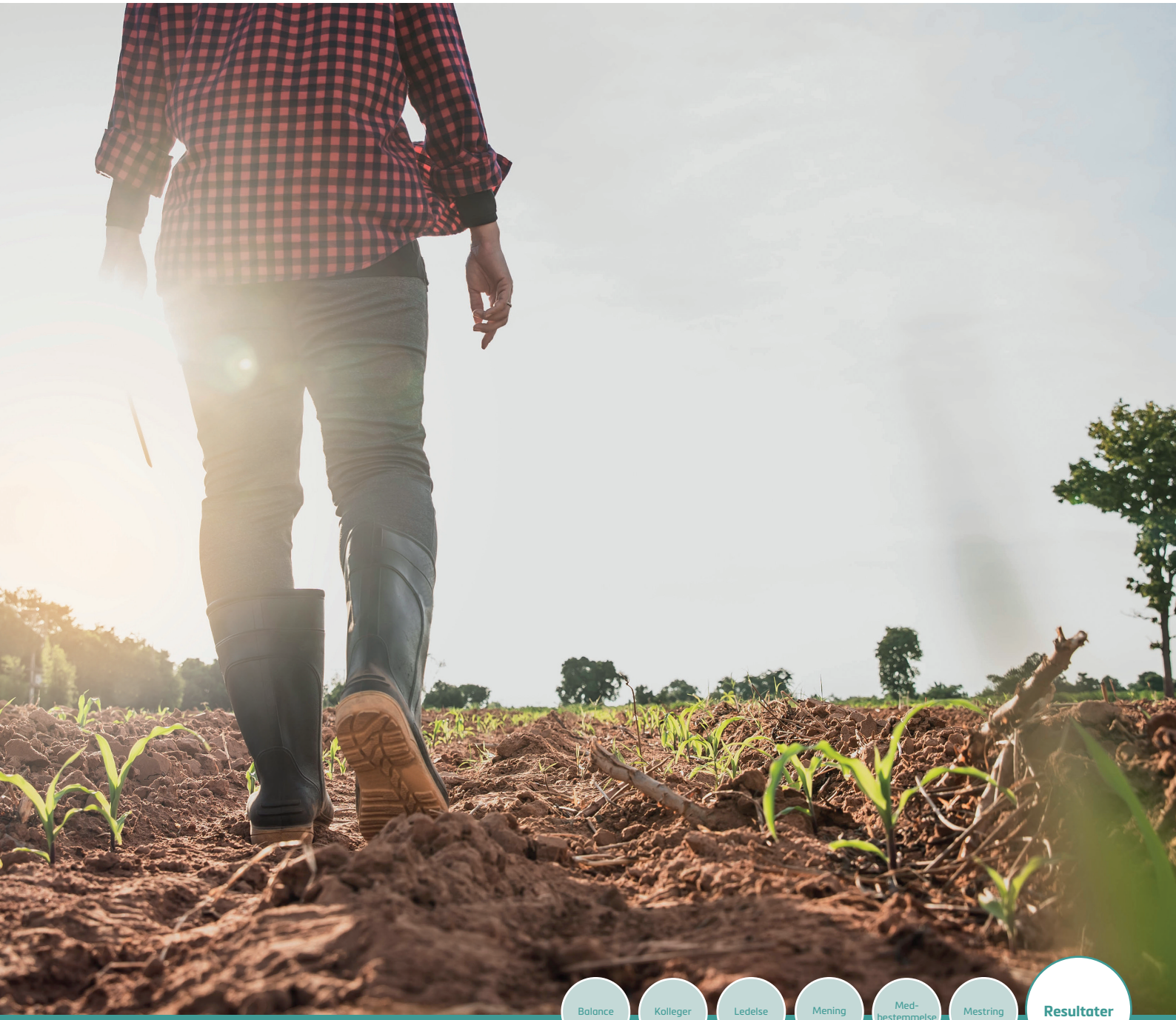
Viden og inspiration

God Arbejdslyst INDEKS

RAPPORT: En undersøgelse af sammenhængen mellem din arbejdslyst og oplevelsen af at skabe resultater i dit arbejdsliv

Bæredygtige resultater

- på sporet af et væredygtigt arbejdsliv



Epinion

Videncenter for God Arbejdslyst | krifa

KRIFA er en arbejdslivsbevægelse, der blev etableret i 1899 og har over 185.000 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 arbejdslivs-relaterede undersøgelser og analyser.
Læs mere på **krifa.dk/videncenter**

EPINION er en af Danmarks største analyse- og rådgivningsvirksomheder. Selskabet kombinerer stærk analysefaglighed med dybdegående kendskab til interesse- og medlemsorganisationers virkelighed og de danske velfærdsområder. De har til formål at skære igennem støjen i en verden, der bliver mere og mere datakompleks – og de gør det ved at give mennesker en stemme. Om det er lønmodtagere, de udsatte, forældre, ledere eller borgere, så er Epinion motiverede af at forstå holdninger, adfærd og ubevidste behov. Epinion er eksperter i at tilvejebringe indsigter, der kan bruges internt i politisk ledede organisationer og eksternt i kommunikation over for offentlighed, interessenter og beslutningstagere.
Læs mere på **epinionglobal.com**

DENNE RAPPORT ER UDARBEJDET AF VIDENCENTER FOR GOD ARBEJDSLYST PÅ BAGGRUND AF EN UNDERSØGELSE GENNEMFØRT AF ANALYSEINSTITUTTET EPINION

Viden og inspiration
God Arbejdslyst INDEKS

Bæredygtige resultater

– på sporet af et væredygtigt arbejdsliv

En undersøgelse af sammenhængen mellem din arbejdslyst og oplevelsen af at skabe resultater i dit arbejdsliv

Indhold

Forord: Bæredygtige resultater i et væredygtigt arbejdsliv 5
Introduktion: Resultater er ikke bare resultater 6
Grafisk overblik over resultater 10
Overblik: Når du skaber resultater, kan det ses på din arbejdslyst 14
Bidragydere 16

DEL I

Målet er uklart trods konkrete resultater 18
Vi går ikke kun på arbejde for at få løn 20
Perspektiv: Tre former for resultater i arbejdslivet 22
Vores arbejde er ikke bare noget, der skal overstås 26
Når væredygtighed kommer før bæredygtighed 28
Perspektiv: Skyggearbejde – når resultaterne skabes i det skjulte 32
Halvdelen af lønmodtagerne i Danmark udfører skyggearbejde 36
Perspektiv: Meningsløst arbejde er spild af liv! 38
Værdiløst pseudoarbejde er et stort problem 42
Case: Maersk Tankers vil have flere spraglede tankesæt og færre mørke jakkesæt 46
Perspektiv: Du kan sagtens gøre dit arbejde rigtigt uden at gøre det rigtige 48
Vi mangler tid til at levere de ønskede resultater 52
Case: Rahbek Media indførte fire dages arbejdsuge og skaber flere resultater 56
Case: Hos HR-ON bestemmer medarbejderne selv over arbejdstid, ferie og barsel 60
Perspektiv: Oplevet inkompetence svækker vores resultatskabelse 62
Afrunding 66

DEL II

Syv faktorer påvirker arbejdslysten 68
Undersøgelsesmodel 70
Metode: Sådan har vi gjort 78
Temperaturtal 80
Litteratur 81
Udgivelser 83

Bæredygtige resultater i et væredygtigt arbejdsliv

Vi danskere er et flittigt folkefærd, der får noget fra hånden, når vi går på arbejde. Det er i hvert fald sådan, vi ser os selv. Vores selvforståelse understøttes af undersøgelsen bag nærværende rapport, der viser, at vi generelt har en oplevelse af, at vi skaber resultater og får udrettet noget i løbet af arbejdsdagen.

Resultater – flere sider af samme sag
Dykker vi lidt mere ned i tallene, indeholder historien om det flittige og resultatskabende folkefærd dog lidt flere nuancer. For ganske vist kan vi se, at der er en positiv sammenhæng mellem arbejdslyst og resultatskabelse, men det moderne arbejdsliv er for mange også blevet en kilde til stress og mistrivsel. Derfor giver det god mening at kigge lidt nærmere på, hvad det er for nogle resultater vi skaber, hvordan vi skaber dem, og om vi måske kan arbejde smartere og mere bæredygtigt, end vi gør i dag. Det er nogle af de spørgsmål, som vi forsøger at give svar på i rapporten her.

Tre grundelementer i resultatskabelsen
I rapporten præsenterer vi, med afsæt i den tysk-amerikanske filosof Hannah Arendt, tre grundlæggende former for aktivitet, der kendetegner vores moderne arbejdsliv. Hun skelner mellem labor-resultater, som handler om vedholdenhed og om at få tingene gjort, work-resultater, som handler om mål, nytte, udvikling og fremskridt og endelig action-resultater, som handler om, at det at skabe resultater på jobbet ikke må reduceres til ren overlevelse eller produktion, men i høj grad også bør handle om fællesskab, værdier og mening. For Arendt handler det om at opnå en sund balance mellem alle tre former for resultater for at undgå stress og mistrivsel i arbejdet.

Resultater i praksis
I rapporten her præsenterer vi de vigtigste resultater af en ny, større undersøgelse af sammenhængen mellem danskernes arbejdslyst og oplevelsen af at skabe resultater i arbejdslivet. Undervejs får du spændende og inspirerende eksempler på, hvordan man hos en række danske virksomheder og organisationer har taget arbejdets organisering, herunder også betingelserne for resultatskabelse, op til revision. Du kan bl.a. læse om, hvordan man hos IT-virksomheden HR-ON har sat medarbejderne fri til selv at bestemme deres arbejdstid, længden på ferie og barsel – og det vel at mærke med flere og bedre resultater til følge. Og om hvordan man hos Maersk Tankers har sagt farvel til de individuelle bonusordninger og i stedet sat fællesskabet på dagsordenen. Endelig kan du også læse om, hvorfor antropologen Dennis Nørmark mener, at vi kommer til at dø langsomt, hvis vi ikke får gjort op med meningsløst arbejde og værdiløse resultater.

Inspiration til refleksion
Krifas Videncenter for God Arbejdslyst kommer ikke med én opskrift på, hvordan man som organisation, leder eller medarbejder bør arbejde med resultatskabelse på den bedst tænkelige måde. Men i rapporten her præsenterer vi en række forskellige perspektiver på, hvordan man kan skabe bedre rammer og betingelser for at skabe resultater på en mere bæredygtig måde. I den forbindelse har vi inddraget en række ledere, forskere og eksperter, som hver især har bidraget med deres bud på en bedre resultatskabelse med bedre trivsel og større arbejdslyst.

Det er vores ønske, at koblingen mellem vores forskning og praktikernes og eksperternes viden, indsigt og erfaring tilsammen må inspirere mange ledere og medarbejdere til at arbejde med resultatskabelse, trivsel og arbejdslyst på en endnu mere hensigtsmæssig og bæredygtig måde – til gavn for både samfund, virksomheder, ledere og medarbejdere.

Rigtig god læselyst!

Helene Riis Lindholm
Direktør, Krifa

Resultater er ikke bare resultater

Vi synes generelt, at vi skaber resultater og udretter noget i løbet af vores arbejdsdag. Det er vigtigt for vores trivsel og arbejdslyst. Derfor giver det god mening at kigge nærmere på resultater i arbejdslivet.

Resultater i arbejdslivet handler om flere ting. Det handler blandt andet om, hvorvidt man oplever at skabe konkrete resultater på jobbet, og om man har en følelse af at få udrettet noget i løbet af arbejdsdagen. Men det handler også om, hvorvidt der er klare og veldefinerede mål for, hvad man skal lave, og om man har en oplevelse af at gøre fremskridt i sit arbejde.

I Videncenter for God Arbejdslyst har vi spurgt 2.511 repræsentativt udvalgte danske lønmodtagere om, hvordan det står til med oplevelsen af resultatskabelse i arbejdslivet. Deres svar viser, at det går bedst med oplevelsen af at skabe konkrete resultater – men at det halter med de klare og veldefinerede mål.

BAGGRUND
Siden 2015 har Videncenter for God Arbejdslyst årligt taget temperaturen på danskernes arbejdslyst og afdækket de væsentligste faktorer med betydning for trivsel og arbejdslyst i God Arbejdslyst Indeks.

Vores analysemodel af danskernes arbejdslyst består af i alt syv faktorer med særlig betydning for oplevelsen af trivsel og arbejdslyst (mening, mestring, medbestemmelse, balance, ledelse, resultater og kolleger).

Siden 2016 har vi udgivet særlige tema-publikationer, hvor vi er dykket ned i specifikt én af de syv arbejdslystfaktorer: Mening (2016 og 2020), mestring (2018 og 2021), ledelse (2017 og 2018), kolleger (2020), medbestemmelse (2021) og balance (2022).[1] I denne rapport er turen kommet til den syvende og sidste af arbejdslystfaktorerne: Resultater.

FAKTOREN RESULTATER I GOD ARBEJDSLYST INDEKS
Siden vi første gang udgav God Arbejdslyst Indeks, har faktoren 'resultater' vist sig at have væsentlig betydning for danskernes oplevelse af trivsel og arbejdslyst.

Vi ved fra de senere års indeks-undersøgelser, at vi danskere helt generelt har en oplevelse af, at vi leverer konkrete resultater og udretter noget i løbet af arbejdsdagen. Vi ved dog også fra tidligere års undersøgelser, at der er en sammenhæng mellem fx oplevelsen af stress og oplevelsen af ikke at kunne levere de ønskede resultater på arbejdet.[2]

Formålet med vores temaudgivelse om resultater i arbejdslivet er blandt andet at få udfoldet resultatfaktoren yderligere og sætte flere perspektiver på betydningen af resultatskabelsen for den enkeltes trivsel og arbejdslyst.

RESULTATER ER IKKE BARE RESULTATER
Vi ved, at resultatskabelse er et vigtigt element i vores oplevelse af trivsel og arbejdslyst. Men resultater er i den sammenhæng ikke bare resultater. Det er endnu en god grund til at dykke lidt mere ned i forståelsen af det at skabe resultater i arbejdslivet.

Hvis man fx arbejder i en produktionsvirksomhed, er det ofte ganske tydeligt, hvornår man er færdig med en bestemt opgave, og hvornår resultatet foreligger. Det er typisk også forholdsvis enkelt at måle, om resultatet lever op til bestemte, foruddefinerede kvalitetskrav. Det er straks en helt anden sag, hvis man fx arbejder som socialrådgiver eller som social- og sundhedsassistent. Her bliver resultatet – og ikke mindst kvaliteten heraf – i højere grad et spørgsmål om kvaliteten i relationen. Der er med andre ord forskel på fysiske resultater og mere relationelle resultater.

1 Du finder et samlet overblik over vores seneste publikationer på side 83
2 Videncenter for God Arbejdslyst & Kantar Gallup 2019, s. 26

> *Hvis forsøget på at sikre en bæredygtig samfundsudvikling skal lykkes, må vi alle være parate til at indrette os på nye måder, som bidrager til formålet [...] Væredygtighed er bæredygtighedens inderside. Uden væredygtighed, ingen bæredygtighed og omvendt."*
>
> Hans Fink, 2021

ADFÆRD OG RESULTATER

Albert Einstein tilskrives udsagnet "*Ikke alt, der kan tælles, tæller, og ikke alt, der tæller, kan tælles*". Sat i relation til vores arbejdsliv siger disse ord en hel del om, at resultatet af vores arbejde ikke altid kan gøres op kvantitativt – men alligevel har værdi. Man kan også forestille sig det modsatte, altså at resultatet af vores arbejde faktisk *kan* tælles – men alligevel ikke rigtigt tæller *med*. Førstnævnte situation minder meget om det fænomen, som Malene Friis Andersen i sit bidrag til rapporten her kalder for skyggearbejde[3], og sidstnævnte situation er et udtryk for fænomenet pseudoarbejde, som udfoldes yderligere i interviewet med Dennis Nørmark[4]. Det handler også i denne sammenhæng om forholdet mellem adfærd og resultater.

Som vi skal se i flere af de cases, som vi har valgt at inddrage, er der flere eksempler på, at vi med den måde, som vi måler og belønner medarbejdere på, faktisk er med til at fremme en uhensigtsmæssig adfærd og skabe de "forkerte" resultater i organisationen.[5]

BÆREDYGTIGHED OG VÆREDYGTIGHED – EN FORSTÅELSESRAMME

Siden 2015 har FN´s verdensmål været det globale kompas for bæredygtighed. Ét af disse verdensmål (mål 8) handler specifikt om vores arbejdsliv, om at fremme anstændigt arbejde til alle og om at sikre en bæredygtig økonomisk vækst.[6]

Da vores helt overordnede interesse i Videncenter for God Arbejdslyst er at undersøge og analysere danskernes arbejdsliv, for at blive klogere på, hvad der skaber arbejdslyst, og hvad vi kan gøre for at forbedre den, samler vores interesse sig i denne rapport i særlig grad om den del af verdensmål 8, som handler om "anstændigt arbejde til alle".

