tillid får arbejdslysten til at stige

Når vi oplever, at vores kolleger viser os tillid, har vi typisk også en oplevelse af større arbejdslyst. Samtidig viser vores undersøgelse, at de medarbejdere, der stoler på de udmeldinger, der kommer fra ledelsen, ofte også har en bedre arbejdslyst end gennemsnittet.

Vores kolleger kan bidrage til at forbedre vores arbejdslyst, men også forværre den. Hvis vi oplever at have det godt sammen med vores kolleger og samtidig har stor tillid til dem, vi arbejder sammen med, er der stor sandsynlighed for, at vi også trives og har god arbejdslyst. Og omvendt gælder det, at hvis vi ikke rigtig oplever at kunne stole på hinanden, er der stor sandsynlighed for, at vi heller ikke rigtig trives i jobbet.

Når Videncenter for God Arbejdslyst tager temperaturen på danskernes arbejdslyst, gør vi det på en temperaturskala fra 0 til 100, hvor 0 er lig med ingen arbejdslyst og 100 er lig med en rigtig god arbejdslyst. I 2019 målte vi danskernes generelle oplevelse af arbejdslyst til 72 i gennemsnit, og den er i år steget til 75. Så overordnet ser det ud til, at rigtig mange trives og føler sig motiverede til at tage på arbejde.

Tilsvarende er temperaturen på kollega-faktoren steget fra 76 i 2019 til 77 i 2020. Så her ser vi også positive takter. Kigger vi isoleret på de spørgsmål, der handler om vores forhold til kollegerne, og om vi har tillid til dem, er temperaturen i år på henholdsvis 82 og 80. Her kan vi altså konkludere, at vi danskere generelt vurderer tilliden til kollegerne højt.

VI HAR TILLID TIL HINANDEN

Vores undersøgelse viser, at der er en signifikant sammenhæng mellem oplevelsen af tillid og oplevelsen af arbejdslyst. De, der oplever, at deres kolleger viser

dem tillid, har typisk samtidig også en oplevelse af højere arbejdslyst. Tilliden er generelt høj blandt danskerne på de danske arbejdspladser, og det understøttes af anerkendt forskning på området. Fx skriver Gylling Olesen i en større redegørelse (hvidbog) om social kapital at "en række kvalitative undersøgelser fortæller, at Danmark har en høj social kapital [...], de stoler på hinanden og [...] lønmodtagerne er tilfredse med deres arbejde"²⁵. Det bliver bekræftet af en undersøgelse, som PwC udarbejdede sammen med Epinion i 2018 blandt flere end 1.500 danskere²⁶. Her lå tilliden på indeks 71, hvilket betegnes som højt.

TILLID OG ARBEJDSLYST

Kigger vi lidt nærmere på resultaterne af vores undersøgelse, kan vi se, at oplevelsen af tillid - både kollegerne imellem, men også i forhold til lederen - får arbejdslysten til at stige. Lad os tage et par eksempler:

I undersøgelsen har vi fx spurgt respondenterne om, i hvilken grad de er enige eller uenige i udsagnet: at kollegerne stoler på hinanden på arbejdspladsen. De respondenter, der har svaret i meget høj grad hertil, har samtidig en generel oplevelse af arbejdslyst, der ligger langt over gennemsnittet, nærmere bestemt 87 på en skala fra 0 til 100 hvor gennemsnittet ligger på 75.

Et andet udsagn lyder: Man kan stole på de udmeldinger, der kommer fra ledelsen. Her viser undersøgelsen, at de respondenter, der i meget høj grad stoler på de

²⁵ Gylling Olesen, 2008, side 8

²⁶ PwC Danmark- Epinions Tillidsbarometer, 2018

udmeldinger, der kommer fra ledelsen, samtidig også har en markant højere oplevelse af arbejdslyst. Her er arbejdslysten 89 set i forhold til den gennemsnitlige temperatur på arbejdslyst på 75.

MANGLENDE TILLID ER GIFT FOR DIN ARBEJDSLYST

Modsat ovenstående er manglende tillid gift for trivslen og arbejdslysten. Vores undersøgelse viser, at de respondenter, der oplever en lav grad af tillid, og som fx oplever, at kollegerne sladrer om hinanden til ledelsen eller til andre kolleger, har en markant ringere arbejdslyst end gennemsnittet. Fx har de, der har svaret i meget høj grad til, at kollegerne sladrer om hinanden til ledelsen, en gennemsnitlig oplevelse af arbejdslyst på 59 - set i forhold til den gennemsnitlige temperatur på arbejdslyst på 75. Der er derfor ingen tvivl om, at tillid til både ledelse og kolleger har stor indflydelse på den generelle oplevelse af arbejdslyst.

Tillid ser også ud til at have betydning for, hvordan vi som medarbejdere og kolleger oplever at kunne mestre vores arbejde. Det kigger vi lidt nærmere på.

TILLID ØGER OPLEVELSEN AF MESTRING

Vi ser en klar, positiv sammenhæng mellem oplevelsen af at kunne mestre sit arbejde og oplevelsen af, at kollegerne viser en tillid. Således har de, der har svaret i meget høj grad på spørgsmålet, om kollegerne viser dem tillid, også en større oplevelse af, at de mestrer deres arbejdsopgaver - i modsætning til dem der har svaret *slet ikke*.

Hvorvidt det rent faktisk er tillid, der øger mestringen, eller mestringen der øger tilliden, kan vi ikke med sikkerhed sige. Men en dygtig medarbejder, der mestrer sit arbejde godt, har måske en større tillid til kollegerne, fordi han hviler i sig selv og ved, at han kan sit kram og derfor ikke behøver at være nervøs for at blive "afsløret" af kollegerne for ikke at kunne bestride jobbet tilfredsstillende.

Du kan læse mere om sammenhængene mellem vores forhold til kollegerne og vores oplevelse af at kunne levere gode resultater og være effektive på vores arbejde i kapitlet "Vi spiller hinanden bedre på jobbet" (se side 15).

RETFÆRDIGHED FOR DE UNGE OG ANERKENDELSE FOR SENIORERNE

Halvdelen af lønmodtagerne har en oplevelse af, at arbejdsopgaverne i høj eller meget høj grad bliver fordelt på en retfærdig måde på arbejdspladsen, og lidt færre - 44 procent - har en oplevelse af, at konflikter bliver løst på en retfærdig måde på arbejdspladsen. Det er særligt de unge på arbejdsmarkedet, gruppen fra 18 - 34 år, der i høj grad oplever, at opgaverne fordeles retfærdigt. Samtidig oplever særligt seniorerne over 65 år, at de bliver anerkendt for et godt udført arbejde.

Vores undersøgelse dokumenterer, at danskerne generelt har en oplevelse af høj tillid og godt samarbejde

kollegerne imellem, mens oplevelsen af retfærdighed er knap så udtalt. Sidstnævnte kan måske hænge sammen med, at lederen spiller en større rolle i forhold til den enkeltes oplevelse af retfærdighed, end han eller hun gør, når vi fx spørger til oplevelsen af tillid og samarbejde kollegerne imellem. Men set under ét understøtter vores undersøgelse oplevelsen af, at danske arbejdspladser generelt er kendetegnet af en høj grad af social kapital.

RETFÆRDIG KONFLIKTLØSNING OG GOD ARBEJDSLYST

I lighed med tillid kan vi se, at oplevelsen af retfærdighed i særlig grad kan være med til at løfte oplevelsen af arbejdslyst. Fx viser undersøgelsen, at de, der har svaret i meget høj grad til, at konflikter bliver løst på en retfærdig måde på arbejdspladsen, scorer markant højere end gennemsnittet på den generelle oplevelse af arbejdslyst. Således ligger deres temperatur på 92, hvor gennemsnittet for hele befolkningen ligger på 75.

SAMARBEJDET MED KOLLEGERNE ER BEDRE END MED LEDEREN

Vi danskere har generelt et godt samarbejde med både ledere og kolleger. Men samarbejdet er alligevel bedre med vores kolleger, end det er med vores leder. Hvor kun halvdelen af de adspurgte svarer, at de i høj eller meget høj grad oplever, at der er et godt samarbejde mellem ledelse og medarbejdere på arbejdspladsen, er det tilsvarende 74 procent, der har svaret, at de i høj eller meget høj grad oplever, at der er et godt samarbejde mellem kollegerne på arbejdspladsen.

LEDEREN SKAL FOKUSERE MERE PÅ SAMARBEJDE

Ser vi mere specifikt på spørgsmål om samarbejdet relateret til den nærmeste leder eller den generelle ledelse, er der plads til forbedring, og der ligger sandsynligvis et uudnyttet potentiale her, der er værd at kigge ind i. Rigtig mange medarbejdere føler ikke, at de bliver inddraget nok i de beslutninger, der har betydning for deres arbejde. Her svarer mere end hver fjerde - 27 procent - at de slet ikke eller kun i mindre grad oplever, at ledelsen inddrager dem som medarbejdere i beslutninger, der har betydning for deres arbejde. Ligeledes føler en del medarbejdere heller ikke, at deres leder i tilstrækkelig grad handler, hvis de er presset med deres opgaver og har brug for aflastning. Her svarer knap 23 procent *slet ikke* eller *i mindre grad* til spørgsmålet om, hvorvidt lederen handler på problemet.

Vi kan konkludere, at de medarbejdere, som føler sig inddraget, og som har en leder, der tager hånd om medarbejderens arbejdspress og rent faktisk handler på det, også har en højere arbejdslyst end gennemsnittet. Faktisk er de helt oppe på en temperatur 90 mod gennemsnittets temperatur 75. Det bekræfter os i, at lederen spiller en vigtig rolle, hvis medarbejderne skal trives i jobbet.



1 ud af 6 ville fyre mindst
en af deres kolleger, hvis de kunne

HVER SJETTE VILLE FYRE EN KOLLEGA

Selvom vi danskere generelt oplever, at vi kommer godt ud af det sammen med vores kolleger, så viser vores undersøgelse samtidig, at det gode kollegaskab også har en grænse. Hver sjette af os ville således afskedige én eller flere af vores kolleger, hvis vi altså havde lederens beføjelser til at kunne gøre det.

Det er særligt de unge på arbejdsmarkedet – gruppen 18 til 34 år – der ser ud til at have en kort lunte, når det handler om kolleger, man gerne vil have afskediget. Vores undersøgelse viser, at 22 procent i denne gruppe i høj eller meget høj grad ønsker at afskedige én eller flere af deres kolleger, hvor det tilsvarende tal for gruppen 35 til 44 år er 17 procent. I gruppen +65 år, er det kun 9 procent, der i høj eller meget høj grad ønsker at afskedige én eller flere af kollegerne. Undersøgelsen tyder således på, at jo ældre vi bliver, desto mere rummelige og tålmodige bliver vi også.

DE DOVNE SKAL UD!

Når vi spørger ind til, hvorfor hver sjette lønmodtager ønsker at afskedige én eller flere af deres kolleger, kommer *dovenskab* og *ringe arbejdsindsats* ind på en klar førsteplads. Det gælder for halvdelen af dem, der ønsker at afskedige én eller flere kolleger.

På andenpladsen finder vi *dårlige samarbejdsevner* og på tredjepladsen *ringe kompetencer/ manglende faglig dygtighed*. Fælles for de tre væsentligste grunde til, at flere af os ønsker at afskedige én eller flere kolleger, er, at de primært relaterer sig til arbejdsopgaverne og det rent faglige.

KONFLIKTER I FAMILIEN SMITTER AF PÅ DIT ARBEJDE

Hvis dit familieliv er præget af konflikter, er der stor sandsynlighed for, at det smitter af på dit arbejdsliv. Hvis dit familieliv omvendt er præget af harmoni og få konflikter, er der tilsvarende stor sandsynlighed for, at det vil smitte af på dit arbejdsliv. Vores undersøgelse viser, at temperaturen relateret til arbejdslysten, arbejdsfællesskabet og oplevelsen af at kunne mestre sit arbejde er markant højere blandt de respondenter, der i høj grad oplever, at deres relation til deres nærmeste familie er præget af harmoni. Modsat viser undersøgelsen også, at det har negativ indvirkning på de selv samme områder, hvis man har konflikter og udfordringer i privatlivet. Vores undersøgelse understreger således vigtigheden af, at ledere og arbejdspladser har blik for betydningen af medarbejdernes nære relationer og investerer mere i at styrke gode relationer.

TO PERSPEKTIVER PÅ ARBEJDSFÆLLESSKABET

I de to næste kapitler præsenteres du for to forskellige perspektiver på det kollegiale arbejdsfællesskab. Først giver erhvervspsykolog Maja Loua Haslebo et perspektiv på, hvorfor hun mener, det er vigtigt at lære at agere som organisationsmedlem og at have løsningen af organisationens kerneopgave for øje i alt, hvad man foretager sig, når man er på arbejde. Dernæst giver Mattias Stølen Due, psykolog og direktør i Center for Familieudvikling, en indføring i, hvorfor vi skal blive bedre til 'at elske' i arbejdsfællesskabet. Efterfølgende samler vi op på de to tilsyneladende meget forskellige tilgange til forståelsen af arbejdsfællesskabet og argumenterer – bl.a. med afsæt i Søren Kierkegaard – for, at de to perspektiver måske ikke er så radikalt forskellige, som de i udgangspunktet kunne se ud til.

Fra hyggeligt fællesskab til fokuseret arbejdsfællesskab

Syv ud af ti medarbejdere på de danske arbejdspladser mener, at de har krav på at trives på arbejdspladsen. Men det er en helt forfejlet tilgang til rollen som medarbejder. Trivsel og arbejdslyst skal ikke først og fremmest sikres gennem sociale relationer, men gennem professionelle arbejdsfællesskaber, hvor kerneopgaven og samarbejdet herom er i fokus.



**Af Maja Loua Haslebo,
erhvervspsykolog, cand.psych.**

Der er forskel på fællesskaber. Det er forskelligt, hvad de består i, hvad vi får ud af at indgå i dem, og hvad medlemmer af fællesskaber deler med hinanden osv.

Som erhvervspsykolog møder jeg ofte den indstilling, at arbejdspladsens styrke består i, at kollegerne har et godt socialt fællesskab; at man har det godt med hinanden. Dette ses også i undersøgelsen bag denne rapport, hvor dem, der oplever at have det godt med kollegerne, også oplever at have en højere arbejdslyst end gennemsnittet. Det er jo ikke så underligt. Hvis vi har det godt med dem, vi møder på daglig basis, trives vi selvfølgelig bedre, end hvis vi ikke har det godt med dem, vi møder på daglig basis. Men vi kan ikke herudfra konkludere, hvad der er årsag, og hvad der er virkning.

FÆLLESSKABET FREM FOR ALT

Er det mon sådan, at først når vi har det godt med vores kolleger, kan vi trives i arbejdslivet? Eller er det mon rettere sådan, at trivsel kommer andetsteds fra, og at det, der skaber trivsel, også gør det lettere at indgå i kollegiale relationer?

Den førstnævnte udlægning dominerer tænkningen på mange arbejdspladser og fører til mange ryste-sammen-arrangementer, lange fortrolige pause-samtaler, fortællinger fra privatlivet, sammensætning af team ud fra personlighedsanalyser og endda rekruttering ud fra diverse personlighedsanalyser.

KERNEOPGAVEN FREM FOR ALT

At trivslen kan skyldes noget andet, der også gør de kollegiale relationer nemmere, er en nyere, alternativ forståelse, der primært findes i tilgange og teorier, der vægter organisationens kerneopgave højere end alt andet; ja, også højere end de ansattes trivsel. Her forstås velfungerende kollegiale relationer ikke som sociale eller baseret på personlig kemi eller indgående kendskab til hinandens privatliv. Tværtimod forstås velfungerende kollegiale relationer som professionelle, dvs. fokuseret omkring det arbejde, der skal udføres og det samarbejde, der bidrager hertil.

KOLLEGER FREM FOR KERNEOPGAVEN

Når indstillingen er, at det sociale går forud for alt andet, samt at arbejdspladsen skal sikre trivsel for medarbejderne - faktisk peger undersøgelsen på, at hele 70 procent af de danske lønmodtagere mener, at man har *krav* på at trives på sin arbejdsplads - fører det alt for ofte til, at organisationen investerer og binder mange ressourcer i alle mulige ryste-sammen-tiltag, der sjældent har specielt meget at gøre med kerneopgaven.



Det er dermed en slags *kryds-fingrene-strategi*, fordi organisationen forfalder til blot at håbe, at det vil gå bedre med den egentlige kerneopgave, hvis bare de ansatte har det godt. Det kan også kaldes en *undgåelses-strategi*, fordi den nemt fører til, at man søger de kolleger, man bedst kan lide, mens man forsøger at undgå dem, man ikke kan lide – med mulig skade for kerneopgaven til følge.

FOKUS PÅ HYGGE SKABER RISIKO FOR UHYGGE

Jeg kalder det også en *men-i-det-mindste-strategi*, fordi opdyrkningen af det sociale kan fungere som en ringe trøst, når det går dårligt med kerneopgaven: "Ærgerligt, men i det mindste har vi det sjovt med hinanden". Og så kalder jeg det en *omvendt-strategi*, fordi det, at kerneopgaven ikke håndteres tilstrækkeligt fokuseret og professionelt, altid vil føre til store ændringer som fx flytning af ressourcer, besparelser, afskedigelser og nedlæggelser. Alt muligt der sjældent – i hvert fald i første omgang – skaber glæde i det sociale fællesskab. Strategien virker altså dårligt og endda helt omvendt af det ønskede. Det hele kan faktisk ende noget mindre hyggeligt og rart, end man håbede.

INVESTÉR I LØSNINGEN AF KERNEOPGAVEN

Heldigvis er der en anden strategi, der er bedre til at skabe trivsel, selvom denne trivsel og arbejdslyst i højere grad forstås som en effekt og et biprodukt. Her er organisationens kronede konge/dronning nemlig kerneopgaven – det større formål, som alle går på arbejde for at bidrage til. Det betyder for det første, at organisationen samt dens medlemmer investerer direkte i at blive bedre til at løse kerneopgaven – i stedet for at investere i forskellige slags ryste-sammen-tiltag. Det er ikke godt nok at håbe.

ARBEJDSLYST SOM ET BIPRODUKT

Når kerneopgaven er selve arbejdsfællesskabets eksistensberettigelse, bliver det relevant at orientere sig efter gode bidrag til kerneopgaven – i stedet for efter hvem og hvad, man kan lide og ikke kan lide. Og så er der ikke brug for trøst, fordi fokus i stedet er på at lykkes med kerneopgaven. Der kan derimod være brug for faglig og organisatorisk efteruddannelse, der er direkte relevant for samarbejdet om kerneopgaven. Bevægelserne i både tanke og handling beskrevet ovenfor frigør ressourcer, der hidtil vil have været bundet i de små og store personlige rum. Bliver disse ressourcer i stedet investeret direkte i, at organisationen lykkes med kerneopgaven, vil det have enorm betydning – herunder for biproduktet trivsel.

FOKUS PÅ KERNEOPGAVEN GIVER BÆREDYGTIG TRIVSEL

Når jeg er ude hos organisationer og fortælle om forskelle på sociale fællesskaber og professionelle arbejdsfællesskaber, møder jeg ofte en række protester fra medar-

bejdere. De lyder som regel i retning af: "Du kan da ikke mene, at arbejdspladsen ikke skal sørge for, at jeg trives?" Jo, det mener jeg. Arbejdspladsen og alle dens aktører skal hjælpe hinanden med at bidrage kvalificeret og effektivt til kerneopgaven. For det skaber klarhed, et fælles fokus og stolthed ved at bidrage og lykkes som et arbejdsfællesskab. Når vi sammen skaber gode og relevante resultater, kan vi opleve den professionelle udgave af trivsel, nemlig *berettiget arbejdsstolthed*. Samtidig øges både kvalitative og kvantitative ressourcer i organisationen, så der tilmed bliver tale om en bæredygtig udgave af trivsel.

MEDARBEJDERENS FORPLIGTELSE

At definere og orientere sig efter en kerneopgave er en af kongstankerne i organisatorisk medlemskab. Som organisationsmedlem bruger man sin faglighed og personlighed på relevant og nyttig vis. Man husker på, at man selv har meldt sig ind i organisationen ved at lade sig ansætte, og at medlemskabet medfører forpligtelser over for kerneopgaven og arbejdsfællesskabet. Man husker på, at man er der for at være med til at udrette noget bestemt, og at det er dette fælles højere formål (= kerneopgaven) alle de professionelle relationer skal handle om.

Jo mere fokuseret vi samarbejder om den fælles kerneopgave, jo mere kan vi opleve berettiget arbejdsstolthed. Vores (= ansattes) trivsel og sociale samvær må ikke prioriteres så højt, at vi kommer til at forstå det som en konkurrent til kerneopgaven eller som en forudsætning for, at vi kan lykkes med kerneopgaven.

Betydningen af disse forskelle i forståelser og fokus kan måske her på skrift virke lille, som en leg med ordene, men i praksis er den betragtelig. For både ledere og medarbejdere og i høj grad for organisationens målgruppe.

DET DAGLIGE BIDRAG TIL KERNEOPGAVEN

Det betyder for det første, at alle – både medarbejdere og ledere – hver dag møder op med et klart blik for, hvad kerneopgaven er, og for hvordan de selv og alle andre bidrager til den. Det betyder for det andet, at alle ansatte mødes som lige værdige organisationsmedlemmer i professionelle frem for sociale relationer. Og det betyder for det tredje, at alle ansatte stræber efter berettiget arbejdsstolthed på den lange bane i stedet for hygge og socialt samvær på den korte bane.

Maja Loua Haslebo har det organisatoriske medlemskab og løsningen af organisationens kerneopgave som det gennemgående tema. I næste kapitel præsenterer vi et lidt andet perspektiv på arbejdsfællesskabet og den enkeltes rolle i organisationen. Med afsæt hos Søren Kierkegaard argumenterer Mattias Stølen Due for, at vi bør blive bedre til "at elske" på vores arbejde.





Vi skal blive bedre til "at elske" på vores arbejde

Vi bør som medarbejdere og ledere sætte langt større fokus på relationernes betydning for vores arbejdsliv. Faktisk skal vi blive bedre til at elske hinanden – ikke som en emotionel præstation, men i konkret adfærd. Det vil både skabe trivsel og kunne aflæses på bundlinjen.



Af Mattias Stølen Due, psykolog og direktør i Center for Familieudvikling

Relationer er livsafgørende. Selve livet udspringer af en intim relation mellem vores forældre, og i de første leveår er vi dybt afhængige af vores forhold til dem. Uden deres hjælp omkommer vi, og uden den rette stimuli dør vi indvendigt. Rumænse og dybt negligerede børnehjemsbørn har på tragisk vis mindet os om denne pointe.

RELATIONER ER AFGØRENDE FOR VORES TRIVSEL

Livet, men også livskvaliteten, er tydeligt defineret af vores relationer. Fx viser flere internationale undersøgelser, at parforholdet er den mest afgørende faktor for vores trivsel i tilværelsen²⁷. Vores relationer har imidlertid også betydning for vores fysiske helbred. Studier viser blandt andet, at mennesker statistisk set får flere infektioner og har længevarende sygdomsforløb, hvis de har problemer i parforholdet. Vores immunforsvar hæmmes ganske enkelt af utrygge eller problematiske relationer.

BEHOV FOR ET STØRRE FOKUS PÅ RELATIONS-UDVIKLING

Når vores relationer betyder så meget for os, kan det ikke undre, at 91 procent af respondenterne i undersøgelsen bag denne rapport angiver, at "mine nærmeste kolleger bidrager til min lyst til at gå på arbejde".

Derfor er det også bemærkelsesværdigt, at relationel trivsel ikke prioriteres højere af ledere og HR-afdelinger. Vi ved fra nyere norsk forskning, at arbejdspladser lider under markant sygefravær og tiltagende flere sygedage hos mennesker i fem år op til en eventuel skilsmisse²⁸. Det er lang tid. Når mennesker har problemer i deres relationer, har det altså også en negativ effekt på økonomien i virksomheden. Af samme grund burde ledere investere mere i at styrke medarbejdernes nære relationer. De sender ansatte i hobetal på kurser i SoMe, SEO og CRM. De prioriterer således kompetenceudvikling og selvudvikling, men alt for sjældent relationsudvikling.

VIRKSOMHEDER BØR INVESTERE I MEDARBEJDERNES PARFORHOLD

Helt konkret mener jeg, at virksomheder burde give økonomisk støtte til, at medarbejdere, der ønsker det, fx kan deltage på forebyggende (og evidensbaserede) parkurser. Det vil styrke virksomhedens CSR-arbejde og image udadtil, men med stor sandsynlighed vil det også hjælpe medarbejdernes effektivitet på arbejdet.