INDERSIDEN AF BÆREDYGTIGHED

Når vi her indledningsvis introducerer både det velkendte begreb bæredygtighed og det, måske for nogle, knap så velkendte begreb væredygtighed, er det fordi vi oplever, at begrebet bæredygtighed ofte associeres med noget ydre, med naturen som noget "derude".

Men når vi taler trivsel og arbejdslyst, hænger det ydre og det indre uløseligt sammen.[7] Når mennesker fx oplever stress og mistrivsel, fordi de ikke har den fornødne tid til at levere de resultater på deres arbejde, som de ønsker, så synes det oplagt, at vi bør interessere os for både de ydre omstændigheder og rammevilkårene for vores arbejde. Men også for de indre omstændigheder, for hvordan vi lever vores liv, så vi også kan være tjent med (arbejds-)livet på lang sigt.

Filosoffen Hans Fink har forklaret forholdet mellem bæredygtighed og væredygtighed på denne måde: *"Hvis forsøget på at sikre en bæredygtig samfundsudvikling skal lykkes, må vi alle være parate til at indrette os på nye måder, som bidrager til formålet [...] Væredygtighed er bæredygtighedens inderside. Uden væredygtighed, ingen bæredygtighed og omvendt."*[8]

BÆREDYGTIGHED OG VÆREDYGTIGHED – TO SIDER AF SAMME SAG

Forståelsen af bæredygtige resultater er således ikke alene et spørgsmål om klima og miljø eller om arbejdspladsens økonomiske bundlinje, men først og fremmest et spørgsmål om det bæredygtige – og væredygtige – arbejdsliv.

Det vil sige, at interessen samler sig om dem, som skal levere resultaterne, nemlig medarbejderne. Men som Fink slår fast i sin definition, så hænger bæredygtighed og væredygtighed uløseligt sammen. Derfor giver det også god mening at undersøge, hvilken betydning oplevelsen af som medarbejder at kunne bidrage til "en bedre verden" og til virksomhedens økonomiske bundlinje har for danskernes oplevelse af trivsel og arbejdslyst. Herved bliver det også interessant at kigge nærmere på, hvordan vi skaber en organisationskultur, der muliggør bæredygtige resultater og ikke mindst væredygtige arbejdsliv. Et bæredygtigt arbejdsliv er

3 *Du kan læse meget mere om skyggearbejde på side 32*
4 *Du kan læse meget mere om pseudoarbejde på side 38*
5 *Se fx interviewet med Heidi Friis på side 48*
6 *FN 2023*
7 *Videncenter for God Arbejdslyst, 2022 Storm & Hutchins, 2019*
8 *Fink 2021, s. 16*

> *Et bæredygtigt arbejdsliv skal give det enkelte individ mulighed for at udføre sit arbejde under livs- og arbejdsvilkår, der giver gode betingelser for konstruktiv og meningsfuld deltagelse, både i det nuværende arbejde og i fremtidige jobs samtidig med, at et godt helbred og psykologisk velbefindende kan opretholdes"*
>
> Tænketanken Bæredygtigt Arbejdsliv

tidligere defineret på denne måde af Tænketanken Bæredygtigt Arbejdsliv:

"Et bæredygtigt arbejdsliv skal give det enkelte individ mulighed for at udføre sit arbejde under livs- og arbejdsvilkår, der giver gode betingelser for konstruktiv og meningsfuld deltagelse, både i det nuværende arbejde og i fremtidige jobs samtidig med, at et godt helbred og psykologisk velbefindende kan opretholdes" [9]

TRÆD UD AF HAMSTERHJULET

Men hvordan skaber vi optimale betingelser for bæredygtige resultater og væredygtige arbejdsliv? Betingelser, hvor den enkelte får mulighed for at udføre sit arbejde under livs- og arbejdsvilkår, der giver gode vilkår for konstruktiv og meningsfuld deltagelse, og som understøtter et arbejdsliv med større arbejdslyst og mindre stress? Det er blandt andet noget af det, som vi vil kigge nærmere på i denne rapport.

Én af de cases, som vi har med i rapporten, handler om IT-virksomheden HR-ON i Odense, hvor man har sat medarbejderne fri til selv at bestemme arbejdstid og -sted. For som direktør Ali Cevik siger, så hænger engagement og produktivitet jo ikke nødvendigvis sammen med, at du befinder dig på et bestemt sted i et bestemt antal timer om dagen.[10] Det handler om at turde træde ud af hamsterhjulet og tage et opgør med vanetænkningen – også når det gælder forholdet mellem arbejdstid, produktivitet og resultatskabelse.

I en tid hvor arbejdet for mange er en kilde til stress og mistrivsel, er det selvfølgelig helt oplagt, at vi tager et kig på, om vi kan arbejde smartere og bedre, frem for blot at arbejde mere og hurtigere. Det handler også om at skabe rum for fordybelse og kreativitet, som man fx har gjort hos én af rapportens andre medvirkende cases, Rahbek Media.

I næste afsnit får du et grafisk overblik over de vigtigste resultater af vores undersøgelse om danskernes oplevelse af at skabe resultater i arbejdslivet og sammenhængen mellem resultater og arbejdslyst.

9 *Tænketanken Bæredygtigt Arbejdsliv 2019, s. 32*
10 *Læs mere om HR-ON på side 60*

Resultater i ord og grafik

Resultater
72

Den gennemsnitlige temperatur for danskernes oplevelse af at levere resultater på jobbet målt på en skala fra 0- 100 point

> *Vi har fået den femte Gazelle i træk, så det er jo et tydeligt bevis på, at vi vokser, vækster og skaber resultater*
>
> Ali Cevik, grundlægger og adm.dir. hos HR-ON

> *Vi ønsker i højere grad at kunne fastholde dygtige medarbejdere, som motiveres af samarbejde - og af at se gode resultater på tværs frem for af en mere individuel heltedyrkelse*
>
> Annelise Goldstein, HR-chef, Maersk Tankers

64%

Andelen af lønmodtagere som finder det vigtigt, at deres nærmeste leder anerkender dem for de resultater, som de skaber på arbejdspladsen.

JEG SKABER I HØJ/MEGET HØJ GRAD KONKRETE RESULTATER PÅ MIT ARBEJDE

63% Privat ansatte

56% Offentligt ansatte

MIN LEDER SÆTTER EN KLAR RETNING FOR MIT ARBEJDE

Arbejdslyst **56**

Slet ikke / i mindre grad

Den gennemsnitlige arbejdslyst blandt de respondenter der har svaret hhv. "slet ikke/i mindre grad" eller "i høj/meget høj grad" på spørgsmålet om, hvorvidt de oplever, at deres leder sætter en klar retning for deres arbejde. Temperaturen måles på en skala fra 0-100 point.

Arbejdslyst **83**

I høj grad / meget høj grad

RESULTATER OG ALDER

Respondenternes oplevelse af at skabe konkrete resultater på arbejdet angivet i point på en skala fra 0-100 point

Resultater **71**

18 - 34 årige

Resultater **79**

55 - 64 årige

ANERKENDELSE OG RESULTATER FORDELT PÅ KØN

Andelen af hhv. mænd og kvinder som finder det vigtigt, at deres nærmeste leder anerkender dem for de resultater, de skaber på arbejdspladsen

58% Mænd

70% Kvinder

> *Hvis man ikke får synliggjort mål og strategi og gjort det tydeligt for med-arbejderne, hvordan de kan bidrage og skabe konkrete resultater, får man ikke udnyttet den kapacitet, som man har i virksomheden*
>
> Heidi Friis, ledelsesrådgiver og forandringsstrateg

FORHINDRINGER FOR DE GODE RESULTATER

39%

Andelen af respondenter der har svaret "ja" til, at de på en typisk dag er forhindret i at levere de resultater, som de ønsker.

TYPISKE FORHINDRINGER FOR AT KUNNE LEVERE DE ØNSKEDE RESULTATER

- ***63% mangler tid***
- ***20% mangler indflydelse på, hvordan resultaterne skabes bedst***
- ***19% mangler information om, hvordan opgaverne skal løses***
- ***12% mangler klarhed over, hvornår de er en succes***

Ovenstående angiver fordelingen mellem typiske forhindringer blandt de 39 procent af lønmodtagerne, som oplever forhindringer ifht. at levere de resultater, som de ønsker.

> *Hvis vi i jagten på målet og resultaterne kommer til at efterlade spor af mistrivsel bag os, bør vi spørge os selv, om vi opnår vores resultater på den rigtige måde*
>
> Stephen Holst, arbejdsmiljø- og ledelsesrådgiver

Vigtigste resultater om pseudoarbejde

16%

oplever i høj eller meget høj grad at sidde med arbejdsopgaver, hvor de overvejer, om opgaverne overhovedet behøver at blive gjort.

PSEUDOARBEJDE OG KØN

Andelen af hhv. kvinder og mænd der bruger mellem 11 og 20 timer om måneden på pseudoarbejde

22% Mænd

11% Kvinder

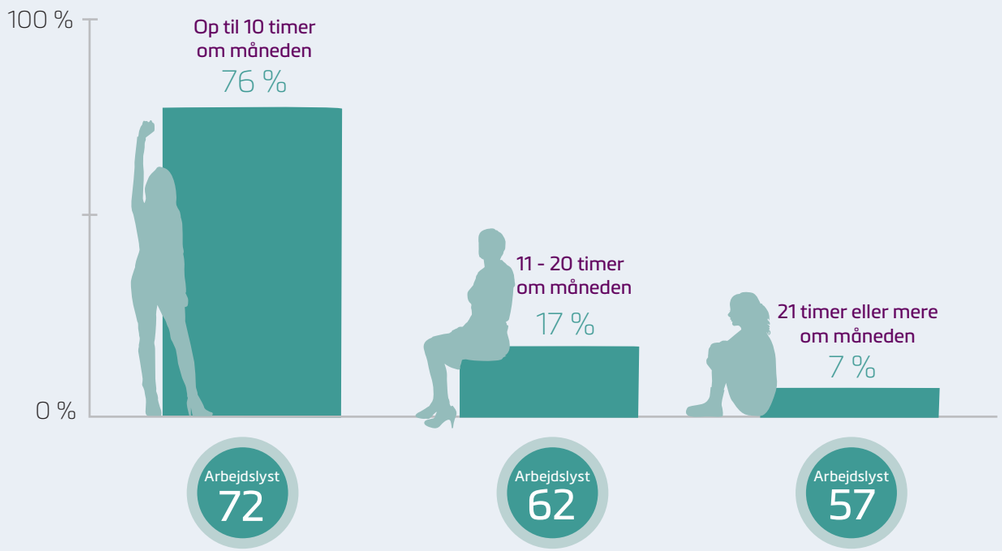
17% Privat ansatte

20% Offentligt ansatte

Andelen af medarbejdere i hhv. den offentlige og private sektor, som jævnligt beskæftiger sig med arbejdsopgaver, som ikke er en del af deres egentlige arbejde

> *Hvis du hver evig, eneste dag går på arbejde og føler, at du laver ting, som dybest set er ligegyldige og meningsløse, kommer du simpelthen til at dø langsomt. Livet er ganske enkelt for kort til pseudoarbejde*
>
> Dennis Nørmark, antropolog, forfatter og debattør

PSEUDOARBEJDE PÅVIRKER ARBEJDSLYSTEN



Figuren viser sammenhængen mellem omfanget af månedligt pseudoarbejde og den gennemsnitlige arbejdslyst. Arbejdslysten måles på en skala fra 0- 100 point. Søjlerne med % angiver andelen af respondenter, der oplever pseudoarbejde indenfor det angivne interval.

Vigtigste resultater om skyggearbejde

1 ud af 5 oplever i høj eller meget høj grad at udføre arbejdsopgaver, som de ikke er forpligtet til eller får løn for, men som de oplever, at de bør udføre af hensyn til fx borgere, kunder eller samarbejdspartnere

SKYGGEARBEJDE OG KØN

Andelen af hhv. mænd og kvinder der i nogen, høj eller meget høj grad udfører skyggearbejde

52% Mænd

47% Kvinder

SKYGGEARBEJDE OG SEKTOR

17% Privat ansatte

22% Offentligt ansatte

Andelen af hhv. offentligt ansatte og privatansatte som i høj eller meget høj grad udfører arbejdsopgaver, som de ikke er forpligtede til, men som de oplever, at de bør udføre

HAR NÆRMESTE LEDER KENDSKAB TIL DET EKSTRAARBEJDE, DU UDFØRER?

43% Ja

25% Nej

32% Ved ikke

Vigtigste resultater om bæredygtighed

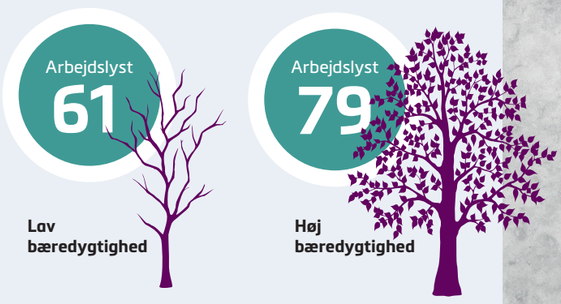
MIT ARBEJDE BIDRAGER TIL ET MERE BÆREDYGTIGT SAMFUND

28% Privat ansatte

34% Offentligt ansatte

Andelen af hhv. offentligt og privatansatte der i høj eller meget høj grad oplever, at deres arbejde bidrager til et mere bæredygtigt samfund

BÆREDYGTIGHED OG ARBEJDSLYST



Den gennemsnitlige arbejdslyst på en skala fra 0-100 blandt respondenter der har svaret hhv. "i høj/meget høj grad" og "i lav/meget lav grad" på spørgsmålet om, hvorvidt deres arbejde bidrager til et bedre og mere bæredygtigt samfund

Overblik

Når du skaber resultater, kan det ses på din arbejdslyst

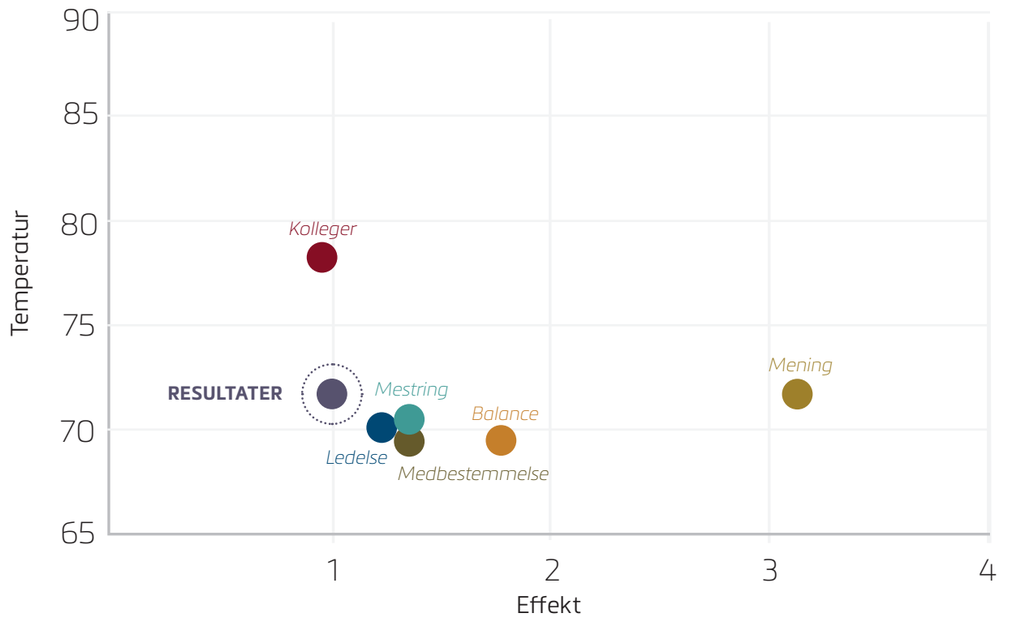
Alle syv faktorer i vores God Arbejdslyst Indeks har dokumenteret effekt på arbejdslysten. Der er dog forskel på, hvor stor den enkelte faktors effekt er.

Undersøgelsen bag rapporten her dokumenterer, at alle de syv faktorer, som vi opererer med i God Arbejdslyst Indeks har en dokumenteret effekt på arbejdslysten. Ved at sammenstille de syv faktorers effekt- og temperaturtal, får vi et overblik over, hvor stort potentialet er for at løfte danskernes arbejdslyst på de forskellige faktorer.

Illustrationen nedenfor viser henholdsvis temperaturtal og effekttal for de syv faktorer i vores God Arbejdslyst Indeks. Cirklerne indikerer, hvor de enkelte faktorer placerer sig i forhold til hinanden på de to skalaer. Mening er således den faktor, som har den største effekt på arbejdslysten. Man kan med andre ord løfte danskernes arbejdslyst mest markant ved at arbejde med meningsskabelsen på arbejdspladsen.[11] Men da temperaturen i forvejen er høj på mening, og det dermed står ret godt til med oplevelsen af mening rundt omkring på de danske arbejdspladser, kan det i praksis være vanskeligt at løfte oplevelsen af mening yderligere. Det kan derfor give rigtig god mening at arbejde målrettet med nogle af de andre faktorer, som har en lavere temperatur – også selvom de har en lidt mindre effekt på arbejdslysten. Det gælder fx faktoren resultater, som vi sætter særligt fokus på i denne rapport.

Danskerne har generelt en god oplevelse af, at de skaber konkrete resultater og får udrettet noget i løbet af arbejdsdagen. Med en dokumenteret effekt på arbejdslysten på 1,0 point betyder det, at en aktiv indsats for at løfte oplevelsen af resultatskabelsen, så den fx stiger 10 point, vil medføre en stigning på 1,0 point i arbejdslysten.

SAMMENHÆNG MELLEM TEMPERATUR OG EFFEKT



11 Videncenter for God Arbejdslyst & Kantar Gallup 2020b. Du kan læse meget mere om mening i arbejdslivet i rapporten "Mening – fryns eller nødvendighed". Du kan også danne dig et overblik over de nyeste resultater på alle syv faktorer i denne rapports anden del fra side 68.

Bidragydere

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

TOMMY KJÆR LASSEN

Tommy er ph.d. i ledelsesfilosofi og ekstern lektor på Copenhagen Business School, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi. Han har skrevet bogen "Filosofi for ledere. Fordybelse, nærvær og mening i det daglige arbejdsliv". Derudover har han også skrevet en række artikler i krydsfeltet mellem eksistens, etik og dannelse på den ene side og ledelse, motivation og arbejdsliv på den anden. Han er desuden selvstændig konsulent med konsulentvirksomheden Stay Human, hvor han formidler organisations- og ledelsesudvikling gennem filosofisk analyse, refleksion og indsigt.
Læs mere på side 22

MALENE FRIIS ANDERSEN

Malene er Ph.d., autoriseret psykolog, forfatter og ekspert i ledelse, stress og psykisk arbejdsmiljø. Hun har igennem 17 år arbejdet med emnerne på forskellige måder: Som klinisk psykolog, som organisationspsykolog og som forsker. Malene er forfatter til en lang række videnskabelige artikler samt prisvindende bøger. Hun er blevet tildelt GL-prisen for sin formidling og bliver ofte anvendt i medierne som ekspert og debattør. Malene har været projektleder for et større kvalitativt forskningsprojekt om indflydelse i nutidens arbejde.
Læs mere på side 32

DENNIS NØRMARK

Dennis er antropolog, forfatter og kommentator. Han er tidligere partner i konsulentvirksomheden Living Institute og er i dag selvstændig og arbejder derudover med bestyrelsesarbejde – som fx i Danmarks Radio hvor han er næstformand. Dennis er desuden en ofte benyttet foredragsholder i både det offentlige- og det private erhvervsliv. Sammen med forfatteren Anders Fogh Jensen har han skrevet bestsellerbogen "Pseudoarbejde – hvordan vi fik travlt med at lave ingenting". Bogen har for alvor været med til at sætte indholdet af vores arbejde til debat.
Læs mere på side 38

ANNELISE GOLDSTEIN

Annelise er HR-chef i Maersk Tankers og har det overordnede ansvar for organisationens human ressources, herunder talentudvikling, tiltrækning, fastholdelse mv. Hun har mere end 20 års erfaring inden for ledelse, talentudvikling, diversitet, inklusion samt organisationsudvikling. Annelise har tidligere haft ledende stillinger i Novo Nordisk A/S, Nordea og Korn Ferry. Hun har en masteruddannelse i sociologi fra University of Pennsylvania, USA, og en master i psykologi fra Aarhus Universitet.
Læs mere på side 46

HEIDI FRIIS

Heidi er cand.comm. i kommunikation og dansk og selvstændig ledelsesrådgiver, forandringsstrateg og facilitator. Hun har næsten 20 års erfaring som direktør, leder og konsulent. Heidi underviser, holder foredrag og hjælper organisationer og ledere med at designe involverende forandringsprocesser, faciliterer strategiprocesser og udvikler organisationer i en tid med pres på forandringer, kompleksitet og tempo. Hun samarbejder bl.a. med Novo Nordisk, Aller Media, Ørsted, Nordea og Københavns Kommune.
Læs mere på side 48

JEPPE RAHBEK

Jeppe er kreativ direktør og indehaver af Rahbek Media og Mama I Made It. Samtidig er han en del af Aalborgs Iværksætterråd, som rådgiver Aalborg Kommune i at skabe bedre rammer for iværksættere. Rahbek Media har blandt andet arbejdet sammen med Maersk, Asetek, Carlsberg, Nilfisk, D3 Security og Trifork. Han er fortaler for, at vi arbejder mere produktivt og optimerer vores arbejdsdag, så vi får bedre tid til alt det uden for vores arbejde.
Læs mere på side 56

ALI E. CEVIK

Ali er grundlægger af og administrerende direktør i IT-virksomheden HR-ON. Han er uddannet cand.phil. i russisk sprog og samfund fra Odense Universitet. Han har mere end 20 års erfaring med ledelse og HR fra både nationale og internationale virksomheder og har blandt andet arbejdet for Sweco, Rambøll, Cowi og Danida. I 2012 stiftede han HR-ON i Odense, der leverer cloudbaserede platforme til alle HR-opgaver fra rekruttering og onboarding til offboarding.
Læs mere på side 60

STEPHEN HOLST

Stephen er arbejdsmiljø- og ledelsesrådgiver, og hjælper organisationer med at håndtere og forebygge problematikker i det psykosociale arbejdsmiljø. Han arbejder med at gennemføre undersøgelser, lave interventioner i afdelinger og grupper samt ledersparring. Stephen har blandt andet samarbejdet med JAC (Job- Aktivitets- & Kompetencecenteret) i Gentofte Kommune, Skolerne i Snekkersten og EGN Danmark om oplæg, forebyggelse og ledersparring.
Læs mere på side 62

Målet er uklart trods konkrete resultater

Vi skaber konkrete resultater på vores arbejde, men målet med indsatsen er ikke altid tydeligt. Det viser undersøgelsen bag rapporten her.

Faktoren resultater, som er den ene af i alt syv faktorer med særlig betydning for vores oplevelse af trivsel og arbejdslyst, indfanges i vores analysemodel af fire overordnede spørgsmål. Kigger vi nærmere på temperaturen, dvs. hvordan det aktuelt står til hos medarbejderne på de danske arbejdspladser med oplevelsen af resultatskabelsen på jobbet, kan vi se, at det i særlig grad er oplevelsen af at skabe konkrete resultater på arbejdet og følelsen af at have udrettet noget i løbet af arbejdsdagen, der trækker temperaturen op. Her er den gennemsnitlige temperatur henholdsvis 75 point og 74 point på en skala fra 0-100.

Temperaturen på faktorens to øvrige spørgsmål, som handler om henholdsvis at kunne se klare og veldefinerede mål for, hvad man skal på arbejdet og om følelsen af at gøre fremskridt i arbejdet, er henholdsvis 71 point og 69 point på en skala fra 0 - 100.

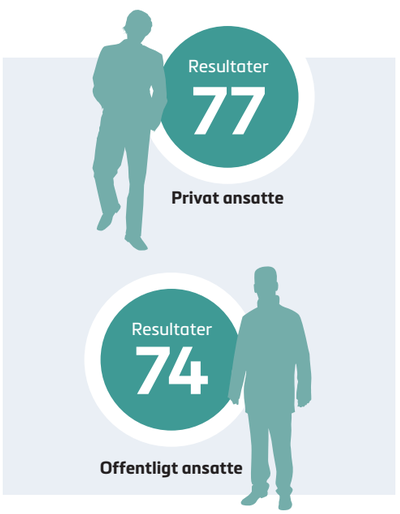
Noget kunne således tyde på, at der gemmer sig et uudnyttet potentiale i, at ikke mindst lederne bliver bedre til at tydeliggøre formålet med de arbejdsopgaver, som vi skal løse i løbet af arbejdsdagen, og at de ligeledes kan blive bedre til at sikre mulighed for udvikling og opkvalificering for den enkelte medarbejder i arbejdet.

KONKRETE RESULTATER I DEN PRIVATE SEKTOR

Kigger vi specifikt på spørgsmålet om, hvorvidt man oplever at skabe konkrete resultater på sit arbejde, kan vi se, at medarbejdere i den private sektor generelt i højere grad har en oplevelse af at skabe konkrete resultater på arbejdet, end man har i den offentlige sektor. Således er den gennemsnitlige temperatur på dette spørgsmål 77 point på en skala fra 0-100 blandt de privatansatte, hvor den blandt de offentligt ansatte er 74 point. Denne forskel kan der være flere gode forklaringer på. En af grundene er formentligt, at der er forskel på, hvordan man opfatter det at skabe konkrete resultater inden for forskellige brancher. Fx er resultatet af ens arbejde jo mere konkret og håndgribeligt, hvis man arbejder på en byggeplads eller i en produktionsvirksomhed, end hvis man arbejder med fx pleje og omsorg.

Pointen understøttes også af resultaterne af undersøgelsen bag rapporten, da vi fx kan se, at den gennemsnitlige temperatur på at skabe konkrete resultater er 78 point inden for jobkategorien "håndværk", mens den tilsvarende temperatur ligger på 73 point inden for jobkategorien "omsorgsarbejde".

JEG SKABER KONKRETE RESULTATER PÅ MIT ARBEJDE



Temperatur på resultater målt i point på en skala fra 0 – 100

JEG OPLEVER KLARE MÅL FOR MIT ARBEJDE

Endelig kan vi også, som vi kommer nærmere ind på senere i rapporten, se, at der er mere pseudoarbejde, dvs. arbejde som ikke giver værdi for hverken virksomhed, kunder eller samfund, i den offentlige sektor, end der er i den private sektor.[12]

Dette forhold må alt andet lige også kunne spille ind på den enkeltes oplevelse af at skabe konkrete resultater på arbejdet, da en større mængde pseudoarbejde vil kunne stå i vejen for oplevelsen af
– og faktisk også muligheden for at kunne skabe – konkrete resultater i løbet af arbejdsdagen.

DE UNGE MANGLER KLARE OG VELDEFINEREDE MÅL

Dykker vi lidt mere ned i resultaterne af vores undersøgelse, kan vi se, at det i særlig grad er de unge i alderen 18- 34 år, der i mindre grad end den øvrige del af arbejdsstyrken, har en oplevelse af at kunne se klare og veldefinerede mål for, hvad de skal lave på arbejdet. Den gennemsnitlige temperatur på dette spørgsmål er blandt de 18- 34- årige 69 point på en skala fra 0-100, hvor den for gruppen 55- 64-årige er 74 point. Det er måske ikke så overraskende, at man generelt har et bedre billede af, hvad man skal have udrettet i løbet af arbejdsdagen, når man har flere år på arbejdsmarkedet med i bagagen. Men vi ved også fra vores undersøgelse, at der er en signifikant sammenhæng mellem oplevelsen af, om ens leder er i stand til at sætte en klar retning for arbejdet og den enkeltes oplevelse af arbejdslyst.

Blandt de medarbejdere, som enten slet ikke eller kun i mindre grad har en oplevelse af, at deres leder sætter en klar retning for arbejdet, er den gennemsnitlige arbejdslyst på bare 56 point på en skala fra 0-100. Omvendt er den gennemsnitlige arbejdslyst på 83 point blandt de respondenter, der i høj eller meget høj grad oplever, at lederen sætter en klar retning for arbejdet.

Der ligger klart et uudnyttet potentiale og en oplagt mulighed for at højne arbejdslysten, hvis flere ledere bliver bedre til at sætte en klar retning for, hvad der skal arbejdes med og hvorfor.

MIN LEDER SÆTTER EN KLAR RETNING FOR MIT ARBEJDE

I næste afsnit kigger vi lidt nærmere på, hvorfor vi overhovedet går på arbejde. Hvad er det, der motiverer os til at stå op og tage af sted?

12 *Du kan læse mere om pseudoarbejde på side 38*

Vi går ikke kun på arbejde for at få løn

Knap seks ud af ti danske lønmodtagere går på arbejde først og fremmest for at få løn. Men det er dog ikke den eneste grund til at gå på arbejde. Det kigger vi lidt nærmere på i det følgende.

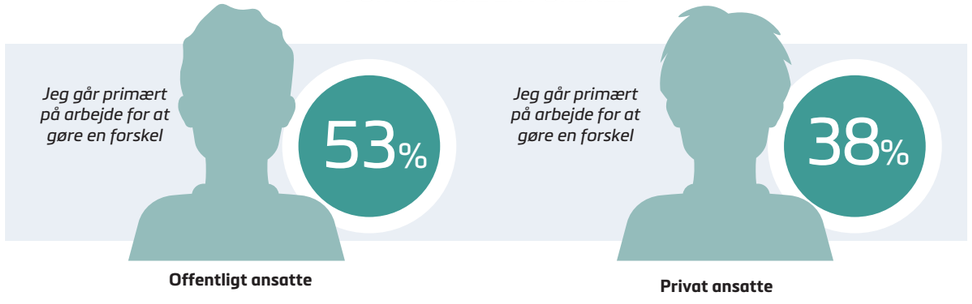
Vi har spurgt et repræsentativt udsnit af danske lønmodtagere om, hvad der er deres primære grund til at gå på arbejde. 59 procent svarer, at det er for at få løn. 44 procent siger, at det er for at gøre en forskel – og 36 procent svarer, at de primært går på arbejde for at være sammen med deres kolleger.

OFFENTLIGT ANSATTE GØR EN FORSKEL

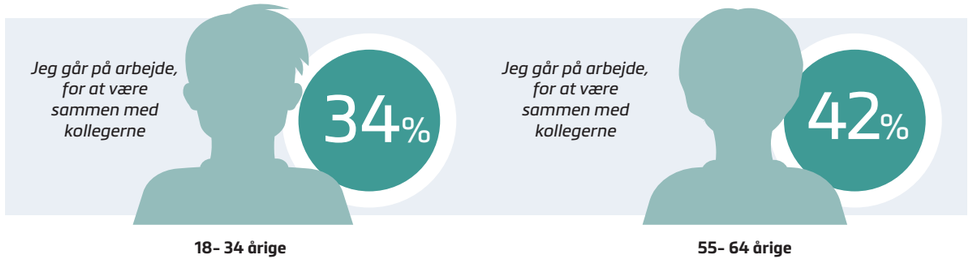
Dykker vi lidt mere ned i tallene, kan vi se, at det i særlig grad er medarbejdere i den offentlige sektor, der går på arbejde for at gøre en forskel. Hele 53 procent af de offentligt ansatte svarer, at de primært går på arbejde for at gøre en forskel. Til sammenligning er det kun 38 procent af de privatansatte, der svarer det samme.

Det kan formentligt til dels forklares ved, at en ikke ubetydelig del af de offentligt ansatte er beskæftiget med velfærdssamfundets kerneopgaver som fx pleje, omsorg og undervisning. Derfor er det måske heller ikke så overraskende, at mange i denne gruppe gerne vil gøre en forskel for andre mennesker. Dette understøttes også af studier i såkaldt public service motivation, som netop handler om, hvordan medarbejdere i den offentlige sektor i særlig grad motiveres af at gøre noget godt for andre og for samfundet som helhed.[13]

FOR AT GØRE EN FORSKEL



KOLLEGERNE ER VIGTIGE



LØNNEN TIL FORSKEL I DET PRIVATE

Vi kan se af vores undersøgelse, at lidt flere blandt de privatansatte går på arbejde primært for at få løn. Således angiver 61 procent af de privatansatte, at de i høj eller meget høj grad går på arbejde for at få løn. Til gengæld er det kun 56 procent af de offentligt ansatte, der svarer det samme – for dem betyder det som nævnt mere at kunne gøre en forskel.

KOLLEGERNE BETYDER MEST FOR DE ÆLDSTE

Fællesskabet med kollegerne ser ud til at være særligt vigtigt for seniorerne på arbejdsmarkedet. I hvert fald kan vi se, at 42 procent af medarbejderne over 55 år primært går på arbejde for at være sammen med deres kolleger. Det samme gælder kun for 34 procent af deres yngre kolleger i alderen 18 til 34 år.

I næste afsnit præsenterer erhvervsfilosoffen Tommy Kjær Lassen dig for en filosofisk model, der kan bruges til at skelne mellem tre former for resultater i vores arbejdsliv.