FORKLÆDT SOM VOKSNE

Tilknytningsteorien har lært os, at vi har brug for en fundamental tryghed i vores relationer, hvis vi skal kunne udfolde og udvikle os. Hvis barnet ikke har en tryk tilknytning til sine forældre, vil det ikke engagere sig og være fri i sin leg. Det utrygge barn vil nemlig bruge tid og kræfter på at holde øje med, om nu forældrene er der. Sådan er det også med os andre,

²⁷ Bradbury & Karney, 2013

²⁸ Dahl, S., Hansen, H., & Vignes, B, 2015



82



Figuren viser den gennemsnitlige temperatur på arbejdslyst blandt dem, der i meget høj grad oplever et harmonisk familieliv. Vi opgør temperaturen på en skala fra 0-100.

65



Figuren viser den gennemsnitlige temperatur på arbejdslyst blandt dem, der i mindre grad eller slet ikke oplever et harmonisk familieliv.

selvom vi er bedre til at camouflere usikkerheden. Vi er i én forstand også børn, der med Kim Larsens ord er "forklædt som voksne". Hvis vores forhold til ægtefællen er belastet, reducerer det vores evne og overskud til at fokusere på vores arbejde. Og ligeledes med omvendt og mere positivt fortegn: Hvis parforholdet er nogenlunde trygt og godt, vil vi typisk også langt bedre være i stand til at engagere os i vores arbejde.

Der er således god grund til at fokusere mere på sammenhængen mellem arbejdsliv og familieliv. For som årets Indeks også viser, er der en signifikant sammenhæng mellem oplevelsen af harmoni i familien og oplevelsen af arbejdslyst i arbejdslivet. De danskere, der i meget høj grad oplever harmoni i familien, har også i højere grad en oplevelse af trivsel og arbejdslyst, end gennemsnittet. Faktisk er den gennemsnitlige arbejdslyst på 82 på en skala fra 0 til 100 blandt dem, der i *meget høj grad* oplever harmoni i familien, mens det for dem, der i *mindre grad* eller *slet ikke* oplever et harmonisk familieliv er 65.

GODE INTENTIONER SKAL OMSÆTTES I PRAKSIS

Virksomhederne bør også gøre en større indsats for at skabe relationel trivsel på arbejdspladsen. Det gælder både kollegerne imellem, men også i forholdet mellem

ledere og medarbejdere. Vi behøver ikke at have fantastiske eller ekstraordinære forhold til hinanden, men der skal være en grundlæggende tryghed og varme imellem os.

Mange ledere vil sikkert mene, at de i forvejen sætter fokus på dette, men ofte er der tale om fine floskler og idealistiske intentioner. De formuleres på sporadiske værdiseminarer og under tiden på post-its, i tilfældelige Word-dokumenter og på hjemmesider, men de implementeres ikke nødvendigvis i konkrete og lavpraktiske tiltag. Og lad mig skære det ud i pap:

Medarbejderne får det ikke bedre med hinanden, fordi der står noget smukt om relationer i virksomhedens officielle værdier. Medarbejderne får det bedre med hinanden og med lederne, hvis der helt konkret sættes tid af til, at man kan snakke om forholdet til hinanden, og hvis der gives konkrete metoder til disse snakke. Det er kun ved at prioritere tiden til det, at vi kan tale om svære ting på gode måder og dermed styrke den generelle trivsel.

3 gode råd til ledere

- Invester i konkrete tiltag, der kan støtte medarbejdernes parforhold og familieliv
- Sæt mere tid af til at drøfte relationel trivsel på arbejdspladsen
- Gå foran med et godt eksempel og mød medarbejderne som hele mennesker. Vis dem venlige øjne, varme smil og lyttende ører

3 gode råd til medarbejdere

- Elsk dine kolleger ved at vise oprigtig interesse for deres privatliv og familieliv
- Lad være med at bagtale dine kolleger
- Mind HR-afdelingen eller nærmeste leder om at prioritere relationel trivsel højt

VI SKAL BLIVE BEDRE TIL AT ELSKE – OGSÅ PÅ ARBEJDET

Hvis jeg skal formulere mig lidt radikalt, så er mit budskab, at både ledere og medarbejdere skal blive bedre elskere. Her tænker jeg naturligvis ikke på den lagengymnastik, der foregår i privatsfæren, selvom vi sikkert også på dette område har meget at lære. Med begrebet *elske* henviser jeg heller ikke til en særlig følelse, som vi skal forsøge at aktivere over for hinanden. Følelser er vi ikke herre over, men adfærden kan vi til en vis grad styre. Som hos Kierkegaard²⁹ er pointen, at kærligheden må være en pligt. Noget vi giver til hinanden, snarere end en følelse, vi insisterer på at få. Min opfordring er altså ikke, at vi skal føle kærlighed til hinanden på jobbet, men at vi skal elske vores kolleger og medarbejdere ved at vise dem tillid og respekt.

“At elske” kan således fx bestå i, at vi lytter opmærksomt og tålmodigt, selvom vi er uenige i de andres faglige perspektiver, at vi stopper med at bagtale, og at vi altid møder hinanden med værdighed og respekt, selvom der er opgaver, der ikke er udført godt nok. Erhvervsmanden og filosofen Morten Albæk har mindet os om, at vi er hele mennesker, og at det ikke giver mening at spalte os i henholdsvis et arbejdende og et privat et af slagsen³⁰. Resultatet af dette perspektiv er,

at vi må behandle hinanden som personer på arbejdspladsen – ej blot som “ansatte”, hvis værdi udelukkende afhænger af funktionen i virksomheden.

Vi må aldrig have et instrumentelt forhold til hinanden og benytte hinanden som midler. Det betyder helt konkret, at vi skal huske at spørge nysgerrigt og oprigtigt ind til hinandens weekend på arbejdet, hente kaffe til hinanden, samt vise omsorg og omtanke via varme smil, levende øjne og venlig gestik. Selvom det lyder banalt, så er det betydningsfuldt. For den slags konkret adfærd er symbolske tilkendegivelser på, at personer har en betydning i sig selv.

INVESTERING I RELATIONER GIVER RESULTATER PÅ BUNDLINJEN

Det er helt afgørende for vores arbejdslyst, at vi som ledere og medarbejdere får et langt større fokus på relationers betydning i arbejdslivet. Med henvisning til Kierkegaards værk – “kærlighedens gerninger”, skal vi simpelthen elske hinanden. Ikke som en emotionel præstation, men som konkret adfærd. En sådan indsats vil ikke blot skabe større relationel trivsel. Den vil formentlig også i mange tilfælde kunne aflæses på bundlinjen.

²⁹ Kierkegaard, 1996

³⁰ Albæk, 2018

Trivsel og kerneopgave er ikke hinandens modsætning

Skal vi investere al vores fokus og energi i arbejdspladsens kerneopgave og håbe på, at Maja Loua Haslebo har ret i, at arbejdslyst og trivsel da bliver et mere bæredygtigt biprodukt? Eller skal vi tage Mattias Stølen Due og Søren Kierkegaard på ordet og gå all in på at dyrke de gode relationer og elske vores næste – kollegerne – som os selv? Måske er modsætningerne i de to tilgange slet ikke så store endda.

I "Kjerlighedens gjerninger" fra 1847 tager Søren Kierkegaard kærligheden og det at elske under kærlig behandling. Hans afsæt er kristendommens næstekærlighedsbud om, at vi skal elske vores næste som os selv. Men hvem er vores næste ifølge Kierkegaard? Han besvarer selv spørgsmålet sådan: "Det er ikke et særligt menneske med særligt elskværdige egenskaber, man skal elske, men mennesket som sådan. Og det vil sige alle mennesker"³¹.

AT ELSKE ER AT VISE TILLID OG RESPEKT

Det er tydeligvis denne Kierkegaardske forståelse af "at elske", som Mattias Stølen Due er inspireret af i sin artikel, når han fx skriver:

"Med begrebet elske henvises der [heller] ikke til en særlig følelse, som vi skal forsøge at aktivere over for hinanden. Følelser er vi ikke herre over, men adfærden kan vi til en vis grad styre [...] vi skal elske vores kolleger og medarbejdere ved at vise dem tillid og respekt".

AT ELSKE ER AT FORPLIGTE SIG

Når du elsker din næste i Kierkegaards forstand, så handler det i organisationer om at vise sine kolleger respekt og tillid. Og så er Stølen Due's tilgang pludselig ikke længere helt så radikal. For hvad betyder det at vise

tillid og respekt i et arbejdsfællesskab? Respekt handler næppe om at lade stå til og at udvise ligegyldighed over for kollegerne. Det handler tværtimod om, at vi tør stille krav til hinanden om, at vi hver især tager pligten på os, gør vores bedste og hjælper hinanden.

TILLID OG RESPEKT I ARBEJDSFÆLLESSKABET

Hvis vi forstår tillid og respekt, som noget der skal udleveres inden for rammen af organisationen som et professionelt mødested, hvor arbejdsfællesskabets medlemmer har til opgave at lykkes med kerneopgaven, kommer tillid til at handle om, at vi stoler på, at vi hver især gør vores bedste, for at vi sammen kan lykkes med det, som vi er sammen om, nemlig kerneopgaven. Respekt kan tilsvarende forstås som det, at vi også tør stille krav til hinanden om, at vi hver især – efter bedste evne – bidrager til løsningen af organisationens kerneopgave.

FORPLIGTET PÅ KERNEOPGAVEN OG ARBEJDSFÆLLESSKABET

Forståelsen af tillid og respekt gør det tydeligt, at det enkelte medlem af organisationen har forpligtelser over for både sig selv, over for arbejdsfællesskabet og i forhold til kerneopgaven, og derved bliver det også tydeligt, at et afsæt i en Kierkegaardsk forståelse af



begrebet "at elske" ikke nødvendigvis står i modsætning til Haslebos forståelse af forpligtelserne som organisationsmedlem. Fx skriver Haslebo i sit bidrag:

"Som organisationsmedlem bruger man sin faglighed og personlighed på nyttig vis. Man husker på, at man selv har meldt sig ind i organisationen ved at lade sig ansætte, og at medlemskabet medfører forpligtelser over for kerneopgaven og arbejdsfællesskabet".

ARBEJDSLYST SOM BIPRODUKT – HVAD NU HVIS DEN UDEBLIVER?

Ifølge Maja Loua Haslebo skal arbejdsfællesskabets hovedfokus være på løsningen af kerneopgaven. Når vi sammen lykkes med det, så kan vi opleve det, hun kalder for den professionelle udgave af trivsel, nemlig *berettiget arbejdsstolthed*. Men er berettiget arbejdsstolthed det samme som trivsel? Eller sagt på en anden måde: Kan man ikke på én og samme tid være *berettiget arbejdsstolt* over, at man har bidraget til løsningen af kerneopgaven og samtidig have en oplevelse af, at man ikke rigtigt trives?

BERETTIGET ARBEJDSSTOLT – MEN MED RINGE BALANCE OG ARBEJDSLYST

I Videncenter for God Arbejdslyst har vi siden 2015 årligt afdækket de faktorer, der har størst betydning for danskernes trivsel og arbejdslyst. Det handler ikke kun om kolleger og arbejdsfællesskaber, men også om ledelse, mening, mestring, medbestemmelse, resultater og balance. Zoomer vi fx ind på faktoren balance, kan vi se, at rigtig mange danskere føler sig udfordret på balancen. Det kan vi fx se, når vi spørger, om de oplever at have tid til at levere den ønskede kvalitet på arbejdet. Eller når vi spørger, om de oplever, at der er overensstemmelse mellem arbejdsopgaverne og den tid, der er til at løse dem³².

Kan man ikke forestille sig, at man er *berettiget arbejdsstolt* over at have leveret et godt og grundigt bidrag til løsningen af organisationens kerneopgave, samtidig med at man – måske ligefrem af dén grund – er udfordret på oplevelsen af balance i hverdagen, og dermed også er udfordret på ens trivsel og arbejdslyst? Der kan være god grund til at gå på to ben: Det kræver at vi er optaget af løsningen af kerneopgaven. Men det kræver også, at vi som leder og arbejdsfællesskab har et selvstændigt fokus på den enkeltes trivsel og arbejdslyst.

TRIVSEL BETALER SIG

Vi ved, at det kan betale sig! Senest har Videncenter for God Arbejdslyst i samarbejde med Tænk tanken Kraka dokumenteret, at der kan være betydelige gevinster for arbejdspladsen ved at investere i arbejdslyst og trivsel. Der er således en klar sammenhæng mellem god arbejdslyst og færre sygedage, godt helbred, mindre stress og fastholdelse af medarbejdere³³. Dermed vil arbejdspladserne også kunne skabe mere overskud til at fokusere på løsningen af kerneopgaven.

ORGANISATORISK MEDLEMSKAB ELLER EJ?

Over halvdelen af respondenterne i vores undersøgelse mener, at det er arbejdspladsens ansvar at sikre, at den enkelte får bragt alle sine kompetencer i spil. Derudover mener næsten 30 procent, at arbejdspladsen kun i nogen eller mindre grad har ret til at definere den enkeltes ansvarsområde på jobbet. Dette resultat står i kontrast til teorien om det organisatoriske medlemskab. Her er det en central pointe, at alle, der indgår i et arbejdsfællesskab, også bærer et ansvar for at bidrage til arbejdspladsens kerneopgave. At det er kerneopgaven, og altså ikke en selv, der definerer, hvilke arbejdsopgaver man skal koncentrere sig om. Dermed er det ifølge teorien om organisatorisk medlemskab logisk set også kerneopgaven, der skal definere, hvilke kompetencer der skal bringes i spil – og ikke den enkelte medarbejder selv.

Ifølge teorien om organisatorisk medlemskab betragtes organisationen som et fællesskab, som vi selv aktivt har meldt os ind i. Det stiller nogle krav til os om, at vi først og fremmest fokuserer på at bidrage til løsningen af organisationens kerneopgave. Som en konsekvens af denne forståelse, kan det således ikke alene være arbejdspladsens ansvar at sikre, at den enkelte får bragt alle sine kompetencer i spil. Vi skal først og fremmest bringe de kompetencer i spil, som hjælper os med at bidrage til løsningen af kerneopgaven. Det betyder, at der sagtens kan være faglige kompetencer, som vi som medarbejdere finder særdeles interessante og nyttige, men som ikke bidrager til løsningen af kerneopgaven, og som vi derfor ikke bør bruge arbejdstid på.





OM LISE-LOTTE BERG

Lise-Lotte Berg er selvstændig udviklingskonsulent, GAIS-businesspartner³⁴ og indehaver af Konsulenthuset Berg's i Randers. Hun løser opgaver for både offentlige og private virksomheder. Igennem de seneste 12 år har hun arbejdet med trivsel, samarbejde og ledelse på en lang række danske arbejdspladser.

Lise-Lotte hjælper det gode arbejdsfællesskab på vej

Et godt arbejdsfællesskab er båret af en indbyrdes tillid, et fælles ejerskab for kerneopgaven og ikke mindst en oprigtig og nysgerrig interesse for hinanden. Det mener Lise-Lotte Berg, der hjælper ledere og medarbejdere med at (gen-)finde det gode arbejdsfællesskab.

“Det gode arbejdsfællesskab og kollegaskab optager mig meget, og jeg er nysgerrig på, hvad de bagvedliggende årsager er, når samarbejdet i en kollegaflok halter, eller når samarbejdet med lederen er gået skævt.” Sådan fortæller Lise-Lotte Berg, der i sit arbejde er optaget af sammenhængen mellem den generelle trivsel og arbejdslyst og de syv arbejdslystfaktorer, som de kommer til udtryk i God Arbejdslyst Indeks³⁵.

Hun bliver gang på gang imponeret over, hvordan man ved at fokusere på én faktor kan iagttage forbedring på de øvrige faktorer også. Hun har også bemærket, at en måling af medarbejdernes trivsel og arbejdslyst med trivselsværktøjet GAIS typisk giver ledere og medarbejdere et fælles sprog for trivsel og arbejdslyst. GAIS står for God Arbejdslyst Indeks Score og er et digitalt kortlægningsværktøj, der gør det enkelt for alle arbejdspladser at komme i gang med at forbedre arbejdslysten og styrke arbejdsfællesskabet.

“Medarbejdere og ledere har fået et fælles referencepunkt at tale ud fra, og det er pludselig blevet legitimt at holde snakken om trivsel i gang. GAIS lægger op til, at det bliver helt naturligt at tale sammen om trivsel og arbejdslyst, da alle har hørt det samme. Dermed bliver det også lettere at indgå nogle fælles aftaler om det fremadrettede trivselsarbejde”, fortæller Lise-Lotte Berg.

TILLID ER AFGØRENDE FOR DEN GODE RELATION

Tillid er en helt afgørende faktor for den gode relation på arbejdspladsen. I de teams og afdelinger hvor tilliden er stærk, taler man mere åbent om samarbejdet, og man løser som oftest selv de problemer og uenigheder, der opstår hen ad vejen.

“Tillid styrker den enkeltes mod og udviser betydningen af faglige og personlige forskelle. Den giver også optimale betingelser for at arbejde på tværs af teams, afdelinger og fag”, fortæller Lise-Lotte Berg.



Et godt kollegaskab bæres af en indbyrdes tillid, et fælles ejerskab for kerneopgaven og ikke mindst en oprigtig og nysgerrig interesse for hinanden.

Lise-Lotte Berg, udviklingskonsulent

³⁴ GAIS-teamet i Krifa har tilknyttet en række eksterne businesspartnere, som samarbejder med GAIS om den fortsatte udvikling af GAIS, udbrede viden om trivsel og arbejdslyst og med facilitering af trivselsprocesser rundt omkring på danske arbejdspladser.

³⁵ Du kan læse mere om alle syv arbejdslystfaktorer i bilag 2



Forløbet med Lise-Lotte Berg har givet os et klart billede af vores teams styrker og opmærksomhedspunkter. Vi kender simpelthen hinanden bedre og på et dybere plan end før.

Annette Green Kjærgaard,
Områdeleder Favrskov Kommune

BAG OM GAIS

GAIS står for God Arbejdslyst Indeks Score og bygger oven på de faktorer, spørgsmål, datagrundlag og analyser, der er forfinet gennem arbejdet med God Arbejdslyst Indeks.

GAIS-virksomhedsmålingen fungerer som et nyttigt samtaleværktøj og tager altid afsæt i svarene på de spørgsmål om trivsel og arbejdslyst, som medarbejderne har givet. Det giver et billede af, hvor skoen måtte trykke, og hvor der er behov for at sætte ind for at etablere en optimal feedback- og kommunikationskultur på arbejdspladsen.

GAIS er udviklet og udbredt af Krifa og en lang række eksterne virksomhedspartnere. Formålet er at gøre det let tilgængeligt at måle, forstå og forbedre arbejdslysten. GAIS er frit tilgængelig for alle.

SÆT ORD PÅ UENIGHEDERNE

Det er Lise-Lottes oplevelse, at man på mange arbejdspladser ikke rigtigt får talt om tingene, når det halter med trivslen og den gode arbejdslyst. Eller som hun udtrykker det: "Jeg bliver ofte bestilt til at sætte ord på det, som ledere og medarbejdere ikke tør sætte ord på". Hun fortæller i den forbindelse om en arbejdsplads domineret af mænd. Her var der ikke kutyme for at sætte mange ord på det interne samarbejde og slet ikke på tværs af de forskellige faggrupper. Mange medarbejdere gik derfor rundt med indre frustrationer over alt det, der ikke fungerede.

GAIS SÆTTER ORD PÅ DET USAGTE

Lise-Lotte havde individuelle samtaler med hver enkelt medarbejder i forbindelse med en GAIS-måling. Her blev alt det usagte og alle de indre frustrationer tydelige for hende. Hun skulle på loyal vis få alt det usagte sat på dagsordenen i plenum og etableret et fælles sprog for de samarbejdsproblemer, der var på arbejdspladsen. Det fælles sprog medførte, at tilliden og det gode kollegaskab langsomt begyndte at vende tilbage.

FEEDBACK-KULTUR OG FOKUS PÅ KERNEOPGAVEN

Når Lise-Lotte arbejder med trivsel, samarbejde og ledelse, foregår det altid i et tæt samspil med ledelsen på den pågældende arbejdsplads. "For mig er der altid en direkte forbindelse mellem god ledelse – det som jeg kalder ledelse med mod og mening – og samarbejdet mellem kollegerne. Lederen er en rollemodel, der skal fokusere på både at sætte kurs og skabe mening. Derudover har lederen også en vigtig opgave i at sikre medbestemmelse og give feedback til medarbejderne", fortæller Lise-Lotte.



KOM SELV I GANG MED GAIS

Det er ret enkelt at komme i gang med at arbejde konkret med trivslen og det gode kollegaskab på arbejdspladsen.

1. OPRET EN VIRKSOMHEDSMÅLING

Du opretter en virksomhedsprofil og opretter en måling for din virksomhed

2. TAG MÅLINGEN

Medarbejderne gennemfører den anonyme GAIS-måling og får en personlig GAIS-rapport med individuelle anbefalinger

3. SE RESULTATET

Du modtager en virksomhedsrapport, der giver dig overblik og hjælper til at prioritere indsatser

4. MODTAG REDSKABER TIL UDVIKLING OG FORANDRING

Du får skræddersyet hjælp og inspiration til at sætte gang i handlinger og arbejde videre med arbejdslysten – baseret på de svar, som medarbejderne giver

Prøv GAIS allerede i dag på gais.dk

Roller i arbejdsfællesskabet

Vi går på arbejde som hele mennesker. Men som medlemmer af organisationen stempler vi først og fremmest ind som organisationsmedlemmer og kun i mindre grad som fagpersoner eller privatpersoner. Så hvilke roller har vi og de andre i arbejdsfællesskabet?

I teorien om organisatorisk medlemskab³⁶ er hovedfokus på organisationsmedlemmet og kerneopgaven. Det betyder, at jeg som medarbejder først og fremmest, skal have fokus på kerneopgaven i den organisation, jeg er medlem af. Det er ifølge denne teori altså kerneopgaven, der samler os om arbejdet, og som definerer vores arbejdsfællesskab.

ROLLER ER RELATIONELLE

Det er ikke et individuelt spørgsmål, hvordan vi ser os selv, og hvilken rolle vi påtager os som organisationsmedlemmer i et arbejdsfællesskab. Det er "derimod en relationel overvejelse, der hænger uløseligt sammen med vores moralske forpligtelse til at bidrage til den fælles ønskværdige fremtid. Når vi overvejer, hvordan vi vil positionere os [...] må vi altså også overveje, hvad vores valg betyder for andres handlemuligheder"³⁷.

Det er således relevant kontinuerligt at overveje, hvilke roller og selvforståelser der muliggør, at du som medarbejder kan bidrage bedst muligt til det fælles bedste og til løsningen af kerneopgaven.

ROLLER I ARBEJDSFÆLLESSKABET

Vi har i årets undersøgelse spurgt respondenterne, hvilken rolle de generelt påtager sig i det fællesskab, de indgår i på deres arbejdsplads. Vi har samtidig spurgt dem, hvilken rolle, de mener, passer bedst på kollegerne.

RUGBRØDSMOTOREN OG DEN PRAKTISKE GRIS

Rugbrødsmotoren og den praktiske gris er de to roller, de fleste danske lønmodtagere ifølge vores undersøgelse identificerer sig med. Således svarer 43 procent af de adspurgte, at rugbrødsmotoren bedst definerer deres aktuelle rolle i jobbet. Efter rugbrødsmotoren kommer den praktiske gris, som 30 procent kan identificere sig med. En stor del af arbejdsstyrken

ser tilsyneladende sig selv som nogle, der er med til at holde hjulene i gang, og som sørger for, at de praktiske opgaver i løbet af arbejdsdagen bliver løst.

Rugbrødsmotoren indtager også førstepladsen, når vi ser på de roller, som lønmodtageren vurderer til at passe bedst på kollegerne. Hver sjette af os ville afskedige én eller flere af vores kolleger på grund af dovenskab og mangelfuld arbejdsindsats, men alligevel viser vores undersøgelse, at godt en fjerdedel især ser kollegerne som nogle, der er med til at holde hjulene i gang i arbejdsfællesskabet. Samtidig tildeler vi også vores kolleger knap så flatterende roller.