13 *Andersen & Petersen 2014*

Tre former for resultater i arbejdslivet

Følelsen af at opnå gode resultater har alle dage været et vigtigt element i medarbejdernes oplevelse af trivsel og arbejdslyst. Det at komme i mål med en udfordrende opgave, at overvinde en vanskelig forhindring, at blive færdig til tiden, at lykkes med de planer, man satte sig for og i det hele taget at føle, at man rent faktisk udretter noget med sin arbejdsindsats, er grundelementer i menneskets oplevelse af motivation, trivsel og arbejdslyst.

Af: Tommy Kjær Lassen erhvervs-filosof, ph.d., ekstern lektor og soloselvstændig i stayhuman.dk

Tommy Kjær Lassen er ph.d. i ledelses-filosofi og ekstern lektor på Copenhagen Business School, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi samt underviser på Niels Brock Executives MBA-uddannelse og på Profes-sionshøjskolen Absalons diplomuddannelse i ledelse. Derudover er han soloselvstændig erhvervsfilosof i StayHuman.dk, hvor han arbejder med formidling af filosofiske, etiske og eksistentielle tilgange til ledelse og arbejdsliv.

Men hvad vil det egentlig sige at opnå gode resultater i det daglige arbejdsliv? Hvordan afgør man, om et resultat er godt eller ej? Er det mest af alt en indre følelse, eller er det snarere et ydre mål, der skal være opfyldt? Er det altid en positiv oplevelse at tale om resultater, eller kan for meget fokus på resultatskabelse have en negativ virkning og føre til mistrivsel?

ET VANSKELIGT LEDELSESFOKUS

Fokus på resultatskabelse er et vanskeligt ledelses-område. Det kan let virke demotiverende, hvis der hersker en alt for rigid optagethed af organisationens resultater, men det kan også virke demotiverende, hvis resultattænkningen er for svag eller fraværende, så den ene opgave bare flyder ind i den næste.

En alt for skrivebordsagtig resultattænkning kan let føre til pseudoarbejde, hvor medarbejdere blindt følger ydre mål og krav. Men det kan også føre til skygge-arbejde, hvis medarbejderne på en uhensigtsmæssig måde opstiller egne mål for arbejdsindsatsen.[14]

Så hvordan balancerer man imellem forskellige tilgange til resultat? Hvad stiller man op, når organisationens mål ikke stemmer overens med medarbejderens egne oplevelser af værdi og mening? Hvordan prioriterer man imellem kortsigtede og langsigtede mål, imellem lette og vanskelige opgaver og imellem organisationens fælles mål og individets personlige engagement?

EN FILOSOFISK MODEL FOR RESULTATSKABELSE

Denne artikel præsenterer en filosofisk model, der kan bruges til at skelne imellem tre former for resultater i arbejdslivet. Modellen tager afsæt i den tysk-amerikanske filosof Hannah Arendt (1906-1975), der var særlig optaget af det moderne menneskes eksistentielle livsvilkår. Arendts filosofi kan bruges til at balancere imellem tre forskellige former for resultat i det profes-sionelle arbejdsliv. Arendt skelner mellem såkaldte labor-, work- og action-resultater, hvorved man kan opnå en mere fyldig, varieret og langtidsholdbar oplevelse af mening, engagement og produktivitet i dagligdagen.[15]

TRE FORMER FOR RESULTATER

De tre typer af arbejdsopgaver, der hver især knytter sig til et særligt menneskeligt livsvilkår, defineres på følgende måde:

- Labor-opgaver handler om rutinearbejde, om vedholdenhed og om at få tingene gjort
- Work-opgaver handler om mål, nytte, udvikling og fremskridt
- Action-opgaver handler om en mere spontan måde at være til stede ud fra sin menneskelighed

14 *Du kan læse mere om fænomenerne "skyggearbejde" og "pseudoarbejde" på side 32 og 38*
15 *Arendt 2005; Lassen 2020; Lassen 2021*

HANNAH ARENDTS TRE ARBEJDSKATEGORIER

	Labor (arbejde)	Work (fremstilling)	Action (handling)
Grundvilkår	Natur/overlevelse	Den materielle verden	Dialog og fællesskab
Drivkraft og princip	Nødvendighed	Nytte og udvikling	Frihed, initiativ og ny begyndelse
Indstilling	Gentagelse og udholdenhed	Fokus på nytte og resultat	Spontanitet, åbenhed og tillid
Udbytte/resultat	Tilfredshed gennem udholdenhed	Udvikling. Glæde ved det færdige resultat	Oplevelse af mening og betydning i processen
Eksistentiel metafor	"Kroppens arbejde"	"Håndens arbejde"	"Åndens arbejde"

Hannah Arendt, 1958, fortolket og tilpasset af Tommy Kjær Lassen, 2023

Ifølge Arendt har vi brug for alle tre grundelementer for at opnå en fyldestgørende og varieret forståelse af arbejde. En af hendes pointer er, at en skæv fordeling imellem de tre kategorier fører til en usund balance, der let resulterer i et tab af menneskelighed. Hendes teori er især relevant i dag, hvor mange oplever stress og mistrivsel.

Labor knytter sig til en naturlig og biologisk forståelse af det at være menneske. Grundpræmissen er at det simpelthen er nødvendigt at arbejde for at overleve.

Work knytter sig til en materiel fremstillingsproces og handler om nytte og udvikling. Vi arbejder også for at fremstille og udvikle løsninger, der bidrager til frem-skridt.

Action knytter sig til en mere relationel forståelse af vores arbejdsliv, hvor begreber som kultur, fællesskab, værdier og mening, bringes i spil. At være menneske må ikke reduceres til det at overleve (labor) eller til det at producere (work).

Arbejdets cyklusstruktur

LABOR: MODSTANDEN SKAL ARBEJDES VÆK

Labor er Arendts kategori for det nødvendige og rutine-prægede arbejde i dagligdagen.

Labor er hverdagens driftsopgaver og knytter sig til pligtfølelsen og til idealer om udholdenhed og vedholdenhed.

Labor handler om at klare de opgaver, som hverdags-livet stiller og har en gentagende og cyklisk struktur. Laborarbejde er metodisk og anonymt. Man realiserer ikke sig selv i laborarbejdet, det handler ikke om lyst, men om at gøre det der skal til for at komme igennem opgaven eller arbejdsdagen.

Udbyttet ved labor ligger i den 'fortjenthedsfølelse', der kan opstå, når man får gjort det, der skal gøres. Man kan opleve at 'forsvinde i opgaverne' og måske endda føle en slags eksistentiel forbundenhed med livets naturlige og biologiske eksistensbetingelser. Labor kræver anstrengelse, men bevirker også, at man 'kommer ud af hovedet' for en stund, og måske mærker en mere kropslig eller naturlig dimension af arbejdslivet. Labor-opgaver kan ligefrem have en terapeutisk karakter.

Fremstillingens målstruktur

WORK: LYKKEN ER AT FREMSTILLE

Hvor labor forbliver resultatløs, er work en langt mere fokuseret proces.

Work handler om at skabe noget, udvikle, forbedre, optimere og forandre. Work er en fremadrettet proces, der kvalificerer og skaber nyt.

Work har næsten altid en materiel eller instrumentel karakter. Meningen med indsatsen ligger i det færdige resultat og i den nytte eller virkning, som resultatet afstedkommer. Workopgaver indeholder en grad af selvrealisering i den forstand, at man sætter 'sit fingeraftryk' på verden.

Work-opgaver bidrager til en følelse af, at man kan løfte sig over hverdagslivets trivielle livsbetingelser og sætter noget nyt i verden, der rent faktisk bidrager til fremskridt. Work handler om identitet, men bagsiden ved work er, at det let fører til et genstandsgørende og instrumentelt menneskesyn.

Handlingens dialogstruktur

ACTION: MENING OPSTÅR I FRIHED OG FÆLLESSKAB

Action er en relationel og værdibåret proces. Det er en måde at være menneske på i fællesskab med andre.

Action handler om refleksion, værdier, dialog, tillid og frihed.

Action er en nonmateriel tilstedeværelse, der ikke er styret af work-tænkningens stramme mållogik. Action er en åben proces, hvor man tager initiativ og gennem dialog forholder sig til værdier og mening.

I action kan man ikke forblive anonym. Man må give sig til kende som et individ med følelser, holdninger, værdier, intensioner og interesser. Man må sætte ord på, hvem det er, man er, og byde sig til i dialogen med de andre.

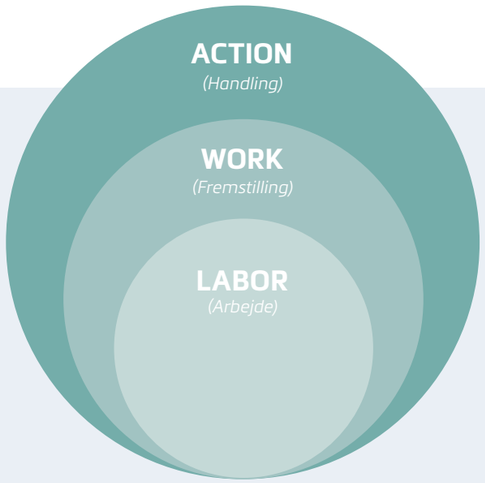
Action er en social proces, hvor meninger udveksles og forhandles gennem samtale om det væsentlige i livet. Action er også en dannelsesproces, der bryder med labor-arbejdets nødvendighed og med work-logikkens nyttetænkning.

BALANCE MELLEM LABOR-, WORK-, OG ACTION-RESULTATER

Arendts tænkning lægger op til en filosofisk og eksistentiel tilgang til ledelse og arbejdsliv. Pointen er, at vi alle har brug for at veksle imellem alle tre former for resultat i hverdagens arbejdsliv. Ifølge undersøgelsen bag nærværende rapport er det generelt vigtigt for medarbejderne på de danske arbejdspladser at opnå resultater i løbet af arbejdsdagen. Det er vigtigt at kunne blive færdig med dagens arbejdsopgaver, men det er også vigtigt at føle en både personlig og professionel udvikling i arbejdslivet. Og endelig er det vigtigt at indgå i meningsfulde arbejdsrelationer med kollegerne.

Nogle resultater i arbejdslivet har således en klar labor-karakter. Ikke sådan forstået at man bliver færdige med dem, men at man i stedet må holde ud, holde sig i gang og komme igennem tingene. Andre resultater har en klar work-karakter, hvor der er en tydelig afsluttethed. Her bliver det til gengæld vigtigt at huske at fejre de gode resultater. Endelig findes der resultater i action-dimensionen, hvor følelsen af mening, værdi og fællesskab på en særlig måde sætter sig igennem i arbejdslivet. Action-resultater er heller ikke afsluttelige, men opleves som en vedvarende proces, der fremmer en mere levende og human udvikling af organisationens kultur og arbejdsprocesser.

TRE-TRINS-MODEL FOR RESULTATSKABELSE I ARBEJDSLIVET



Figuren er inspireret af Hannah Arendt, 1958, og tilpasset af Tommy Kjær Lassen, 2023

BEHOV FOR EN GOD VEKSELVIRKNING

I en god og balanceret arbejdsdag er alle tre elementer til stede på forskellig vis. De tre vilkår kan illustreres som tre cirkler i en samlet figur. Labor-vilkårene lægger en god og naturlig bund i hverdagens arbejdsliv. Der er 'rugbrødsopgaverne', der bare skal gøres, og som man ikke skal vente på, at man får lyst til. Work-dimensionen bygger ovenpå og handler om at udvikle og skabe noget og derigennem realisere sig selv og udvikle organisationen. Yderst kommer action-dimensionen, der bibringer med en mere fyldig forståelse af identitet, mening og værdi i hverdagens arbejdsfællesskab.

En god balance handler om at gå til labor-opgaver med labor-mindset, workopgaver med work-mindset og action-opgaver med action-mindset. Ved at veksle imellem alle tre former for resultater kan ledere og medarbejdere opnå en mere fyldig og varieret oplevelse af mening, engagement og produktivitet i hverdagen.

Ledere kan være mere bevidste om de tre former for resultat og derigennem understøtte et mere meningsfuldt og bæredygtigt arbejdsliv. Man kan øve sig på at skelne imellem de forskellige arbejdsopgaver og for eksempel minde om, at:

- Labor-opgaver ikke er udviklende eller selvrealiserende. De skal bare gøres
- Work-opgaver skal fejres, når man er kommet i mål
- Action-opgaver kræver frihed og respekt. Man kan ikke bare implementere en action-kultur, som om det var en workopgave. Kultur skal elskes frem

Øvelse: Tænk for eksempel på en typisk arbejdsdag i sidste uge og reflekter over dagens arbejdsopgaver. Hvordan var balancen imellem de tre former for resultat? Og hvilket mindset herskede i de forskellige opgaveløsninger?

I næste afsnit dykker vi lidt ned i nogle af de resultater af vores undersøgelse, som særligt kan være med til at sætte spot på de tre former for resultatskabelse, som Tommy Kjær Lassen med afsæt i Hannah Arendts filosofi har præsenteret os for i det foregående.

Vores arbejde er ikke bare noget, der skal overstås

For de fleste af os er det vigtigt at opnå resultater i løbet af arbejdsdagen. Det handler ikke kun om at få arbejdet gjort, men også om at udvikle sig mens man arbejder – og om at gøre det i et godt kollegialt arbejdsfællesskab.

Én af hovedpointerne i Hannah Arendts filosofi om det moderne arbejdsliv er, som Tommy Kjær Lassen udfoldede i forrige afsnit, at vi har brug for at veksle imellem tre former for resultater i hverdagens arbejdsliv. Arendt skelner mellem labor-, work- og action-resultater. Filosofien, der efterhånden har en del år på bagen, har stadig relevans for os i dag. Blandt andet fordi den ud fra en almindelig common-sense-forståelse indfanger en sandhed om det at gå på arbejde.

TRE DIMENSIONER AF RESULTATER GIVER MENING

Mon ikke de fleste kan genkende labor-resultaterne fra eget arbejdsliv? De resultater, der bare skal gøres, så man kan komme videre med dagens øvrige opgaver. Eller work-resultaterne, der ifølge Arendt knytter sig til en mere materiel fremstillingsproces, hvor man kan se fremskridt og udvikling i det, man beskæftiger sig med. Og endelig action-resultaterne, som i højere grad handler om at skabe resultater i meningsfulde fællesskaber sammen med andre, og hvor man bliver bevidst om, at det at gå på arbejde og det at være menneske ikke må reduceres til ren produktion og ren overlevelse.

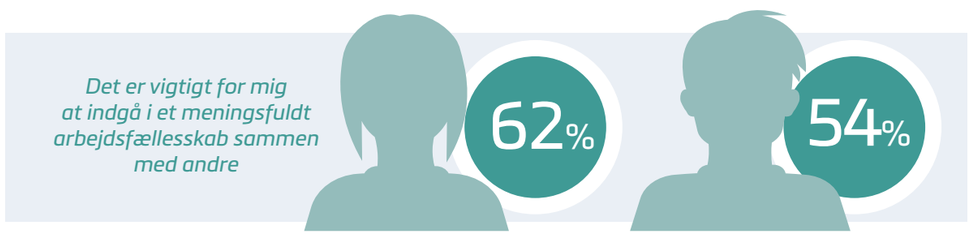
Inspireret af Hannah Arendt og Tommy Kjær Lassen kan man sige, at vi har brug for alle tre grundelementer for at opnå en bæredygtig forståelse af resultatskabelsen i vores arbejdsliv. Én af pointerne hos Arendt er jo netop, at en skæv fordeling imellem labor, work og action resulterer i en usund balance, der i yderste konsekvens kan resultere i tab af menneskelighed. Derfor er det også vigtigt, at man i et accelererende og ofte stressende arbejdsliv giver sig selv og hinanden plads til også at komme i spil i action-dimensionen, hvor man bliver bevidst om, at det at gå på arbejde og det at skabe resultater handler om andet og mere end blot at producere og at overleve. En konkret måde at bringe action-dimensionen i spil på er fx ved at sikre plads til fordybelse, refleksion og kreativitet i løbet af arbejdstiden.

VIGTIGST AT FÅ ARBEJDET GJORT OG BLIVE FÆRDIG

Vi har spurgt om danskernes holdning til, hvorvidt resultatskabelsen i arbejdslivet, udover at handle om at få arbejdet gjort og blive færdig, også handler om personlig udvikling (work) og mening og fællesskab (action). Vi har blandt andet stillet respondenterne over for tre forskellige udsagn, som hver især skal indfange ét af de tre perspektiver i Arendts forståelse af resultatskabelsen – og spurgt dem om i hvilken grad det enkelte udsagn passer på dem og deres typiske arbejdsdag.