LØNSLAVEN OG MEDLØBEREN

Hver sjette lønmodtager i Danmark betragter flertallet af deres kolleger som enten lønslaver eller medløbere. Der kan selvfølgelig være flere måder at opfatte de to roller på. Men i almindelighed er det ikke roller, der bliver opfattet særligt positivt. Og det er heller ikke roller, man forbinder med dedikerede medarbejdere, der er optaget af at løse kerneopgaven. Begge roller er passive og reaktive, og når vi tildeler os selv eller andre sådanne passive roller, åbner vi samtidig for, at andre må påtage sig en mere aktiv rolle med at "... overbevise, tvinge eller lokke os. Andre skal altså klare skærene."³⁸

ILDSJÆLEN OG KULTURBÆREREN

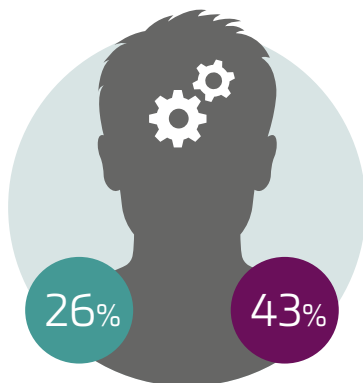
Ikke mange af os - fire procent - ser vores kolleger som kulturbærere, og knap hver sjette beskriver kollegerne som ildsjæle. I modsætning til lønslaven eller medløberen er ildsjælen en kollega, der brænder for sit arbejde, og som sammen med kulturbæreren i særlig grad er med til at understøtte det organisatoriske medlemskab og det fælles fokus på kerneopgaven. At have ildsjæle og kulturbærere blandt medarbejderne vil således kunne ses som særdeles værdifuldt for organisationen.

³⁶ Teorien om organisatorisk medlemskab er beskrevet nærmere i kapitlet "Teorien bag" (se side 8)

³⁷ Haslebo - side 30, 2014

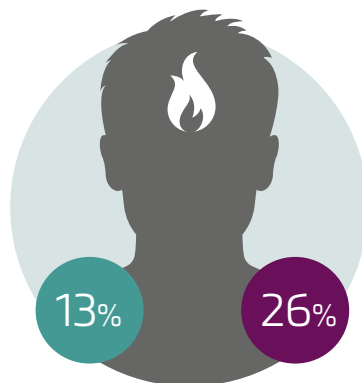
³⁸ Haslebo - side 30, 2014

Sådan betragter danskerne sig selv og deres kolleger



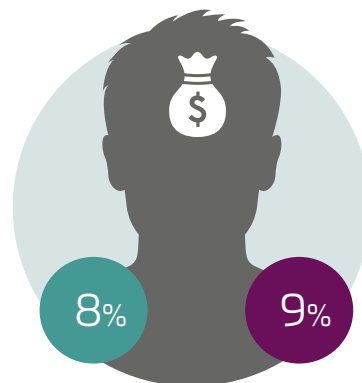
Rugbrødsmotoren

- den hårdtarbejdende, der holder hjulene i gang



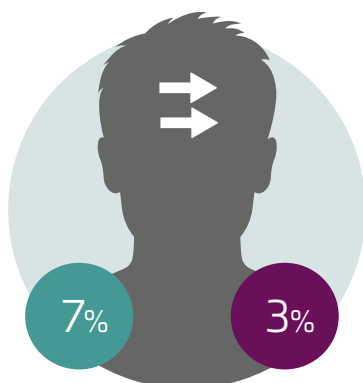
Ildsjælen

- der brænder for sit job og lægger stor identitet heri



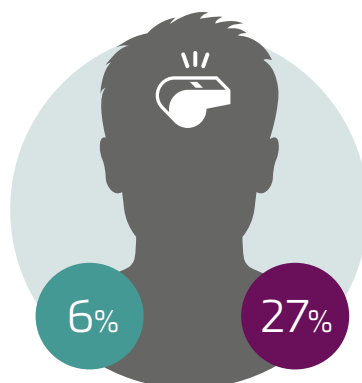
Lønslaven

- der primært går på arbejde for at få sin løn



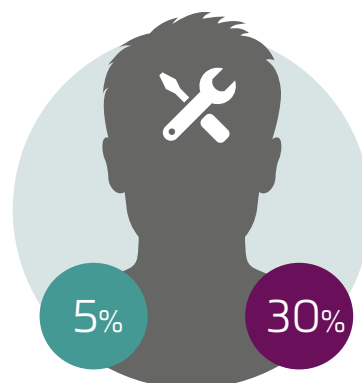
Medløberen

- der følger med strømmen



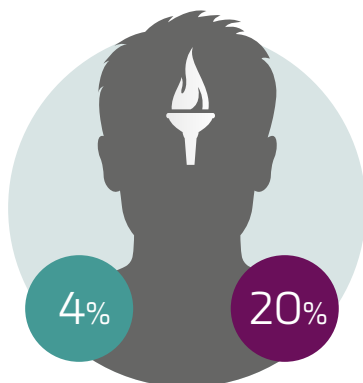
Igangsætterten

- der får ting til at ske



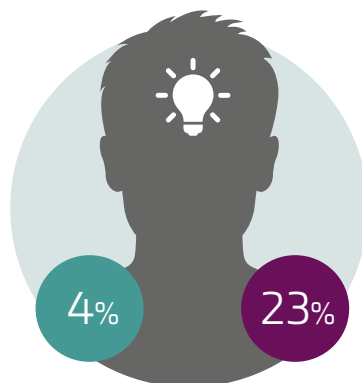
Den praktiske gris

- der sørger for, at de praktiske ting bliver gjort



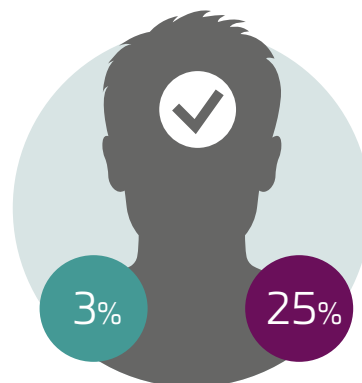
Kulturbæreren

- der særligt drives af arbejdspladsens DNA



Idémageren

- der får de gode idéer



Afslutteren

- der sætter en ære i at få arbejdsopgaverne gjort færdige

● Sådan betragter danskerne deres kolleger

● Sådan betragter danskerne sig selv

Samtidig påhviler det lederen at sikre, at både ildsjælens og kulturbærerens fokus peger hen på den aktuelle kerneopgave – bl.a. ved at sætte retning og italesætte meningen i arbejdet.

JEG ER SÅDAN ÉN, DER FÅR TING TIL AT SKE

Vi mener selv, at vi er gode til at få ideer (idémageren), sætte ting i gang (igangsætteren) og til at få afsluttet opgaverne (afslutteren) og det gælder både, når der i undersøgelsen spørges til den enkeltes oplevelse af egen rolle, og når der spørges til, hvilken rolle den enkelte tror, at kollegerne vil forbinde ham eller hende med. Afhængigt af hvilken rolle, der spørges til, oplever mellem hver tredje og hver femte sig selv som idémager, igangsætter og/eller afslutter. Vi er samtidig overbeviste om, at vores kolleger ser os på samme måde. Til gengæld har vi ikke helt samme billede af kollegerne. Det er således kun henholdsvis 6 procent, 4 procent og 3 procent af de adspurgte, der betragter kollegerne som henholdsvis igangsættere, idémagere og afsluttere.

Resultaterne ovenfor bør give stof til eftertanke. For hvad betyder det for arbejdsfællesskabet, hvis det er generelt, at vi hver især går rundt med et billede af, at det primært er mig, der får de gode ideer og sætter ting i gang. Og det desuden primært er mig, der afslutter opgaver og står for alt det praktiske?

Vi bør med andre ord overveje, om de roller, vi tildeler hinanden – og os selv – medvirker eller modvirker til arbejdsfællesskabets løsning af kerneopgaven. Og om vores oplevelse af kollegerne er rigtige? Eller om vi måske bør være lidt mere opmærksom på, hvordan vi kategoriserer og tænker om hinanden – og ikke låser os fast på bestemte roller og "du er jo sådan en" tankegange.

UNDERSTØTTER ROLLERNE LØSNINGEN AF KERNEOPGAVEN?

Det er menneskeligt at tildele hinanden roller – også i et arbejdsfællesskab. Men når vi påtager os bestemte roller eller tildeler vores kolleger bestemte roller, kan det være relevant at overveje, hvorvidt de roller, vi tildeler hinanden, understøtter et eventuelt formål om at fremme det organisatoriske medlemskab eller ej.

Samtidig kan det også overvejes, om alle "nødvendige" roller er tilstede for at kunne løse kerneopgaven. Driftsmedarbejderen, der sikrer stabilitet, er mindst lige så vigtig som idémageren, der udtænker nye ideer, men som ikke nødvendigvis selv får ideerne til at blive til virkelighed.

TÆNK PÅ DIN ROLLE I ARBEJDSFÆLLESSKABET

- Hvad er det muligt for dig at gøre i denne rolle?
- Hvad er det umuligt for dig at gøre i denne rolle?
- Hvordan bidrager du med din rolle til arbejdsfællesskabet?
- Når du har den rolle, som du har, hvad muliggør det så for andre omkring dig?
- Vil det være ønskeligt, at du bidrager mere eller mindre på denne måde?

Refleksionsspørgsmålene er delvist hentet fra Haslebo, "Anerkendende følgeskab", 2012, side 31 og tilpasset af Videncenter for God Arbejdslust, 2020



Lederen i arbejdsfællesskabet

Næsten hver fjerde lønmodtager oplever, at deres nærmeste leder ikke bidrager til deres lyst til at gå på arbejde. Til gengæld mener næsten ni ud af ti, at deres kolleger motiverer dem til at tage på arbejde.

For de fleste af os består det daglige arbejdsfællesskab ikke alene af et fællesskab med kollegerne, men også med vores nærmeste leder. Lederen spiller helt naturligt en særlig rolle i forhold til oplevelsen af kollegaskabet og arbejdsfællesskabets arbejdslyst. Ikke mindst fordi hun har ansvaret for at lede og fordele arbejdet. Da lederen indtager en særlig rolle i arbejdsfællesskabet, har vi også undersøgt danskernes relation til deres leder.

NÆRMESTE LEDER BIDRAGER MEST TIL SENIORERNES LYST TIL AT GÅ PÅ ARBEJDE

Næsten hver fjerde lønmodtager har en oplevelse af, at deres nærmeste leder enten slet ikke eller kun i mindre grad bidrager til deres lyst til at gå på arbejde. Zoomer vi ind på de forskellige aldersgrupper, kan vi se, at seniorerne i aldersgruppen 65+ er den gruppe, hvor de fleste har en leder, der bidrager til deres lyst til at gå på arbejde. Her mener kun 14 procent, at deres leder *slet ikke* eller *i mindre grad* bidrager til deres lyst til at gå på arbejde. Næsten seks ud af ti seniorer oplever, at deres nærmeste leder *i høj* eller *i meget høj grad* bidrager til deres lyst til at gå på arbejde. Blandt de yngre i gruppen 18 til 34 år, er det næsten halvdelen (47 procent), der har samme oplevelse.

Det er således primært seniorerne, der skiller sig positivt ud. Blandt de øvrige grupper oplever op imod en fjerdedel, at deres leder ikke rigtigt bidrager til lysten til at gå på arbejde. Måske seniorernes oplevelse hænger sammen med, at de har foretaget et aktivt valg om at blive på arbejdspladsen, og at det måske i særlig grad er deres relation til nærmeste leder, der får dem til at blive.

KOLLEGERNE GIVER OS MERE LYST TIL AT GÅ PÅ ARBEJDE END CHEFEN

Mens tæt på hver fjerde af os oplever, at nærmeste leder ikke giver os lyst til at gå på arbejde, er det kun en ud af ti, der oplever, at kollegerne ikke giver os lyst til at stå ud af fjerene og komme afsted på arbejde. Kigger vi på undersøgelsens resultater med de positive briller, er det således over 90 procent af os, der i nogen, høj eller meget høj grad oplever, at kollegerne giver os lyst til at tage på arbejde. Tilsvarende er det knap 76 procent, der i nogen, høj eller meget høj grad oplever, at nærmeste leder giver lyst til at tage på arbejde. Kollegerne giver os med andre ord mere lyst til at tage på arbejde, end vores nærmeste leder gør. Det er måske ikke så overraskende, men resultatet bør alligevel give stof til eftertanke hos lederne. For hvorfor oplever næsten hver fjerde af os, at vores nærmeste leder ikke bidrager til vores lyst til at gå på arbejde? En mulig forklaring kan være, at mange ledere ikke i tilstrækkelig grad interesserer sig for at styrke den sociale kapital. Måske vil et større ledelsesfokus på tillid, samarbejde og retfærdighed betyde, at flere medarbejdere får lyst til at tage på arbejde på grund af chefen og ikke på trods af chefen.