For de fleste – 64 procent – er det meget vigtigt at få arbejdet gjort og blive færdig. Dernæst peger 58 procent på, at det er vigtigt at indgå i et meningsfuldt arbejdsfællesskab sammen med andre. Og 56 procent finder det meget vigtigt, at man udvikler sig i sit arbejde. Over 90 procent mener, at alle tre dimensioner i enten nogen, høj eller meget høj grad er vigtige på en typisk arbejdsdag.

ARBEJDSFÆLLESSKAB ER VIGTIGT



Andelen af hhv. kvinder og mænd som har svaret "i høj/meget høj grad" til, hvorvidt det er vigtigt at indgå i et meningsfuldt arbejdsfællesskab sammen med andre.

Vores undersøgelse understreger således pointen om, at det for langt de fleste af os er vigtigt at opnå resultater i løbet af arbejdsdagen – og at det i den sammenhæng ikke kun handler om at få arbejdet gjort, men også om at udvikle sig mens man arbejder og om at gøre det i et godt kollegialt arbejdsfællesskab.

VIGTIGST FOR KVINDER

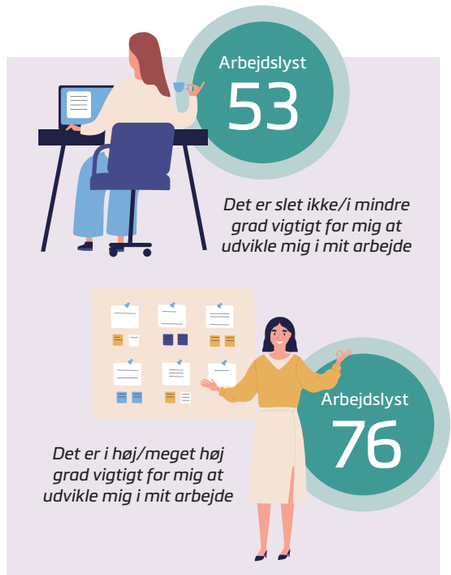
Kigger vi lidt nærmere på resultaterne fordelt på køn, kan vi se, at de kvindelige respondenter i lidt højere grad end deres mandlige kolleger, finder det vigtigt at få arbejdet gjort og blive færdig, at udvikle sig i arbejdet og at indgå i meningsfulde arbejdsfællesskaber sammen med andre. Fx svarer 62 procent af kvinderne, at det i høj eller meget høj grad er vigtigt for dem at indgå i et meningsfuldt arbejdsfællesskab sammen med andre, mens kun 54 procent af mændene har svaret det samme. At det i særlig grad er vigtigt for kvinder at indgå i gode, kollegiale arbejdsfællesskaber understøttes også af tidligere undersøgelser fra Videncenter for God Arbejdslyst. Fx viste en undersøgelse fra 2020, at arbejdsfællesskabet har en særlig betydning for kvinders effektivitet og for de resultater, de skaber på arbejdet. Kvinder har også i højere grad end mænd en oplevelse af, at kollegerne får dem til at præstere bedre på jobbet.[16]

MARKANT SAMMENHÆNG MED ARBEJDSLYST

Vores undersøgelse viser en klar sammenhæng mellem, hvor vigtig de tre førnævnte perspektiver på resultatskabelsen er for den enkelte på en almindelig arbejdsdag, og så den enkeltes oplevelse af trivsel og arbejdslyst. Kigger vi fx på de respondenter, som i høj eller meget høj grad finder det vigtigt at udvikle sig i sit arbejde, kan vi se, at de har en markant højere arbejdslyst, end de respondenter som kun i nogen grad eller slet ikke finder det vigtigt at udvikle sig i sit arbejde. I den førstnævnte gruppe er den gennemsnitlige temperatur på arbejdslysten 76 point på en skala fra 0-100, hvor den i den sidstnævnte gruppe er blot 53 point på samme skala.

Vores undersøgelse understøtter således Hannah Arendts pointe om, at vi bør tilstræbe en god balance mellem de tre former for resultater, da tilstedeværelsen af disse tre alt andet lige synes at have en positiv indvirkning på vores oplevelse af trivsel og arbejdslyst.

VIGTIGT AT UDVIKLE SIG I SIT ARBEJDE



Den gennemsnitlige arbejdslyst blandt respondenter, som har svaret hhv. "slet ikke/ i mindre grad" og "i høj/meget høj grad" på spørgsmålet om, hvorvidt det er vigtigt at udvikle sig i sit arbejde.

16 *Videncenter for God Arbejdslyst & Kantar Gallup 2020a*

Når væredygtighed kommer før bæredygtighed

Næsten syv ud af ti medarbejdere på de danske arbejdspladser peger på, at det er meget vigtigt for dem, at deres arbejde bidrager til deres trivsel og arbejdslyst. Kun tre ud af ti finder det vigtigt, at arbejdet bidrager til et bedre og mere bæredygtigt samfund.

Bæredygtige resultater ser for de flestes vedkommende ud til at handle mere om væredygtige[17] arbejdsliv, end det handler om klimahensyn – herunder et mere bæredygtigt samfund eller om arbejdspladsens økonomiske bundlinje. Vores undersøgelse peger således på, at det i højere grad er vigtigt på det helt personlige plan, at arbejdet skal bidrage til den enkeltes trivsel og arbejdslyst, end at det skal bidrage på et mere overordnet organisatorisk eller samfundsmæssigt plan. Man kan dog ikke heraf udlede, at medarbejderne på de danske arbejdspladser ikke er optaget af bæredygtighed og klimahensyn. Det er bare ikke det vigtigste, når valget står mellem et mere bæredygtigt samfund, arbejdspladsens bundlinje eller deres egen trivsel og arbejdslyst.

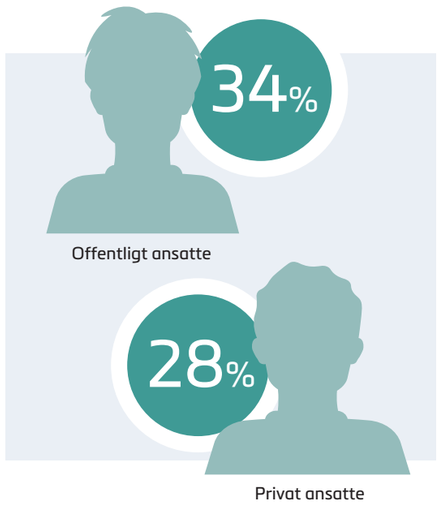
KLIMAHENSYN GÅR UNDER RADAREN

I 2019 gennemførte Videncenter for God Arbejdslyst en større undersøgelse om danske lønmodtageres syn på klimahensyn og bæredygtighed, hvoraf det fremgik, at halvdelen af medarbejderne på de danske arbejdspladser mente, at der ikke var konkrete mål for klimaindsats på deres arbejdsplads – og flere end hver femte svarede, at de ikke vidste, om der fandtes konkrete mål for klima og bæredygtighed på deres arbejdsplads. Undersøgelsen viste også, at otte ud af ti medarbejdere dengang mente, at arbejdspladserne burde tage et større ansvar for klimaet. Der er således grund til at antage, at flere medarbejdere vil få blik for vigtigheden af, at deres arbejde bidrager til et mere bæredygtigt samfund, hvis det bliver tydeligere for dem, hvordan arbejdspladsen bidrager til et bedre og mere bæredygtigt samfund.[18]

OFFENTLIGT ANSATTE OG BÆREDYGTIGHED

Ifølge undersøgelsen bag nærværende rapport oplever medarbejderne i den offentlige sektor i lidt højere grad end resten af arbejdsstyrken, at deres arbejde bidrager til et bedre og mere bæredygtigt samfund. Således svarer 34 procent af de offentligt ansatte, at de i høj eller meget høj grad har en oplevelse af, at deres arbejde bidrager til et bedre og mere bæredygtigt samfund, hvor det blandt de privatansatte kun er 28 procent.

Resultater og bæredygtighed



Andelen af hhv. offentligt og privat ansatte der i høj eller i meget høj grad oplever, at deres arbejde bidrager til et mere bæredygtigt samfund.

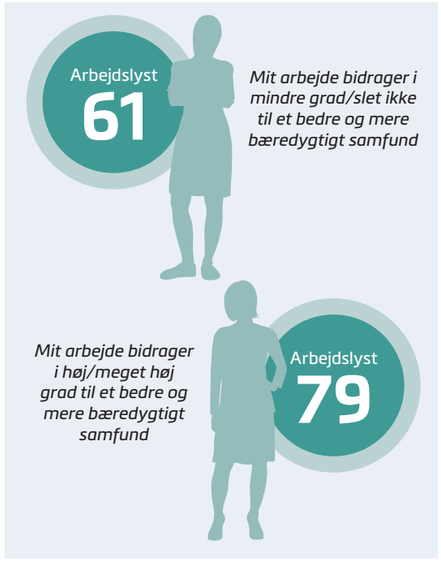
17 *Vores forståelse af begreberne bæredygtighed og væredygtighed er udfoldet yderligere på side 8*
18 *Videncenter for God Arbejdslyst & YouGov 2019*

MÆND OG ØKONOMISK BUNDLINJE
Knap halvdelen (45 procent) af lønmodtagerne på det danske arbejdsmarked oplever, at deres arbejde i høj eller meget høj grad bidrager til arbejdspladsens økonomiske bundlinje. Her gemmer sig en forholdsvis markant kønsforskel, da det drejer sig om 52 procent af mændene, men kun 38 procent af kvinderne. Forskellen kan der sikkert gives flere forklaringer på. Én af forklaringerne skal sandsynligvis findes i de jobfunktioner, som henholdsvis mænd og kvinder typisk varetager. Vi kan fx se, at medarbejdere i den private sektor i højere grad end i den offentlige sektor har en oplevelse af at bidrage til arbejdspladsens økonomiske bundlinje – og der er som bekendt en overvægt af kvinder i den offentlige sektor og en overvægt af mænd i den private sektor.[19]

ALLE TRE BUNDLINJER LØFTER PÅ ARBEJDSLYSTEN
Vores undersøgelse dokumenterer, at "de tre bundlinjer", har en markant positiv effekt på oplevelsen af arbejdslyst. Hvis man således har en oplevelse af, at ens arbejde bidrager til "de tre bundlinjer", løfter det oplevelsen af trivsel og arbejdslyst.

Vi kan fx se, at det har en positiv betydning for oplevelsen af arbejdslyst, hvis man har en oplevelse af at ens arbejde bidrager til et bedre og mere bæredygtigt samfund. Den gennemsnitlige arbejdslysttemperatur er 79 point på en skala fra 0- 100 for de lønmodtagere, som oplever, at deres arbejde i høj eller meget høj grad bidrager til et bedre og mere bæredygtigt samfund – men helt nede på 61 point blandt de lønmodtagere, som enten slet ikke eller kun i mindre grad har denne oplevelse.

BÆREDYGTIGHED OG ARBEJDSLYST



Temperatur på arbejdslysten målt i point på en skala fra 0–100

Det samme mønster gør sig gældende i forhold til de to andre bundlinjer. Hvis man oplever, at ens arbejde i høj eller meget høj grad bidrager til arbejdspladsens økonomiske bundlinje, ligger den gennemsnitlige arbejdslyst på 77 point på en skala fra 0- 100. Oplever man det omvendt enten slet ikke eller kun i mindre grad, er den gennemsnitlige arbejdslyst helt nede på 62 point på en skala fra 0- 100 point.

Vi ved fra vores undersøgelse, at en del af arbejdsstyrken har en oplevelse af, at de mangler den fornødne tid for at kunne levere de ønskede resultater på jobbet. Én af konsekvenserne ved det er for nogle, at de begynder at udføre såkaldt skyggearbejde. Det fænomen fortæller ledelsesekspert Malene Friis Andersen mere om i næste afsnit.

19 *Danmarks Statistik 2022. Ifølge Danmarks Statistik var 77,4 procent af de ansatte i den offentlige sektor kvinder i 2021, mod kun 37,7 procent kvinder i den private sektor i samme periode.*

Skyggearbejde – når resultaterne skabes i det skjulte

Vi ved, at mening i arbejdet og oplevelsen af at kunne løse sine arbejdsopgaver med den ønskede kvalitet øger medarbejdernes trivsel og arbejdslyst. Men på flere arbejdspladser kan dette efterhånden opleves vanskeligt på grund af stram målstyring, standardisering af opgaveløsningen og knappe ressourcer. Konsekvensen kan være skyggearbejde, hvor medarbejderne tager medbestemmelsen i egen hånd.

Af: Malene Friis Andersen, Ph.d. og ekspert i ledelse og psykisk arbejdsmiljø

Malene er Ph.d., autoriseret psykolog, forfatter og ekspert i ledelse, stress og psykisk arbejdsmiljø. Hun har igennem 17 år arbejdet med emnerne på forskellige måder: Som klinisk psykolog, som organisationspsykolog og som forsker. Malene er forfatter til en lang række videnskabelige artikler samt prisvindende bøger. Hun er blevet tildelt GL-prisen for sin formidling og bliver ofte anvendt i medierne som ekspert og debattør. Malene har været projektleder for et større kvalitativt forskningsprojekt om indflydelse i nutidens arbejde.

"Hvad er en god arbejdsdag for dig?" Det er et simpelt og enkelt spørgsmål. Men når vi stiller dette spørgsmål til en kollega eller en medarbejder, åbner der sig oftest en større og energifuld fortælling. En fortælling om at gøre en forskel sammen med gode kolleger. Om at have tid til og mulighed for at løse arbejdsopgaverne med en tilstrækkelig kvalitet. En god dag er at bruge sig selv, sin faglighed og måske endda udvikle den. Stort set ingen fortæller om, at en god dag på arbejdet er at sidde alene uden rigtigt noget at lave og med Candy Crush eller Facebook på skærmen non-stop.

Det simple spørgsmål illustrerer også den viden, vi har fra forskningen. At medarbejdere trives bedre, når de oplever mening i arbejdet og har mulighed for at løse arbejdsopgaverne med en tilstrækkelig kvalitet.

EN GOD ARBEJDSDAG FORUDSÆTTER INDFLYDELSE

Fra en række studier ved vi, at indflydelse i arbejdet er forbundet med medarbejdernes mentale sundhed. Hvis man som medarbejder oplever, at man ikke har indflydelse på sine arbejdsopgaver, har man større risiko for at få forskellige helbredsproblemer. En af grundene til dette er, at indflydelse i arbejdet har betydning for, om medarbejdere oplever at kunne løse arbejdsopgaverne i en tilstrækkelig kvalitet. Sammen med kollegaer har jeg for nyligt vist, at der

> *Hvis man som medarbejder oplever, at man ikke har indflydelse på sine arbejdsopgaver, har man større risiko for at få forskellige helbredsproblemer."*
>
> Malene Friis Andersen

er en direkte sammenhæng mellem medarbejderes oplevelse af indflydelse, og hvorvidt de rapporterer gode muligheder for at kunne udføre arbejdet tilfredsstillende. Faktisk var der 2,5 gange større sandsynlighed for, at medarbejdere med en høj grad af indflydelse i arbejdet rapporterede at kunne udføre arbejdet tilfredsstillende og til en kvalitet, man var tilfreds med.[20]

Indflydelse i arbejdet er således centralt for, at medarbejdere ikke skal søge dybt og længe i hukommelsen efter en god dag på arbejdet. Men hvad gør medarbejdere, hvis de føler, at de ikke har tilstrækkeligt indflydelse til at kunne løse arbejdsopgaverne tilfredsstillende?

EN BERETNING FRA FELTEN

Jeg var som del af et større forskningsprojekt om indflydelse i arbejdet på et fire måneders feltstudie i sundhedssektoren. Her fulgte jeg medarbejdere og ledere i deres daglige opgaveløsning, og jeg interviewede flere af dem om deres oplevelse af indflydelse. Flere af medarbejderne oplevede, at de ikke i tilstrækkeligt omfang kunne løse arbejdsopgaverne tilfredsstillende inden for de eksisterende rammer. Medarbejderne arbejdede med udsatte borgere med komplekse problemstillinger. Men de skulle navigere i rammer med stram styring og standardisering af opgaveløsningen. Det var defineret højt oppefra, hvor meget de måtte tilbyde borgerne, samtidig med at metoderne til opgaveløsningen i høj grad var standardiserede. Det betød, at medarbejderne ikke frit kunne anvende den metode, som, de vurderede, var bedst i den konkrete situation.

Det var måske ikke så overraskende, at jeg hørte medarbejdere fortælle om et presset sundhedssystem med knappe ressourcer. Det, der overraskede mig mere, var, hvad medarbejderne gjorde, når de oplevede for stramme og snævre rammer for deres opgaveløsning. Til at beskrive dette udviklede jeg begrebet "Skyggearbejde", som jeg har udfoldet i en videnskabelig artikel.[21]

SKYGGEARBEJDE SOM SVAR PÅ LAV INDFLYDELSE

"Du må ikke sige det her til nogen" eller: "Jeg er næsten bange for at sige det her på bånd" og: "Der er ikke andre, der får at vide, at det er mig, der har sagt det, vel?" var sætninger, der ikke sjældent blev udtrykt i de interviews, jeg gennemførte med medarbejderne på feltstudiet. Sætningerne blev formuleret, når de fortalte om, hvad de gjorde, når de oplevede rammerne for snævre, og de havde opgivet at få mere tid eller ekstra ressourcer til opgaven.

Flere af medarbejderne var begyndt at løse arbejdsopgaver i det skjulte for at nærme sig oplevelsen af at løse arbejdsopgaverne tilfredsstillende. Skyggearbejdet dækkede over at forkorte frokosten, forlænge arbejdsdagen og tage arbejde med hjem uden at registrere det eller sige det højt. Andre tilbød borgerne flere sessioner, end de måtte i perioder på op til et år, mens andre igen brugte deres feriedage til at deltage i møder med borgeren hos fx kommunen. Skyggearbejdet var for flere en måde at generobre tabt indflydelse og skabe sig et lidt større indflydelsesrum til at kunne løse arbejdsopgaver bedre, end rammerne reelt tillod.[22]

HEMMELIGHOLDELSE AF ARBEJDSPRES OG MERARBEJDE

Skyggearbejdet bidrog til medarbejdernes oplevelse af mening i arbejdet og til oplevelsen af at kunne gøre en positiv forskel gennem arbejdet. Men problemet ved skyggearbejdet er, at det på den længere bane medførte et øget arbejdspres og arbejdsintensivering. Pauserne blev færre eller ingen, og medarbejderens mulighed for restitution svandt ind. Og endnu mere problematisk var det, at de ikke kunne tale med deres kolleger eller leder om det arbejde, der foregik i skyggen. For de vidste, at hvis de fortalte deres leder om skyggearbejdet, var lederens eneste løsning at sige til medarbejderen, at det skulle han eller hun lade være med – for det er ikke en del af afdelingens tilbud eller mulighed.

En medarbejder formulerer i et af interviewene, at hun føler sig sat skakmat: Hvis hun "kun" gør det, hun reelt skal, føler hun ikke, at hun kan leve op til sin professionelle dømmekraft og løse opgaver tilfredsstillende. Men hvis hun gør det, hun fagligt vurderer forsvarligt, efterlades hun med et stort arbejdspres, som hun ikke kan fortælle nogen om. Den konkrete medarbejder endte med en langvarig stresssygemelding. Der er grænser for, hvor lang tid vi kan tåle at være skakmat.

SPØGELSER I SKYGGERNE?

Sammen med forskerkolleger skrev jeg en artikel om skyggearbejde. Som forsker aner man aldrig, om det man laver vækker genklang og genkendelse uden for det konkrete felt, man har undersøgt. Men jeg har efterfølgende (desværre) måttet sande, at skyggearbejde ikke var et isoleret fænomen på den arbejdsplads, hvor jeg lavede mit feltstudie. Flere fagblade og flere forskellige faggrupper er siden begyndt at anvende begrebet til at forstå og belyse de erfaringer, de hver især har gjort sig i det skjulte. Skyggearbejde var – og er – altså tilsyneladende mere udbredt end som så.

20 Madsen et al. 2022
21 Andersen et al. 2020
22 Andersen et al. 2022

> *Hvis lederen har viden om ekstraarbejdet, er lederen også bedre i stand til at hjælpe medarbejderen med at holde skyggearbejdet nede, bringe det frem i lyset, så der kan gives faglig sparring på det, og samtidig anerkende den indsats, som medarbejderen leverer i en – forhåbentligt – begrænset periode."*
>
> Malene Friis Andersen

DER VAR TRÆNGSEL I SKYGGERNE

Derfor var det også med stor nysgerrighed, at jeg afventede resultaterne fra Videncenter for God Arbejdslyst. Som undersøgelsen bag rapporten her viser, angiver hele 50 procent af de adspurgte, at de jævnligt udfører arbejdsopgaver, som de ikke er forpligtet til eller får løn for af hensyn til fx borgere, kunder eller samarbejdspartnere. Og af disse angiver hele 44 procent, at de gør dette i nogen, høj eller meget høj grad – og uden at fortælle lederen eller kollegerne om det. Tallene er lidt højere blandt offentligt ansatte, men ansatte i det private følger godt med. Størstedelen svarer, at det drejer sig om op til 10 timer om måneden. Næsten 15 procent svarer, at de bruger mellem 11 og 37 timer om måneden på ekstraarbejde, som de ikke bliver betalt for. Særlig denne gruppe kan være i risiko for at opleve væsentlig ubalance mellem krav og ressourcer.

BRING SKYGGEARBEJDET FREM I LYSET

Videncenter for God Arbejdslyst har også undersøgt, om der er en sammenhæng mellem skyggearbejde og oplevelsen af arbejdslyst. Her viser det sig, at medarbejdere scorer 10 point højere på arbejdslysten, hvis deres leder har kendskab til deres ekstraarbejde sammenlignet med, hvis lederen ikke har kendskab til det. En mulig forklaring på dette kan være, at hvis lederen har viden om ekstraarbejdet, er lederen også bedre i stand til at hjælpe medarbejderen med at holde skyggearbejdet nede, bringe det frem i lyset, så der kan gives faglig sparring på det, og samtidig anerkende den indsats, som medarbejderen leverer i en – forhåbentligt – begrænset periode.

Som leder er det altså vigtigt at være opmærksom på det mulige skjulte og hemmeligholdte merarbejde, som dine medarbejdere udfører. Ifølge undersøgelsen bag rapporten her sker det oftere, end lederen er vidende om. Så frem med lommelygten og begynd samtalen med dine medarbejdere, hvis du vil understøtte deres arbejdslyst og forebygge stress og mistrivsel.

I det følgende afsnit kigger vi nærmere på nogle af resultaterne fra vores undersøgelse om fænomenet skyggearbejde.

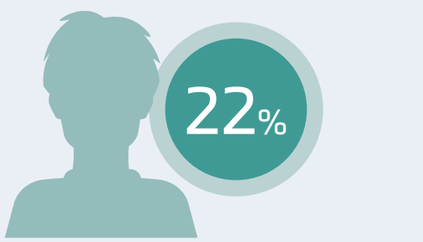
Halvdelen af lønmodtagerne i Danmark udfører skyggearbejde

Skyggearbejde er arbejde, man udfører på eget initiativ – fx af hensyn til borgere, kunder eller samarbejdspartnere. Det er ikke opgaver, man er forpligtet til eller får løn for. Alligevel er fænomenet meget udbredt.

Vores undersøgelse viser, at halvdelen af alle danske lønmodtagere udfører såkaldt skyggearbejde. De fleste dog kun i mindre omfang. Der er flere interessante forskelle, når vi zoomer ind på eksempelvis alder, køn og sektor.

SKYGGEARBEJDE OG SEKTOR

Jeg udfører i høj eller meget høj grad arbejdsopgaver, som jeg ikke er forpligtet til, men som jeg oplever, at jeg bør udføre



SKYGGEARBEJDE DOMINERER I DEN OFFENTLIGE SEKTOR

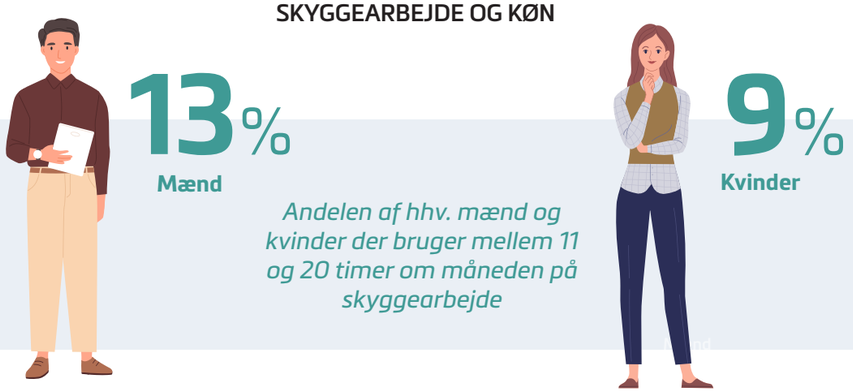
Vores undersøgelse viser, at 19 procent af lønmodtagerne i høj eller meget høj grad har en oplevelse af, at de jævnligt udfører arbejdsopgaver, som de ikke er forpligtede til eller får løn for. Det gør de, fordi de synes, at de bør udføre opgaverne af hensyn til fx borgere, kunder eller samarbejdspartnere. Kigger vi specifikt på medarbejderne i den offentlige sektor, er det hele 22 procent, der i høj eller meget høj grad føler sig nødsaget til at lave skyggearbejde.

At det i særlig grad er blandt de offentligt ansatte, at skyggearbejde er dominerende, skyldes formentligt, at en stor del af de offentligt ansatte arbejder med borgernær kontakt på den ene eller anden måde og derfor i særlig grad kan være "udsat" for en følelse af at måtte gøre det en tand bedre for fru Jensen. En sådan følelse kan givetvis også forstærkes af organisatoriske omstændigheder som effektiviseringer, nedskæringer, mangel på arbejdskraft mv. Tilsvarende er det kun 17 procent af de privatansatte, der i høj eller meget høj grad oplever at udføre arbejdsopgaver, som de ikke er forpligtede til eller får løn for.

MÆND UDFØRER MEST SKYGGEARBEJDE

Omfanget af skyggearbejde anslås for de flestes vedkommende til at være op til ti timer om måneden. Således svarer 85 procent af dem, der har svaret, at de i større eller mindre grad udfører skyggearbejde, at de bruger op til 10 timer om måneden på ekstra arbejde, som de hverken bliver betalt for eller kan afspadsere. Tallene dækker over en kønsrelateret

SKYGGEARBEJDE OG KØN



forskel. Fx kan vi se, at 47 procent af kvinderne i nogen, høj eller meget høj grad udfører skyggearbejde, mens det tilsvarende er 52 procent af mændene, der udfører skyggearbejde. 13 procent af mændene angiver, at de udfører mellem 11 og 20 timers skygge arbejde om måneden, og det tilsvarende tal for kvinderne er 9 procent. Denne kønsforskel, kan der helt sikkert være flere forklaringer på. Én forklaring kunne være, at det stadig i høj grad er kvinderne, der står for de praktiske opgaver i hjemmet, hvorfor en del af mændene måske alene af den grund har bedre tid til at løse ekstra opgaver på jobbet, som de egentlig ikke er forpligtet til, men som de oplever, at de bør udføre.

MÆND PUTTER MINDRE MED SKYGGEARBEJDET

Vi har i undersøgelsen også spurgt til, hvorvidt nærmeste leder eller kolleger har kendskab til det skyggearbejde, som man udfører. Her ser vi en ret markant forskel mellem mænd og kvinder. Næsten halvdelen af mændene (47 procent) svarer, at deres nærmeste leder har kendskab til det skyggearbejde, de udfører, hvor det tilsvarende kun er gældende for knap fire ud af ti (38 procent) af kvinderne.

Ifølge Malene Friis Andersen, der har forsket i fænomenet skyggearbejde, bør kvinderne her tage ved lære af deres mandlige kolleger og i højere grad være åbne over for nærmeste leder om eksistensen af deres skyggearbejde. Hendes pointe er, at viden om ekstraarbejdet er forudsætningen for, at lederen kan hjælpe medarbejderen med at holde skyggearbejdet nede, give faglig sparring på udfordringerne og hjælpe med nødvendige prioriteringer - og samtidig anerkende den indsats, som medarbejderen leverer i en forhåbentlig begrænset periode.

SKYGGEARBEJDETS SKJULTE NATUR

Normalt kigger vi ikke så meget på kategorien "ved ikke", når vi præsenterer undersøgelser om danskernes trivsel og arbejdslyst. Men i dette tilfælde hvor det handler om omfanget af skyggearbejde og spørgsmålet om, hvorvidt ens nærmeste leder har kendskab til skyggearbejdet, er det iøjnefaldende, at hele 32 procent af de adspurgte faktisk er *i tvivl* om, hvorvidt deres leder har kendskab til det ekstraarbejde, de udfører. Igen er der god grund til at få skyggearbejdet frem i lyset, så den enkelte leder kan hjælpe medarbejderne med at holde skyggearbejdet nede, men også anerkende dem for en arbejdsindsats, der kommer eksempelvis borgere, kunder eller samarbejdspartnere til gode.

Skyggearbejde handler som sagt om, at man som medarbejder føler sig forpligtet til at udføre bestemte opgaver af hensyn til fx borgere, kunder eller samarbejdspartnere, selvom det ikke er en eksplicit forventet del af ens arbejde. Skyggearbejdet har også en modsætning, der trives i stor stil rundt omkring på arbejdspladserne. Den kalder filosoffen Dennis Nørmark for pseudoarbejde, og det fænomen kigger vi nærmere på i næste afsnit.

Meningsløst arbejde er spild af liv!

Antropologen Dennis Nørmark har en klar opfordring til både ledere og medarbejdere: Vi skal holde op med at have så travlt med at lave ingenting på vores arbejde. Der er kort sagt brug for et opgør med en syg arbejdskultur fyldt med bureaukrati og meningsløst arbejde.

"Vi bruger de fleste af vores vågne timer på at arbejde, og derfor synes jeg da, at det er vigtigt, at det er det rigtige vi får produceret, og at det vi rent faktisk laver, når vi går på arbejde, giver mening. Ellers er det jo dybest set spild af liv! Når vi sidder på vores dødsleje og fortryder alle de fisketure eller oplevelser med vores børn, som vi ikke nåede, fordi vi havde travlt med at arbejde, føles da helt sikkert endnu værre, hvis vi samtidig kan tænke tilbage på, at meget af arbejdet i virkeligheden var pseudoarbejde og totalt meningsløst".

Sådan fortæller antropologen Dennis Nørmark på en Teams-forbindelse fra toget et sted hen over Fyn, hvor vi fanger ham til en snak om pseudoarbejde. Sammen med forfatteren Anders Fogh Jensen har Dennis Nørmark skrevet bogen "Pseudoarbejde – hvordan vi fik travlt med at lave ingenting".

HVAD ER PSEUDOARBEJDE?

Dennis Nørmark beskriver pseudoarbejde som arbejde, der udgiver sig for at være rigtigt arbejde, men i virkeligheden ikke er det. På overfladen har pseudoarbejdet alle det rigtige arbejdes ydre kvaliteter, hvor man fremstår både travl, vigtig og uundværlig. Men i virkeligheden kommer der ikke noget brugbart resultat, og arbejdet skaber ingen reel værdi for hverken virksomhed eller omverden.

MÅ IKKE FORVEKSLES MED KEDELIGT ARBEJDE

Det er vigtigt for Dennis at slå fast, at man ikke må forveksle pseudoarbejde med kedeligt arbejde. For mange af os har formentligt masser af mindre spændende og måske endda kedelige arbejdsopgaver, som rent faktisk skal løses, fordi de giver værdi og har betydning for både virksomhed og kunder. Du kan kende forskel på kedeligt arbejde og pseudoarbejde ved, at hvis du ikke udfører det kedelige arbejde, så kommer det til at mangle et sted, og dermed giver også kedeligt arbejde værdi. Modsat forholder det sig med pseudoarbejde: Det er fuldstændigt ligegyldigt, om det bliver lavet eller ej, for det skaber ingen værdi for nogen.

9 UD AF 10 LØNMODTAGERE ER RAMT AF PSEUDOARBEJDE

Ifølge undersøgelsen bag nærværende rapport oplever hele 93 procent af de danske lønmodtagere, at de i ét eller andet omfang, udfører pseudoarbejde.[23] For mange af os sker det dog kun i et begrænset omfang. Men hele 44 procent af os angiver, at vi i nogen, høj eller meget høj grad jævnligt udfører arbejdsopgaver, hvor vi overvejer, om arbejdet overhovedet behøver at blive gjort. Der er ligeledes 44 procent, der svarer, at de jævnligt arbejder med noget, hvor de vurderer, at arbejdet ikke rigtigt skaber nogen værdi for arbejdspladsen, kunderne eller kollegerne.

Forelagt resultaterne af vores undersøgelse nikker Dennis Nørmark og fortæller videre, at han ikke er overrasket, og at de stemmer meget godt overens med resultaterne fra andre, lignende undersøgelser. "Der er tilsyneladende en ret stor gruppe derude, som i større eller mindre omfang arbejder med noget, som ikke rigtigt giver værdi for nogen. Og det er da nedslående", konkluderer Dennis Nørmark.