LEDERENS FYSISKE TILSTEDEVÆRELSE OG MEDARBEJDERNES ARBEJDSLYST

Nogle af os oplever større arbejdslyst, når chefen ikke fysisk er til stede på arbejdspladsen (12 procent). Den hyppigste årsag til, at arbejdslysten er større, når chefen ikke er fysisk tilstede, er, at medarbejderne oplever, at han eller hun spreder dårlig stemning og forstyrrer dem i arbejdet. Således angiver knap en tredjedel af dem, der oplever, at deres arbejdslyst er større, når deres nærmeste leder ikke er fysisk tilstede,



at han eller hun generelt spredter dårlig stemning og tilsvarende angiver godt en fjerdedel, at nærmeste leder forstyrrer dem i arbejdet.

Den dårlige stemning, når chefen er på arbejde, præger også den generelle arbejdslyst, kollegaskabet og oplevelsen af at kunne mestre sine opgaver. Denne sammenhæng ser vi ikke for de personer, der har uændret arbejdslyst, når lederen er fysisk til stede eller ej.

For langt de fleste af os er vores arbejdslyst ikke påvirket af, om vores nærmeste leder er fysisk til stede på arbejdspladsen eller ej. Trods alt har næsten otte ud af ti den samme oplevelse af arbejdslyst, uanset om lederen er der eller ej. Lederen gør altså i denne sammenhæng ingen negativ forskel. Men det er værd at bemærke, at chefen heller ikke gør en positiv forskel. Dette kunne give anledning til refleksion hos den enkelte leder. Er du opmærksom på, hvilken positiv betydning du kan have som leder for dine medarbejders oplevelse af fællesskab, mestring og arbejdslyst?

NÆRMESTE LEDER VISER OS TILLID

Helt generelt viser vores undersøgelse, at langt de fleste af os har en oplevelse af, at vores nærmeste leder viser os tillid. 76 procent af kvinderne oplever i høj eller meget høj grad, at deres nærmeste leder viser dem tillid, og det samme gælder for 73 procent af mændene. Under to procent af arbejdsstyrken mener slet ikke, at deres nærmeste leder viser dem tillid.

MEDARBEJDERNES BEKYMRINGER GÅR UD OVER ARBEJDSLYSTEN

Vores undersøgelse viser dog også, at bekymringer om fremtidige forandringer i arbejdslivet går ud over

medarbejdernes oplevelse af både arbejdslyst, kollegaskab og mestring af arbejdet. Således er temperaturen på alle tre faktorer signifikant lavere hos dem, der i meget høj grad bekymrer sig om fremtidige forandringer i arbejdslivet sammenlignet med dem, der ikke bekymrer sig.

Der påhviler den enkelte leder et særligt ansvar for at sikre en arbejdspladskultur og et arbejdsfællesskab, der bærer præg af tillid og trivsel. Selvom en leder selv sagt ikke kan fjerne sine medarbejders bekymringer for fremtiden, så kan han eller hun i hvert fald være med til at sikre, at medarbejdernes bekymringer ikke ligefrem gødes eller forstærkes i det aktuelle ansættelsesforhold.

TILLID FRA NÆRMESTE LEDER OG BEKYMRINGER FOR FREMTIDEN

Vores undersøgelse viser ligeledes en sammenhæng mellem lederens evne til at udvise tillid og graden af bekymringer hos medarbejderne for fremtidige forandringer i arbejdslivet. Oplevelsen af tillid fra nærmeste leder er signifikant mindre blandt dem, der i meget høj grad bekymrer sig om fremtidige forandringer i arbejdslivet end blandt dem, der ikke bekymrer sig.

Selvom vi ikke kan sige noget om, hvorvidt det er tilliden, der mindsker bekymringerne eller om det er bekymringerne, der mindsker tilliden, så indikerer resultaterne, at det kan bidrage til færre bekymringer, hvis ens nærmeste leder udviser tillid. Dette resultat understøtter også pointen om, at virksomheder, der beskæftiger sig med den sociale kapital og en tillidsvækkende arbejdskultur, er med til at skabe et godt og trygt arbejdsfællesskab.



OM CHRISTINA BUSK

Christina Busk er direktør og stifter af Konsulenthuset og Videncentret Etikos i Risskov ved Århus. Som udviklingskonsulent har hun specialiseret sig i at arbejde med politisk styrede organisationer, hvor Etikos laver etisk rådgivning og udvikling af nye politikker. Organisationskulturer, der trænger til fornyelse og forandringsprocesser generelt, er ofte bevæggrundene for, at Etikos bliver inviteret indenfor. Etikos har eksisteret siden 2006.

Når stærke fagligheder står i vejen for kerneopgaven

Fremtidens arbejdsmarked kalder på medarbejdere med høj faglighed. Men den kalder også på medarbejdere, der er i stand til at dosere udmøntningen af deres faglighed. Den skal tilpasses arbejdspladsens kerneopgave og de andre fagligheder, som kerneopgaven skal løses sammen med. Det fortæller Christina Busk, der er direktør og stifter af konsulenthuset Etikos.

Christina Busk har mere end 14 års erfaring med at facilitere forandringsprocesser i særligt den offentlige sektor. Det er hendes erfaring, at mange medarbejders stærke faglige identitet og tilsvarende brændende ønske om at få forløst deres faglige potentiale ofte står i vejen for løsningen af den fælles kerneopgave. I takt med at kerneopgaven bliver stadig mere kompleks – fx i pleje-, og omsorgssektoren – bliver det endnu vigtigere, at den enkelte medarbejder formår at dosere sin faglighed. Den skal tilpasses de andre fagligheder i organisationen og målrettes kerneopgaven.

Så når undersøgelsen bag denne rapport viser, at mere end halvdelen af danske lønmodtagere mener, at det er arbejdspladsens ansvar at sikre, at den enkelte får alle sine faglige kompetencer bragt i spil, er det problematisk i forhold til den virkelighed, som Christina Busk møder rundt omkring på arbejdspladserne.

“Det er et problem, når mere end halvdelen af lønmodtagerne i Danmark mener, at det er arbejdspladsens ansvar at sikre, at den enkelte får alle sine faglige kompetencer bragt i spil. For fremover vil medarbejderne i stadig stigende grad blive mødt med krav om at fokusere mere på løsningen af kerneopgaven end på forløsningen af deres eget faglige potentiale.”

Det er Etikos' erfaring, når de faciliterer forandringsprocesser i blandt andet kommuner og regioner, at det skaber frustration og mistro i arbejdsfællesskaberne,

når medarbejderne oplever, at de ikke kan få lov til at bringe alle deres faglige kompetencer i spil i deres daglige arbejde. Christina Busk peger på en række tendenser og forandringer, som hun mener, vil få stadig større betydning for fremtidens arbejdsfællesskaber og for den fælles løsning af kerneopgaven.

STØRRE KOMPLEKSITET

En stadig større kompleksitet i opgaveløsningen inden for en række forskellige brancher betyder, at den enkelte medarbejder og de arbejdsfællesskaber, som den enkelte indgår i, må sætte fagligheden i spil på en ny og anderledes måde end før. Et eksempel fra 'gamle dage' – og det er faktisk ikke så mange år siden – kan være forløbet omkring en hospitalsindlæggelse. Tidligere blev patienten på sygehuset, indtil der så at sige var styr på det hele, og borgeren var klar til at komme hjem igen. Sådan er det ikke i dag. Kravene bliver flere og flere til eksempelvis hjemmeplejen, fordi de sundhedsydelse, som den enkelte borger skal have i eget hjem, er langt mere komplekse, end de var tidligere.

Mange skal i dag arbejde i teams med blandede fagligheder om løsningen af den fælles kerneopgave. Det betyder, at man ofte skal arbejde ind over hinandens klassiske fagområder og dermed også får indflydelse på hinandens fagområder. Det er ikke længere fagfagligheden, der sætter dagsordenen, men kerneopgaven. Kerneopgaven rækker ofte ud over den enkeltes faglighed. Derfor står mange fagligt stærke medarbejdere



Det er et problem, når mere end halvdelen af lønmodtagerne i Danmark mener, at det er arbejdspladsens ansvar at sikre, at den enkelte får alle sine faglige kompetencer bragt i spil.

ofte med en følelse af, at de må gå på kompromis med deres faglighed, eller at der ikke fuldt ud bliver lyttet til deres faglighed, fortæller Christina Busk videre.

MERE INDDRAGELSE

En anden tendens, som ifølge Christina Busk får betydning for arbejdet, er det stadig stigende fokus på borgerinddragelse. Ikke alene bliver den enkelte borger og vedkommendes pårørende inddraget mere i tilrettelæggelsen af patientforløb og lignende, men vi ser også flere og flere eksempler på, at civilsamfundet i form af frivillige i stadig større grad inddrages i løsningen af opgaver i den offentlige sektor. Når flere skal løse kerneopgaven i fællesskab, så stiller det nye krav til medarbejdernes faglighed og til deres evne til at sætte fagligheden i spil sammen med andre.

VÆK MED SILOERNE!

Når medarbejderne i arbejdsfællesskabet i stigende grad skal sætte deres fagligheder i spil på nye måder og sammen med andre, kræver det også, at vi gør op med silotænkningen. Det er en gammel travet, men vi ser stadig, at silotankegangen præger mange arbejdspladser. Tidligere gav det måske god mening at organisere sig i siloer. Hvert fag – sin silo. Hver opgave – sin silo. Men stadig mere komplekse arbejdsopgaver og kerneopgaver, der forandrer sig, stiller krav om en omstillingsparathed hos medarbejderne, som vanskeliggøres af silotænkningen. Det handler ikke bare om at kunne tænke på tværs af siloerne – det handler også om at kunne tænke helt ud af siloen og om at kunne arbejde flerfagligt med kerneopgaven.

Som Mads Lindholm også er inde på i kapitlet "Storrumskontoret styrker muligheden for fagligt samspil" (se side 18), er én af fordelene ved storrumskontorer, at det øger muligheden for samarbejde og fagligt samspil, når man sidder sammen. Det taler også for, at vi nedbryder siloerne, løfter blikket og styrker nysgerrigheden efter nye og bedre måder at løse kerneopgaven på. De enkelte arbejdsfællesskaber bør med andre ord være nysgerrige på, hvilken værdi den enkeltes faglighed tilfører kerneopgaven, og hvordan vi hver især bliver skarpere på, hvad kerneopgaven er, og hvad den kræver af os.

"På fremtidens arbejdsmarked vil medarbejderne blive mødt med kravet om at kunne indgå i flerfaglige arbejdsfællesskaber. Der er flere fagligheder, der skal virke på samme tid og arbejde sammen om opgaven. Som medarbejder skal du derfor ikke alene betragte dine arbejdsopgaver som fagfaglige opgaver. Du skal kunne se det som en fordel, at der er mange fagligheder om opgaven. Du skal også kunne acceptere, at andre fagligheder blander sig og påvirker det, du gør, også selv om det måske traditionelt har været dit faglige domæne."

LEDELSENS ANSVAR

Ledelsen har et særligt ansvar for at kommunikere, hvilken værdi den enkeltes faglighed har for løsningen af den fælles kerneopgave. Det er væsentligt at forstå, at vejen frem mod flerfaglighed ikke sker af sig selv, blot fordi man ændrer på strukturerne omkring arbejdet, og fx dropper siloorganiseringen. Derfor er det for Christina Busk nødvendigt, at man aktivt sætter faglighed og løsning af kerneopgaven på dagsordenen, så fagligheden ikke bliver en hæmsko for nye måder at løse kerneopgaven på.

Den enkelte medarbejder og de enkelte arbejdsfællesskaber skal naturligvis fortsat have en høj faglighed, men samtidig skal de også være i stand til at dosere udmøntningen af fagligheden, så den er tilpasset kerneopgaven og resten af teamets fagligheder, som kerneopgaven skal løses sammen med, fortæller Christina Busk.

Og hun tilføjer, at nærmeste leder naturligvis spiller en særlig rolle i dette arbejde. Således bør lederen understøtte, at hver enkelt medarbejder i arbejdsfællesskabet kan se meningen i de forandringer, der finder sted. Samtidig skal alle medarbejdere også føle sig engageret i organisationens kerneopgave – også selvom det måske skal ske på en anden måde i dag og i morgen, end det gjorde i går.



Dyrk de gode relationer og styrk dit fokus på kerneopgaven

Det gode arbejdsfællesskab er kendetegnet ved en høj grad af tillid, samarbejde og retfærdighed og har sit hovedfokus på kerneopgaven. Men hvad betyder det for fremtidens arbejdsfællesskaber, og hvordan kan man arbejde med den sociale kapital og det gode arbejdsfællesskab på arbejdspladsen?