PSEUDOARBEJDE GÅR UDOVER ARBEJDSLYSTEN

Undersøgelsen bag rapporten her dokumenterer også en klar sammenhæng imellem oplevelsen af arbejdslyst og omfanget af pseudoarbejde. Arbejdslysten måles på en skala fra 0-100 point og danskernes

23 *De 93 procent dækker over respondenter, som i undersøgelsen ikke har svaret "slet ikke" på alle de tre udsagn, som i undersøgelsen indfanger fænomenet pseudoarbejde.*

> *"Der er tilsyneladende en ret stor gruppe derude, som i større eller mindre omfang arbejder med noget, som ikke rigtigt giver værdi for nogen. Og det er da nedslående."*
>
> Dennis Nørmark

gennemsnitlige arbejdslyst er på 70 point. Dykker vi lidt mere ned i tallene og kigger på arbejdslysten i sammenhæng med oplevelsen af pseudoarbejde, kan vi se, at hvis man udfører op til ti timers pseudoarbejde om måneden, har man gennemsnitligt en arbejdslyst en anelse over gennemsnittet på 72 point. Men har du over ti timers pseudoarbejde om måneden, styrtdykker arbejdslysten tilsvarende. Fx har de respondenter, som angiver at være ramt af pseudoarbejde mellem 11 og 20 timer om måneden, en gennemsnitlig arbejdslyst på bare 62 point.

Dennis Nørmark nikker, da vi præsenterer ham for sammenhængen mellem arbejdslyst og pseudoarbejde. Han finder det helt indlysende, at der er en klar sammenhæng mellem arbejdslysten og omfanget af pseudoarbejde. Vi ved jo bl.a. fra tidligere undersøgelser fra Videncenter for God Arbejdslyst, at oplevelsen af mening i arbejdet er noget af det, som har allerstørst betydning for vores trivsel og arbejdslyst. Og derfor er det heller ikke overraskende for Dennis Nørmark, at vores arbejdslyst dykker, når vi fylder vores arbejdsdag med meningsløst pseudoarbejde.

PSEUDOARBEJDE ER IKKE BÆREDYGTIGT

I denne rapport har vi særligt fokus på det bæredygtige arbejdsliv og på, at de resultater, som vi leverer på vores arbejde, skal være bæredygtige – også for dem, der leverer resultaterne, nemlig medarbejderne. Men pseudoarbejde er ifølge Dennis Nørmark alt andet end bæredygtigt. Han uddyber sin pointe: "Hvis ikke de resultater, som vi leverer på vores arbejde, giver værdi for nogen, så er det jo ikke bæredygtigt at bruge tiden på det".

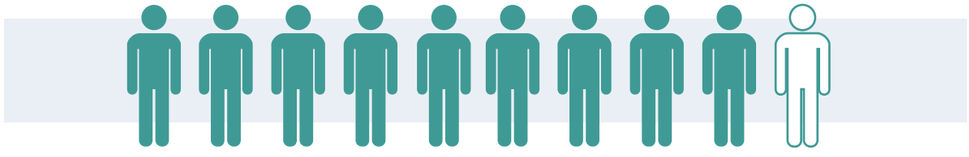
BUREAUKRATI TAGER TID FRA KERNEOPGAVEN

Næsten fire ud af ti lønmodtagere peger i undersøgelsen bag rapporten her på, at de på en typisk arbejdsdag mangler tid til at kunne levere det resultat af deres arbejde, som de ønsker. I den sammenhæng peger Dennis Nørmark på, at der i de her år, ikke mindst i større organisationer, sker en ret omfattende stigning i kompleksitet i opgaveløsningen. "Mennesker bliver jo sjældent ansat til at gøre tingene mindre komplekse og mindre bureaukratiske, men der er altid nogen, der er gode til at gøre tingene endnu mere komplekse og endnu mere bureaukratiske. Men til hvilken nytte?", spørger Dennis Nørmark. "Mange medarbejdere har i dag en oplevelse af, at de skal bruge en masse tid på diverse administrative processer og dokumentationskrav, som giver dem mindre tid til at løse deres kerneopgave. Og dén slags er jo hverken bæredygtigt for virksomheden eller for den enkelte medarbejder", siger Dennis Nørmark.

ET KONTORFÆNOMEN

Dennis Nørmark fortæller, at pseudoarbejdet primært er et fænomen, der rammer medarbejdere på kontor, fordi pseudoarbejde ofte handler om at skabe arbejdsopgaver ud af det blå. Som traktorfører er det jo vanskeligt at opfinde flere opgaver til sig selv, og som læge kan det være svært at finde på opgaver, hvis man ikke ser patienter. Men det er ifølge Nørmark ikke ensbetydende med, at mennesker, der ikke arbejder på kontor, ikke også kan belastes af pseudoarbejde, for der kan jo sidde en administrativ medarbejder et andet sted i organisationen, som trækker både traktorføreren og lægen med ind i deres eget pseudoarbejde med ligegyldige undersøgelser og skemaer og derved frarøver både traktorføreren og lægen vigtig tid, som kunne have været brugt til at løse deres egen kerneopgave.

9 UD AF 10 LØNMODTAGERE ER RAMT AF PSEUDOARBEJDE



> *Hvis ikke de resultater, som vi leverer på vores arbejde, giver værdi for nogen, er det jo ikke bæredygtigt at bruge tiden på det."*
>
> Dennis Nørmark

NYSGERRIGHED SOM VÅBEN MOD PSEUDOARBEJDE
Hen imod slutningen af vores samtale spørger vi Dennis Nørmark, hvordan vi kommer pseudoarbejdet til livs. "Vær nysgerrig" er svaret. Og han fortsætter: "Hvis du på nogen måde er i tvivl om, hvorvidt det, du laver, måske er pseudoarbejde, bør du være nysgerrig i forhold til de opgaver, du sidder med". Man bør ifølge Dennis Nørmark ikke bare bevidstløst acceptere alle opgaver, møder osv. – blot fordi det altid har været sådan. "Du kan jo fx prøve at lade være med at sende den rapport, som du plejer at sende hver måned, men som du ikke er helt overbevist om, hvorvidt der overhovedet er nogen, der læser. Og så holde øje med om der er nogen, der efterspørger den", foreslår han. "Deltager du jævnligt i møder, som du inderst inde ikke rigtigt oplever, har nogen værdi hverken for dig eller for virksomheden, så spørg nysgerrigt dine kolleger, om de mon har det på samme måde", siger Dennis Nørmark.

Hvis din nysgerrighed ikke fører nogen form for lydhørhed med sig – hverken fra leder eller kolleger, kan du ifølge Dennis Nørmark i sidste ende være nødsaget til at kigge dig om efter et andet job.

Han uddyber pointen: "Hvis du hver evig, eneste dag, går på arbejde og føler, at du laver ting, som dybest set er ligegyldige og meningsløse, kommer du simpelthen til at dø langsomt. Livet er ganske enkelt for kort til pseudoarbejde."

OM DENNIS NØRMARK:
Dennis er antropolog, forfatter og kommentator. Han er tidligere partner i konsulentvirksomheden Living Institute og er i dag selvstændig. Han arbejder derudover med bestyrelsesarbejde – bl.a. i Danmarks Radio hvor han er næstformand. Dennis er desuden en ofte benyttet foredragsholder i både det offentlige- og det private erhvervsliv. Sammen med forfatteren Anders Fogh Jensen har han skrevet bestseller-bogen "Pseudoarbejde – hvordan vi fik travlt med at lave ingenting". Bogen har for alvor været med til at sætte indholdet af vores arbejde til debat.

> *Hvis du hver evig, eneste dag, går på arbejde og føler, at du laver ting, som dybest set er ligegyldige og meningsløse, kommer du simpelthen til at dø langsomt. Livet er ganske enkelt for kort til pseudoarbejde."*
>
> Dennis Nørmark

I næste afsnit dykker vi lidt mere ned i nogle af undersøgelsens resultater omkring fænomenet pseudoarbejde.

Værdiløst pseudoarbejde er et stort problem

Ni ud af ti lønmodtagere i Danmark har en oplevelse af, at de i større eller mindre grad udfører arbejdsopgaver, som de er i tvivl om, behøver at blive gjort. Opgaver der ikke rigtigt skaber værdi, og som ikke er en del af deres egentlige arbejde. For meget pseudoarbejde har en markant negativ betydning for arbejdslysten.

Vores undersøgelse bag rapporten her dokumenterer, at de fleste danske lønmodtagere udfører såkaldt pseudoarbejde, når de går på arbejde. For langt de fleste af os sker det dog kun i mindre omfang. Men for knap hver femte beslaglægger pseudoarbejdet mellem 11 og 20 timer af vores månedlige arbejdstid.

PSEUDOARBEJDE MEST UDBREDT I DEN OFFENTLIGE SEKTOR

Vores undersøgelse tyder på, at pseudoarbejde er lidt mere udbredt i den offentlige sektor end i den private sektor. Her har hver femte medarbejder i høj eller meget høj grad en oplevelse af jævnligt at beskæftige sig med arbejdsopgaver, som ikke er en del af deres egentlige arbejde, og som efter deres egen vurdering ikke skaber nogen værdi. Kun 17 procent af de privatansatte har en tilsvarende oplevelse.

OMFANGET AF PSEUDOARBEJDE

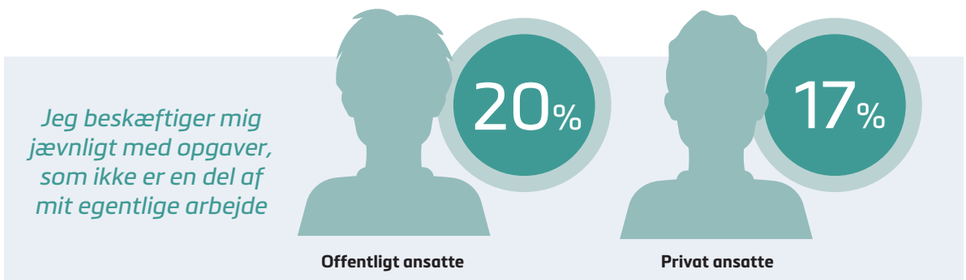
Godt tre ud af fire (76 procent) angiver, at de bruger op til ti timer om måneden på arbejde, som ikke rigtigt skaber værdi for arbejdspladsen, kunderne eller kollegerne. Syv procent af lønmodtagerne i Danmark bruger mere end 21 timer om måneden på pseudoarbejde, og en lille andel på tre procent angiver, at de bruger over 37 timer om måneden på pseudoarbejde. Det kan måske lyde af lidt, men at forestille sig, at tre procent af den samlede arbejdsstyrke i Danmark bruger mere end en uge (!) om måneden på at skabe resultater, som ikke rigtigt giver nogen værdi for nogen, er da tankevækkende. Det tyder i hvert fald på, at der er et stort potentiale i at få minimeret omfanget af dette pseudoarbejde og i stedet få kanaliseret ressourcerne hen til arbejdsopgaver, som reelt skaber værdi for arbejdspladsen, kunderne, kollegerne og samfundet.

PSEUDOARBEJDE GÅR UDOVER ARBEJDSLYSTEN

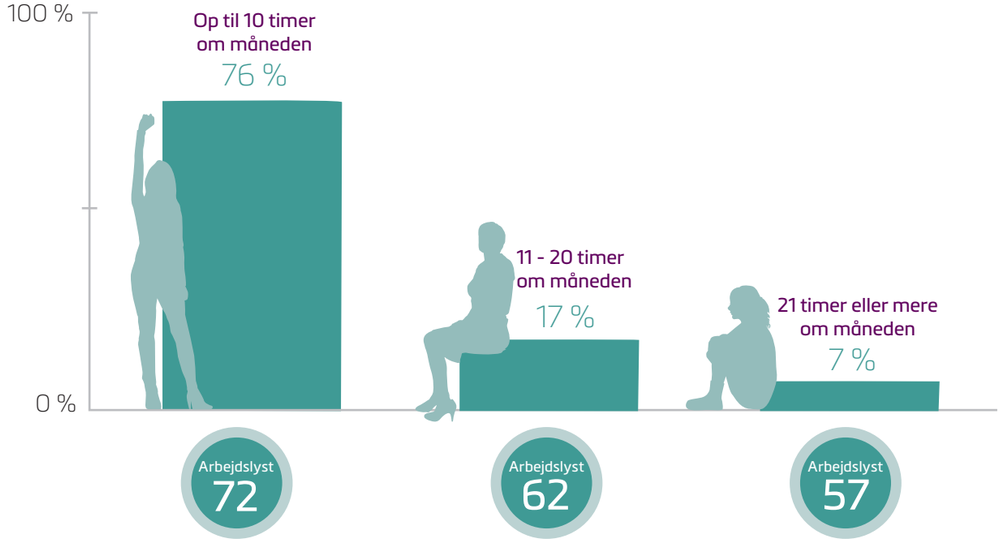
Kigger vi lidt nærmere på tallene i vores undersøgelse, kan vi se, at så længe pseudoarbejdet holdes på et minimum, går det ikke ud over arbejdslysten. Faktisk kan vi se, at blandt den gruppe, som holder sig under ti timers pseudoarbejde om måneden, har en lidt højere arbejdslyst end gennemsnittet. Hvor den gennemsnitlige arbejdslyst for befolkningen er 70 point på en skala fra 0- 100, så har medarbejdere med ti timers pseudoarbejde om måneden en arbejdslyst på 72 point. Til gengæld kan vi også se, at oplevelsen af arbejdslyst på det nærmeste styrtdykker, hvis man har mere end ti timers pseudoarbejde om måneden. Fx har de respondenter med mellem 11 og 20 timers pseudoarbejde om måneden en arbejdslyst på bare 62 point. Og kigger vi specifikt på den gruppe, der rapporterer 21 timers pseudoarbejde eller mere om måneden, er arbejdslysten i gennemsnit nede på bare 57 point.

Der er altså god grund til at interessere sig for omfanget af pseudoarbejde på arbejdspladsen, hvis man som leder har en interesse i at understøtte og højne medarbejdernes oplevelse af trivsel og arbejdslyst.

PSEUDOARBEJDE I DET OFFENTLIGE OG PRIVATE



PSEUDOARBEJDE PÅVIRKER ARBEJDSLYSTEN



Figuren viser sammenhængen mellem omfanget af månedligt pseudoarbejde og den gennemsnitlige arbejdslyst. Arbejdslysten måles på en skala fra 0- 100 point. Søjlerne med % angiver andelen af respondenter, der oplever pseudoarbejde indenfor det angivne interval.

I de foregående afsnit har vi kigget på resultater – både dem, der giver værdi (skyggearbejde), men som ikke er en del af vores egentlige arbejde og dem, der ikke giver værdi (pseudoarbejde). I næste afsnit har vi sat Annelise Goldstein, der er HR-chef hos Maersk Tankers, stævne til en snak om, hvordan de hos rederigiganten har sat kulturen i arbejdsfællesskabet på dagsordenen for at skabe flere og bedre resultater.

Man bliver jo ikke gift, blot for at modtage blomster én gang om året. På samme måde går man jo heller ikke på arbejde hver dag, blot for at modtage en bonus én gang om året.

Annelise Goldstein, HR-chef i Maersk Tankers

Foto: MagioreStock / Shutterstock.com

Case

Maersk Tankers vil have flere spraglede tankesæt og færre mørke jakkesæt

Rederibranchen har historisk appelleret til en forholdsvis homogen gruppe af talenter. Men i en tid hvor skibsfarten skal være grønnere og mere moderne, er der behov for større diversitet og mere innovation. Derfor har det hæderkronede rederi i A.P. Møller-Maersk familien droppet de individuelle bonusordninger og sat kulturen i arbejdsfællesskabet på dagsordenen.

Vi har sat HR-chef i Maersk Tankers, Annelise Goldstein stævne til en snak om, hvordan det gamle tankrederi under overskriften "Better Together" [Bedre sammen] er i færd med at transformere virksomhedskulturen. For hvad betyder det for oplevelsen af resultatskabelse i organisationen?

MENNESKE FØRST

For at forstå Annelise Goldsteins tilgang til organisationsudvikling er det vigtigt at forstå hendes egen baggrund. Annelise Goldstein stammer oprindeligt fra USA, men har boet i Danmark siden 1996. Hun har blandt andet en kandidatgrad i psykologi fra Århus Universitet og har, før hun kom til Maersk Tankers, haft flere ledende roller hos Korn Ferry, Novo Nordisk og Nordea. Det er i særlig grad det psykologiske afsæt, der præger hendes tilgang til organisationsudvikling i dag.

Annelise Goldstein er således først og fremmest optaget af den menneskelige adfærd, herunder menneskers måde at handle og reagere på i forskellige situationer.