Hvis vi skal opsummere rapportens pointe i en enkelt sætning, kan det næppe siges enklere end med arbejdsmarkedsforsker Tage Søndergaard Kristensen, der har forklaret det på denne måde i en artikel: "Man skal elske sin kerneopgave og have gode relationer"³⁹.

ET LANGTIDSHOLDBART TRIVSELSFOKUS

Tage Søndergaard Kristensen har en vigtig pointe, som også ses i denne rapport: Et langsigtet fokus på kerneopgaven og de gode relationer giver trivsel og arbejdslust. Og det vil altid være et mere langtidsholdbart trivselsfokus end enkeltstående initiativer løst fra kerneopgaven, som fx frugtordning eller massage i arbejdstiden.

Som vi indledte rapporten her med at slå fast, er arbejdspladsen et fællesskab, som vi aktivt melder os ind i, når vi skriver under på ansættelseskontrakten. Det stiller nogle krav til os om at bidrage ind i kerneopgaven og få den løst bedst muligt. Derfor er det ikke arbejdspladsens ansvar alene at sikre, at vi hver især får bragt

alle vores kompetencer i spil. Det handler derimod om, at vi skal bringe de kompetencer i spil, som hjælper os med at bidrage til løsningen af kerneopgaven. Det betyder, at der sagtens kan være faglige kompetencer, vi som medarbejdere finder særdeles interessante og nyttige, men som ikke bidrager til løsningen af kerneopgaven, og som derfor i første omgang bliver holdt udenfor. Disse kompetencer kan måske bringes i spil på et senere tidspunkt i et andet job eller i forhold til andre opgaver.

ENGAGEMENT SOM DYD

Vores undersøgelse viser, at medarbejderne på de danske arbejdspladser kun delvist har købt ind på præmissen om at agere som organisationsmedlemmer, dvs. som medarbejdere, der primært har organisationens kerneopgave i fokus. Når over halvdelen af de adspurgte i undersøgelsen bag denne rapport svarer, at det er arbejdspladsens ansvar at sikre, at den enkelte får bragt alle sine faglige kompetencer i spil, er der stadig et stykke vej. Christina Busk sætter i sin artikel



Man skal elske sin kerneopgave og have gode relationer.

Tage Søndergaard Kristensen





fingeren på det ømme punkt og konkluderer, at det er problematisk, når over halvdelen af lønmodtagerne i Danmark forfægter dette synspunkt. For ifølge Christina Busk vil medarbejderne i fremtiden i stadig større grad blive mødt med krav om at fokusere mere på løsningen af kerneopgaven, end på forløsnings af deres eget faglige potentiale. Her ligger også en opgave for lederen, der bærer et særligt ansvar for at understøtte, at medarbejderne kan se mening i at fokusere på løsningen af organisationens kerneopgave.

ARBEJD MED DEN SOCIALE KAPITAL

Vores undersøgelse har påvist, at den sociale kapital på arbejdspladsen er med til at understøtte trivsel og god arbejdslyst. Social kapital er nemlig et udtryk for graden af tillid, samarbejdsevne og retfærdighed. Fx ser vi en klar positiv sammenhæng mellem oplevelsen af at kunne mestre sit arbejde og oplevelsen af, at kollegerne viser en tillid. Vi kan også se, at de medarbejdere, der i særlig grad oplever, at arbejdsopgaverne bliver fordelt på en retfærdig måde, og som tilmed oplever, at ledelsen anerkender dem for et godt udført arbejde, generelt har højere arbejdslyst end gennemsnittet. Endelig kan vi også se, at de respondenter, der i særlig grad oplever, at der er et godt samarbejde mellem ledelse og medarbejdere, generelt oplever større arbejdslyst end gennemsnittet af danske lønmodtagere.

TILLID

Tillid er, som vi tidligere var inde på, ikke noget man kan kræve af hinanden. Det er noget, man skal gøre sig fortjent til – både som kolleger og som leder. Ønsker man som arbejdsplads at styrke tilliden kollegerne imellem og i relationen mellem leder og medarbejder, må man hver især som udgangspunkt stole på, at alle bidrager bedst muligt til løsningen af arbejdsopgaverne. Dette kan kun lade sig gøre, hvis alle i arbejdsfællesskabet bidrager til at understøtte en kultur præget af et tillidsfuldt arbejdsfællesskab med en åben kommunikation. Her har lederen naturligvis qua sin rolle et særligt ansvar for at understøtte en sådan kultur og kommunikation.

SAMARBEJDEVNE

Samarbejdsevne skal, som tidligere nævnt, ikke kun forstås som det enkelte organisationsmedlems evne til at samarbejde, men også som et relationelt fænomen, der hele tiden udvikler sig i arbejdsfællesskabet. Vores undersøgelse viser, at oplevelsen af samarbejdet kollegerne imellem generelt er bedre end oplevelsen af samarbejdet med lederen. Derfor er der brug for et større lederfokus på værdien af samarbejde. I den forbindelse giver det god mening at sætte særligt fokus på de individuelle styrker i arbejdsfællesskabet. Vi bør træne hinanden i at være åbne, fordomsfrie og nysgerrige over for hinanden og undersøge, hvordan vi hver især kan lykkes med at levere ind til den fælles kerneopgave.



RETFÆRDIGHED

Oplevelsen af retfærdighed halter lidt i forhold til oplevelsen af tillid og samarbejde. Det hænger sandsynligvis sammen med, at lederen spiller en større rolle i forhold til at sikre en retfærdig fordeling af opgaverne, end han eller hun gør i forhold til den enkelte medarbejders oplevelse af tillid og samarbejde kollegerne imellem. Fx er det kun knap halvdelen af de adspurgte, der i høj eller meget høj grad oplever, at arbejdsopgaverne bliver fordelt på en retfærdig måde på arbejdspladsen, hvor det tilsvarende er næsten tre ud af fire, der i høj eller meget høj grad oplever, at der er et godt samarbejde kollegerne imellem.

Men hvordan kan du som leder arbejde på at forbedre medarbejdernes oplevelse af retfærdighed? Hvis medarbejderne generelt har en oplevelse af uretfærdighed i tildeling af arbejdsopgaver, kan du som leder overveje, om der er brug for at arbejde med en større grad af åbenhed i beslutningsprocesserne, når der tildeles opgaver i afdelingen. Bliver opgaverne udelukkende fordelt på ressourcer, eller er der mulighed for at kigge på de enkelte medarbejders styrker og forcer, når opgaverne skal fordeles? Kan medarbejderen være med i nogle af beslutningsprocesserne og selv byde ind og påtage sig opgaver, de føler sig særligt rustede til at løse eller har en præference for? Jo mere medbestemmelse medarbejderne har i forhold til den enkelte opgave, jo højere grad af engagement vil lederen formentlig også opleve blandt medarbejderne. Samtidig er det

også vigtigt, at lederen anerkendes i sin ret til at *lede og fordele arbejdet*. Den enkelte leder kan have andre hensyn at varetage i forhold til et helhedsperspektiv, end den enkelte medarbejder.

DET BETALER SIG AT INVESTERE I TRIVSEL

Lykkes man med kerneopgaven, fordi man trives? Eller trives man fordi man lykkes med kerneopgaven? Det synes at være det gamle spørgsmål om hønen eller ægget, som flere af bidragsyderne til vores rapport har haft lidt forskellige svar på. Men lad os slå det fast én gang for alle: Det betaler sig at investere i medarbejdernes trivsel. Det dokumenterer en ny undersøgelse om værdien af god arbejdslyst, som Videncenter for God Arbejdslyst netop har lanceret i samarbejde med Tænk tanken Kraka. Undersøgelsen påviser en klar sammenhæng mellem god arbejdslyst og færre sygedage, godt helbred, mindre stress og fastholdelse af medarbejdere. Kort sagt: Trivsel betaler sig!

Sådan har vi gjort

Det står generelt godt til med oplevelsen af det kollegiale arbejdsfællesskab blandt danskerne.

Rapporten her bygger videre på den viden om kollegernes betydning for danskernes arbejdslyst, som vi fik, da vi arbejdede med de tidligere års indeks-undersøgelser. Denne undersøgelse bygger primært på to forskellige undersøgelsesmetoder: Litteraturstudier og to større surveys.

LITTERATURSTUDIER

Vi har tidligere beskrevet kolleger på denne måde i *God Arbejdslyst Indeks*: "Dine kolleger er vigtige for din livsglæde og din arbejdslyst. Et godt kollegaskab er præget af tillidsfulde relationer og et værdifuldt socialt og fagligt samspil." Det primære formål med litteraturstudierne har været at komme et spadestik dybere i forståelsen af kollegafaktoren og derved sætte flere nuancer og perspektiver på kollegernes betydning for den enkeltes oplevelse af trivsel og arbejdslyst. Derfor har vi gennemgået forskellige teorier og studeret andre undersøgelser inden for feltet med henblik på at kunne udarbejde en spørgeramme, der kommer så bredt rundt om temaet kolleger og arbejdslyst som muligt.

KVANTITATIVE UNDERSØGELSER

Med afsæt i litteraturstudierne har vi i denne undersøgelse gennemført to større surveys med i alt 3.324 repræsentativt udvalgte respondenter. Respondenterne er udvalgt på tværs af køn, alder, geografi, uddannelsesniveau og jobfunktioner. Deltagerne i undersøgelserne er i aldersgruppen 18 til +65 år, aktuelt tilknyttet arbejdsmarkedet og har mindst én leder over sig. Data er indsamlet af Kantar Gallup i perioden august-september 2019 og af YouGov i november 2019.

EKSPERTER OG PRAKTIKERE

I vores arbejde med rapporten og i forbindelse med fortolkningen af resultaterne af de kvantitative undersøgelser (surveys) har vi bedt en række eksperter og praktikere om at bidrage med fortolkning og perspektivering. Det har resulteret i en række artikler, som alle indgår i rapporten i formaterne perspektiv, inspiration eller case. Bidragyderne er briefet om undersøgelsens resultater, og vi har stillet dem enkelte spørgsmål, som vi gerne ville have belyst i deres bidrag, men ellers har de hver især haft frie rammer til at skrive inden for rapportens overordnede tematik med afsæt i deres eget ståsted. Holdninger, der måtte komme til udtryk i de enkelte eksterne bidrag, er således ikke nødvendigvis udtryk for Videncentrets holdning.

- Albæk, Morten:** *Ét liv, én tid, ét menneske*, København: Gyldendal, 2018
- Bourdieu, Pierre:** *The Forms of Capital* in Handbook of theory and research for the sociology of education, New York: Greenwood Press, 1986
- Bradbury, T.N. & Karney, B.R.:** *Intimate Relationships (2. ed.)* London or New York: W. W. Norton & Company, 2013
- Christensen, P.H:** *Rumforskning – fysiske omgivelser i ledelse og organisering af arbejde*, København: DJØF-forlag, 2009
- Dahl, S., Hansen, H., & Vignes, B.** *His, her, or their divorce? Marital dissolution and sickness absence in norway.* *Journal of Marriage and Family*, 77(2), 461-479, 2015.
- Gylling Olesen, E. Thoft m.fl.** *Virksomhedens sociale kapital – hvidbog*, NFA, 2008
- Halpern, David:** *Social Capital*, Cambridge: Polity Press, 2005
- Haslebo, Maja Loua & Haslebo, Magnus Harald:** *Anerkendende følgeskab*, Dansk Psykologisk Forlag, 2012
- Haslebo, Maja Loua:** *Organisatorisk medlemskab*, Dansk Psykologisk Forlag, 2014
- Haslebo, Maja Loua:** *Legitim ledelse*, Dansk Psykologisk Forlag, 2018
- Heidegger, Martin:** *Væren og Tid*, Klim, 2007
- Kierkegaard, Søren:** *Kjerlighedens gjerninger*, Gyldendal, 1996
- Kristensen, Tage S., Hasle, P:** *Virksomhedernes sociale kapital*, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, 2007
- Magasinet Arbejdsmiljø:** *Man skal elske sin kerneopgave og have gode relationer*, interview med Tage Søndergård Kristensen, 6/1, 2020
- Moltke, Hanne & Graff, Heidi:** *Social kapital i organisationer*, Dansk Psykologisk Forlag, 2017
- Mortensen, Jonas Norgaard:** *Det fælles bedste – introduktion til personalismen*, Boedal, 2012
- Putnam, Robert:** *Bowling alone – America’s declining social capital.* *Journal of democracy*, 1995
- Sprogøe, Jonas:** *Social kapital - det nye sort?* Argo Nyhedsbrev (16) 2011
- Epinions Danmarkspanel, 2016, befolkningsundersøgelse*
- Epinions Tillidsbarometer, 2018, PwC Danmark, befolkningsundersøgelse*
- Videncenter for God Arbejdslyst og Institut for Lykkeforskning:**
- *God Arbejdslyst Indeks 2019*
- Videncenter for God Arbejdslyst og Tænkertanken Kraka:**
- *Trivsel betaler sig – en undersøgelse om værdien af god arbejdslyst, 2019*
- Videncenter for God Arbejdslyst:**
- *Når ledelse skaber arbejdslyst, 2018*

Eksterne bidrag



MATTIAS STØLEN DUE

Mattias er cand. psych. og direktør for Center for Familieudvikling og har de seneste 11 år specialiseret sig i arbejdet med de nære relationer. Han har afholdt utallige foredrag og parkurser (PREP) og har også været med til at udvikle det forebyggende og forskningsbaserede koncept Par-tjek i samarbejde med Aarhus Universitet. Han har været fast relationsekspert og klummeskribent for Berlingske og i 2015 udgav han bogen 'Pas på parforholdet', som er oversat til tre sprog.



MAJA LOUA HASLEBO

Maja er erhvervspsykolog, cand.psych., forfatter og foredragsholder og arbejder som selvstændig konsulent for virksomheder på tværs af brancher. Majas faglige ståsted er erhvervspsykologi med fokus på socialkonstruktionisme og de anerkendende og systemiske tilgange. Maja holder inspirationsforedrag og sparrer med beslutningstagere på alle niveauer.



MADS LINDHOLM

Mads er erhvervspsykolog, cand.psych., HD i Organisation og Ledelse og har en erhvervs-ph.d. i strategisk indretning fra Aalborg Universitet. Han er indehaver af konsulenthuset Wice og har mange års erfaring med at rådgive mennesker og organisationer om ledelse, god arbejdslyst og strategisk indretning.

Cases



LISE-LOTTE BERG

Lise-Lotte er selvstændig udviklingskonsulent, GAIS-businesspartner og indehaver af Konsulenthuset Berg's i Randers. Hun løser opgaver for både offentlige og private virksomheder. Igennem de seneste 12 år har hun arbejdet med trivsel, samarbejde og ledelse rundt omkring på danske arbejdspladser.



CHRISTINA BUSK

Christina er cand.theol., stifter og ejer af konsulenthuset Etikos. Som udviklingskonsulent har hun specialiseret sig i at arbejde med politisk styrede organisationer, hvor Etikos laver etisk rådgivning og udvikling af nye politikker. Ligeledes er lederudvikling og træning af medarbejdere i håndtering af dilemmaer en stor del af opgaveporteføljen. Organisationskulturer, der trænger til fornyelse og forandringsprocesser generelt, er ofte bevæggrunden for, at Etikos bliver inviteret indenfor. Etikos har eksisteret siden 2006.

Faktorspørgsmål i God Arbejdslyst Indeks 2020

Faktor	Spørgsmål	Temperatur
Arbejdslyst	I hvilken grad oplever du, at din arbejdsplads overordnet set er et godt sted at arbejde?	77,58
	I hvilken grad føler du glæde ved dit arbejde?	76,45
	I hvilken grad føler du dig motiveret til at gå på arbejde?	75,43
	I hvilken grad nød du din seneste arbejdsdag?	74,24
	I hvilken grad ser du frem til næste gang, du skal på arbejde?	72,69
Kolleger	I hvilken grad har du det godt med dine kolleger?	82,28
	I hvilken grad har du tillid til dine kolleger?	79,63
	I hvilken grad finder du det let at være en del af fællesskabet på arbejdspladsen?	78,60
	I hvilken grad oplever du, at du har et godt fagligt samspil med dine kolleger?	78,56
	I hvilken grad oplever du at være en del af det sociale fællesskab på arbejdspladsen?	76,56
	I hvilken grad oplever du, at du og dine kolleger er gode til at anerkende hinanden?	74,64
	I hvilken grad oplever du, at dine kolleger får dig til at præstere bedre på dit arbejde?	70,77
Mestring	I hvilken grad oplever du at kunne håndtere nye krav og forandringer i dit arbejde?	78,55
	I hvilken grad oplever du, at der er match mellem dine arbejdsopgaver og dine kompetencer?	77,47
	I hvilken grad oplever du en faglig tilfredshed gennem dit arbejde?	76,34
	I hvilken grad oplever du, at du udvikler dine kompetencer?	68,96

Undersøgelsesmodel 2019

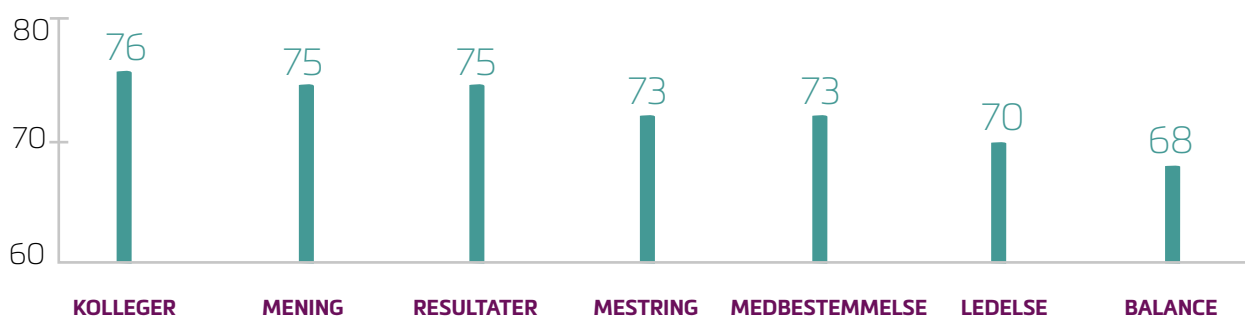
Videncenter for God Arbejdslyst udgiver løbende rapporter på baggrund af God Arbejdslyst Indeksundersøgelser. Denne rapport bygger på en særskilt undersøgelse, hvor vi i særlig grad har fokuseret på arbejdslystfaktoren *kolleger*. I *Dit liv - din arbejdslyst* fra 2019 gennemførte vi en omfattende analyse af alle syv arbejdslystfaktorer (*mening, mestring, ledelse, balance, medbestemmelse, resultater og kolleger*). For overblikket og sammenhængens skyld, bringer vi her et overblik over undersøgelsesmodellen fra 2019 med alle syv arbejdslystfaktorer.

DE SYV FAKTORER SOM HAR BETYDNING FOR DANSKERNES ARBEJDSLUST



SÅDAN SCORER DANSKERNE TEMPERATUREN PÅ DE FAKTORER, SOM HAR INDFLYDELSE PÅ ARBEJDSLUSTEN

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



FORKLARINGSGRAD

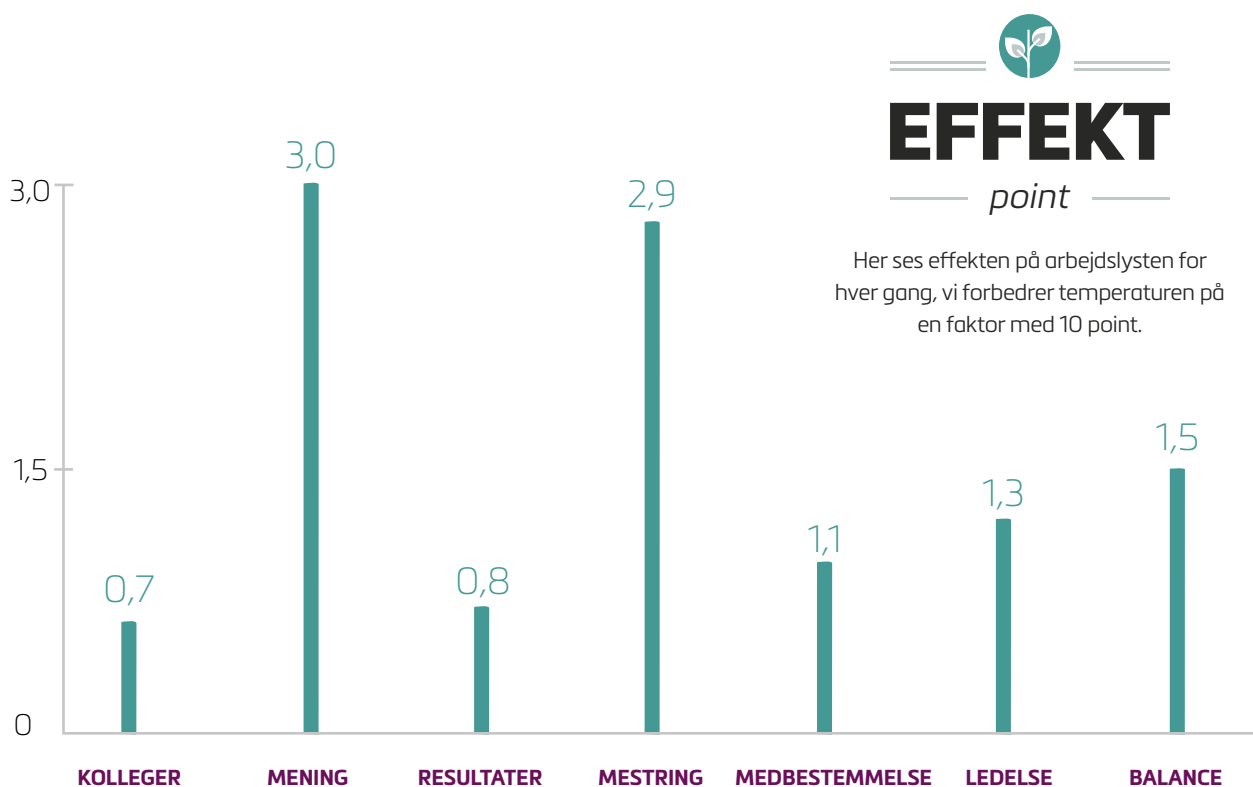
Forklaringsgraden er steget fra 71 procent i alle tidligere indeks til 74 procent i 2019-indekset. Det betyder, at vi reelt kan forklare endnu mere af, hvad der er vigtigt for danskernes arbejdslyst.

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



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.

Mere viden om trivsel og arbejdslyst

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. Her kan du også finde forskellige analyser, fagartikler og anden inspiration til det gode arbejdsliv.



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:

Christian Borrisholt Steen
Rasmus Højbæk
Helle Stenbro
Rebekka Bøggelund
Marie Leth Hansen
Anders H. Vestergaard

Grafisk Design:

Mariann Bay Jakobsen

Foto:

iStock

Tryk:

Rosendahls
1. oplag: 4.000
1. udgave: april 2020

ISBN: 978-87-971817-0-6

© Videncenter for God Arbejdslyst 2020

Skriv til videncenter@krifa.dk for yderligere information

Kolleger – en vigtig brik i din arbejdslyst

En undersøgelse af sammenhængen mellem arbejdsfællesskaber og trivsel

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.

Derfor kigger vi i denne rapport nærmere på, hvordan det står til med danskernes oplevelse af det kollegiale arbejdsfællesskab. Det handler nemlig om dit, mit og vores arbejdsliv.

Rapporten bygger videre på den viden, som Videncenter for God Arbejdslyst igennem flere år har oparbejdet om danskernes trivsel og arbejdslyst.

RAPPORTEN GIVER BLANDT ANDET ET INDBLIK I:

- Danskernes generelle oplevelse af arbejdslyst og af det kollegiale arbejdsfællesskab
- Tre vigtige ingredienser i det gode kollegiale arbejdsfællesskab
- Hvilken betydning tillid har for vores oplevelse af at kunne mestre vores arbejde
- Hvordan det står til med samarbejdet med henholdsvis kollegerne og nærmeste leder
- Om vi generelt har en oplevelse af, at arbejdsopgaverne fordeles retfærdigt på arbejdspladsen
- Hvilken betydning kollegerne har for de resultater, som vi leverer på jobbet
- Hvem, vi mener, skal sikre, at vi får bragt vores kompetencer i spil, når vi er på arbejde
- Hvorvidt vi som medarbejdere mener at have krav på at kunne arbejde med det, som vi brænder for

MED EKSTERNE BIDRAG AF:

Maja Loua Haslebo, Mattias Stølen Due, Mads Lindholm, Christina Busk og Lise-Lotte Berg.



RAPPORT UDGIVET AF
VIDENCENTER FOR GOD ARBEJDSLYST