"Jeg ser først og fremmest organisationen, som en organisme, hvor mennesker skal kunne trives og udvikle sig. Jeg er overbevist om, at det også er med dette fokus, at man skaber de bedste resultater i organisationen"

BETTER TOGETHER

Strategien bag den transformationsproces, som Maersk Tankers er i gang med, har fået overskriften "Better together". Og essensen af det hele er ifølge Annelise Goldstein, at mangfoldighed og diversitet skal være med til at bringe organisationen fremad og sikre flere og bedre resultater. Der er flere elementer i den nye strategi, men ét af elementerne handler netop om organisationens kultur.

I forbindelse med lanceringen af den nye strategi har Maersk Tankers også ændret organisationens purpose fra "We keep the world moving" [vi bringer verden i bevægelse, red.] til "We pioneer shipping solutions for our partners and the planet" [Vi er pionerer inden for shippingløsninger til vores partnere og planeten, red.]. Annelise forklarer det nye purpose på denne her måde; "Vi er gået fra at betragte os selv, som nogle der flytter gods fra det ene sted til det andet og til i langt højere grad at have fokus på, at de mennesker, som udgør organisationen, er en del af noget større".

> *Vi ønsker i højere grad at kunne fastholde dygtige medarbejdere, som motiveres af samarbejde og af at se gode resultater på tværs frem for af en mere individuel heltedyrkelse."*
>
> Annelise Goldstein, Maersk Tankers

"WE" BEFORE "I"

Annelise Goldstein var dog helt klar over, at man naturligvis ikke ændrer hverken ledelsens eller medarbejdernes mindset blot ved at formulere et nyt purpose. Der skal mere til, og det er her, opgøret med det hidtidige, individuelle bonussystem søsættes.

Et underelement til strategien handler om det, som Annelise Goldstein kalder for "We before I" [Vi før jeg, red.]. For at fremme den ønskede adfærd i organisationen har det været nødvendigt at gøre op med organisationens hidtidige bonussystem, som i høj grad har favoriseret den enkeltes indsats. Derfor har man, fortæller Annelise Goldstein videre, gjort op med de individuelle KPI´er[24] for hver enkelt medarbejder og i stedet introduceret en række mere overordnede KPI´er for hele selskabet, som udløser bonus til alle, hvis resultaterne nås.

"Vi ønsker i højere grad at kunne fastholde dygtige medarbejdere, som motiveres af samarbejde og af at se gode resultater på tværs frem for af en mere individuel heltedyrkelse"

ET DEMOTIVERENDE 3-TAL

Annelise Goldstein fortæller undervejs i vores samtale om, hvor demotiverende det oprindelige, individuelle bonussystem faktisk var for hendes medarbejdere. Her blev man indplaceret i et system med fem trin. Med disse fem trin var der en tendens til, at de fleste blev placeret i midten af skalaen, og det var ifølge Annelise Goldstein ikke videre motiverende for ambitiøse ledere og medarbejdere at kunne se frem til et nyt tretal én gang om året.

"Problemet er, at den slags bonusordninger ikke bidrager til den kollektive resultatskabelse i arbejdsfællesskabet, men i langt højere grad blot til en ufrugtbar konkurrence imellem de forskellige medarbejdere og de enkelte teams", siger Annelise Goldstein.

KØNS-BIAS I DET GAMLE BONUSSYSTEM

"Vi opdagede en bias i forhold til, at det typisk var mænd, der fik fire og fem i det gamle system. Det var også tydeligt, at hvis man som leder eller medarbejder én gang havde fået fem så var der stor sandsynlighed for, at man også fik det næste gang. Det har været en erkendelse, som vi også har haft med i processen frem mod at skabe et nyt og mere tidssvarende bonussystem. Fx gennemfører vi nu årligt en såkaldt Gender Gap-Analyse, hvor vi korrigerer for eventuelle skævheder", fortæller Annelise Goldstein.

BONUSSYSTEM SOM SUTTEKLUD

Annelise Goldstein er meget klar i mælet, når hun forklarer, hvorfor hun mener, at man som leder bør droppe forældede bonusordninger: "Det er ikke let at være leder for virkelige mennesker med virkelige problemer. Men man er nødt til at tage ansvaret på sig og tage fat om problemerne i fællesskab frem for blot at skubbe et forældet bonussystem foran sig som en sutteklud og et påskud for ikke at gøre noget ved kulturen på arbejdspladsen"

Man bliver jo ikke gift, blot for at modtage blomster én gang om året. På samme måde går man jo heller ikke på arbejde hver dag, blot for at modtage en bonus én gang om året. Det handler derimod om at udvikle sig som medarbejder hver eneste dag og om løbende at skabe resultater i fællesskab med andre. Det skal både lederen og bonussystemet naturligvis understøtte.

KLARE OG VELDEFINEREDE MÅL ER LEDERENS ANSVAR

Vores undersøgelse bag rapporten her viser, at halvdelen af lønmodtagerne på det danske arbejdsmarked savner klare og veldefinerede mål for deres arbejde. Det resultat overrasker ikke Annelise Goldstein. Hun mener dog, at det ofte er funktionsbestemt, hvorvidt man kan se klare og veldefinerede mål for det arbejde, som man selv arbejder med.

Typisk vil en HR-medarbejder have lettere ved at relatere sit eget arbejde til organisationens overordnede mål, end man har som fx produktionsmedarbejder. Men her er det ifølge Annelise Goldstein lederens opgave at få oversat de mere overordnede mål og formål til noget, som giver mening for den enkelte medarbejder i de opgaver, som han eller hun står med.

OM ANNELISE GOLDSTEIN

Annelise er HR-chef i Maersk Tankers og har det overordnede ansvar for organisationens human ressources - herunder talentudvikling, tiltrækning, fastholdelse mv. Hun har mere end 20 års erfaring inden for ledelse, talentudvikling, diversitet, inklusion samt organisationsudvikling. Annelise har tidligere haft ledende stillinger i Novo Nordisk A/S, Nordea og Korn Ferry. Hun har en masteruddannelse i sociologi fra University of Pennsylvania, USA, og en master i psykologi fra Aarhus Universitet.

I næste afsnit fortæller ledelsesrådgiver Heidi Friis om, hvordan du som leder kan "oversætte" din organisations mere overordnede strategi, så den bliver handleklar for medarbejderne.

24 *KPI står for Key Performance Indicators (nøglepræstationsindikatorer) og er en metode, der bruges til at vurdere, hvor effektive virksomheder er til at opnå deres forretningsmæssige målsætninger.*

Du kan sagtens gøre dit arbejde rigtigt uden at gøre det rigtige

Mange ledere er rigtig gode til at opstille målbare KPI´er om fx antal leads, rækkevidde for annoncering eller evne til at afsende en ordre inden for aftalt tid. Til gengæld måles der sjældent på den adfærd, som skal skabe grundlaget for de gode resultater. Det kan ifølge ledelseseksperten Heidi Friis have fatale konsekvenser.

Der er brug for et opgør med den performancekultur, som hersker i mange organisationer. En kultur hvor ledelsen udelukkende har blik for bundlinjen og typisk opstiller en skov af KPI´er, som ofte forhindrer, at både ledelse og medarbejdere får blik for, hvilken helt afgørende betydning, adfærd og kultur har for resultatskabelsen. Sådan lyder det klare budskab fra ledelseseksperten Heidi Friis. For hende handler det om at finde den rette balance mellem den menneskelige kapital[25] og den forretningsmæssige bundlinje i organisationen.

LEDEREN MÅ TØJLE SIN INDRE AUTOMATPILOT

Lederen har en vigtig opgave i at kunne tøjle det, som Heidi Friis kalder for "den indre automatpilot" og blive bedre til at navigere imellem på den ene side kulturudvikling - herunder fokus på adfærd i organisationen – og på den anden side de mere klassiske performancemål i form af målbare KPI´er.

Heidi uddyber sin pointe med et typisk eksempel fra sin hverdag som ledelseskonsulent. "Jeg oplever alt for ofte, at lederne griber til de samme, velkendte værktøjer, når væksten udebliver, eller der måske ligefrem er røde tal på bundlinjen. Så skrues der typisk op for antallet af KPI´er, og der indføres endnu mere kontrol. Men når der konstant indføres flere KPI´er, som ikke nødvendigvis prioriteres, men præsenteres som vigtige alle sammen, så bliver medarbejderne apatiske, forvirrede, agerer som fluer i en flaske og bliver usikre på, hvordan de skal agere, og hvad de skal prioritere". Ifølge hende er det derfor helt afgørende, at lederen bliver mere bevidst om at KPI´erne og de mange performancemål ikke kan stå alene, men må ledsages af en oprigtig interesse for og nysgerrighed på den adfærd, som skal bane vejen for de gode resultater på arbejdspladsen.

LUG UD I KPI´ERNE

I mange virksomheder står de mange KPI´er nærmest i vejen for et mere balanceret fokus på kultur og adfærd. Det er Heidi Friis' erfaring, at der i rigtig mange organisationer lever et forfejlet narrativ om, at hvis bare man har mange KPI´er, så er man virkelig

> *Du er som leder nødt til at rydde op i skoven af KPI´er, inden du for alvor kan begynde at arbejde målrettet med adfærdens og kulturens betydning for resultatskabelsen."*
>
> Heidi Friis, ledelsesrådgiver

25 *Menneskelig kapital benyttes ofte som en betegnelse for enhver form for værdi, som mennesket akkumulerer, såsom viden, evner, kreativitet og uddannelse.*

målrettet og fokuseret som organisation. Men det forholder sig ofte lige omvendt. "Du er som leder nødt til at rydde op i skoven af KPI´er, inden du for alvor kan begynde at arbejde målrettet med adfærdens og kulturens betydning for resultatskabelsen", fortæller Heidi Friis.

SÆT KULTUREN PÅ DAGSORDENEN

Når man har luget ud i nogle af de mange KPI´er, er det nødvendigt at få sat arbejdspladskulturen og adfærden på dagsordenen. Hvis man som organisation vil skabe flere og bedre resultater, er det således ikke tilstrækkeligt at fokusere på resultaterne og på de forskellige performancemål. Du er som leder nødt til at have blik for, om det er den rigtige adfærd og de rigtige kulturbetingelser, der eksisterer i organisationen.

Problemet med et for ensidigt fokus på typiske performancemål er ifølge Heidi Friis, at man ligefrem kan komme til at belønne en uhensigtsmæssig adfærd og arbejdspladskultur. Tænk engang hvis SOSU-assistenten eller hjemmehjælperen alene blev målt på antallet af ældre borgere, som den pågældende når at besøge på en arbejdsdag, frem for at blive målt på den adfærd han eller hun udviser over for den enkelte borger. Heidis pointe er, at man sagtens kan være en succes målt på KPI'er samtidig med, at kulturen og adfærden er uhensigtsmæssig eller måske ligefrem gift for arbejdspladskulturen. Man kan med andre ord sagtens gøre arbejdet rigtigt, uden at gøre det rigtige.

OPSIGTSVÆKKENDE FÅ OPLEVER KONKRETE RESULTATER

Undersøgelsen bag nærværende rapport viser, at kun godt halvdelen af lønmodtagerne i Danmark i høj eller meget høj grad har en oplevelse af, at de selv skaber konkrete resultater på deres arbejde. Flere end tre ud af ti oplever det kun i nogen grad, mens godt otte procent enten slet ikke eller kun i mindre grad oplever det. Det er ifølge Heidi Friis opsigtsvækkende. Hvis medarbejderne ikke kan vurdere, hvorvidt de leverer det, der forventes af dem, skaber det både utilfredshed og usikkerhed. Undersøgelsen viser også, at det kun er lige akkurat halvdelen af lønmodtagerne i Danmark, der i høj eller meget høj grad oplever, at der er klare og veldefinerede mål for, hvad de skal på arbejdet. Det er ifølge Heidi Friis lige så alarmerende, for én af de helt store faldgruber for moderne organisationer er, når medarbejderne ikke ved eller ikke kan se, hvordan de kan bidrage til at realisere arbejdspladsens strategi: "*Hvis man ikke får synliggjort mål og strategi og gjort det tydeligt for medarbejderne, hvordan de kan bidrage og skabe konkrete resultater, får man ikke udnyttet den kapacitet, som man har i virksomheden*".

NÅR LEDELSEN DRÆBER HANDLEKRAFTEN

Heidi Friis anerkender, at det ikke er let at arbejde med adfærd og kultur. Det er meget lettere at arbejde med KPI´er og fx måle på, om man får afsendt sine ordrer i rette tid. Men hvis vi vil skabe flere og bedre resultater, er vi nødt til at kunne balancere imellem den menneskelige kapital og den forretningsmæssige bundlinje.

Ledelsen har her et særligt ansvar for at oversætte strategien, så den bliver handleklar for den enkelte medarbejder. I modsat fald vil vi fortsat se, at alt for få medarbejdere på det danske arbejdsmarked oplever klare og veldefinerede mål for, hvad de skal på arbejdet. Men selvom det ikke er let, så er det ikke umuligt at ændre på, og Heidi Friis kommer her med et bud på, hvordan du som leder kan "oversætte" strategien, så den bliver handleklar for dine medarbejdere.

OVERSÆT STRATEGIEN TIL KONKRETE PEJLEMÆRKER

Det er vigtigt, at du som leder får debatteret, udfordret og afstemt strategien med resten af arbejdspladsen. Først med den øvrige ledelse og herfra videre ud i organisationen. Evnen til at være transparent, klar og tydelig på, hvad målet med strategien egentlig er, er afgørende for, om du tænder eller slukker for medarbejdernes initiativ, handlekraft og i sidste ende resultatskabelse. Derfor skal du oversætte strategien til nogle få, men meget konkrete pejlemærker som kan inspirere dine medarbejdere, så de kan få øje på handlemulighederne i strategien – og måske tilmed blive i stand til at improvisere klogt, hvis der opstår bump på vejen mod målet.

> *Hvis man ikke får synliggjort mål og strategi og gjort det tydeligt for medarbejderne, hvordan de kan bidrage og skabe konkrete resultater, får man ikke udnyttet den kapacitet, man har i virksomheden."*
>
> Heidi Friis, ledelsesrådgiver

OVERSÆT STRATEGIEN TIL HVERDAGSSPROG

Det er vigtigt, at organisationens nye strategi ikke ender som en serie flotte slides fyldt med buzzwords om, at vi skal være agile, innovative, transformative osv. For hvis det rent faktisk er vigtigt for dig, at dine medarbejdere er agile, er du nødt til at fortælle dem – helt konkret – hvad det betyder. Handler det fx om, at du har en forventning om, at hver enkelt medarbejder bidrager med en fleksibel og smidig indstilling, så er det vigtigt at få sagt det højt og frem for alt at få det koblet til hverdagspraksis.

OVERSÆT STRATEGIEN TIL MIKROHANDLINGER

Det er vigtigt at forstå, at strategien først bliver levende, når den bliver sat fri, og medarbejderne oplever, at de ejer den og kan handle på den. Derfor skal du sammen med dine medarbejdere oversætte strategien til konkrete mikrohandlinger. Hvad er det helt konkret, vi skal gøre anderledes i morgen, hvis vi som medarbejdere, teams eller afdeling skal understøtte strategiens mål? Det er summen af sådanne mikrohandlinger, der skaber forandringerne – og de gode resultater.[26]

OM HEIDI FRIIS

Heidi er cand.comm. i Kommunikation og Dansk og selvstændig ledelsesrådgiver, forandringsstrateg og facilitator. Hun har næsten 20 års erfaring som direktør, leder og konsulent. Heidi underviser, holder foredrag og hjælper organisationer og ledere med at designe involverende forandringsprocesser, faciliterer strategiprocesser og udvikler organisationer i en tid med pres på forandringer, kompleksitet og tempo.
Hun samarbejder bl.a. med Novo Nordisk, Aller Media, Ørsted, Nordea og Københavns Kommune.

I næste afsnit vil vi se nærmere på, hvad der typisk forhindrer os i at levere de resultater på jobbet, som vi gerne vil.

26 *Du kan læse mere om Heidi Friis´ "oversættelsesstrategier" på www.handlingsledelse.dk*

Vi mangler tid til at levere de ønskede resultater

Fire ud af ti danskere har svært ved at levere de resultater, som de ønsker i løbet af arbejdsdagen. Det er særligt udbredt i den offentlige sektor, og den typiske årsag er manglende tid.

Vi ved fra vores God Arbejdslyst Indeks, at oplevelsen af at levere resultater i løbet af arbejdsdagen er afgørende for trivsel og arbejdslyst for mange af os. Derfor er det også relevant at se på typiske årsager til, hvorfor vi sommetider ikke lykkes med netop dette.

EN SÆRLIG UDFORDRING FOR BØRNEFAMILIER OG OFFENTLIGT ANSATTE

Undersøgelsen bag rapporten her viser, at oplevelsen af at være forhindret i at levere de resultater, som man ønsker, er særligt udbredt blandt offentligt ansatte og i aldersgruppen 34- 54-årige, hvor mange typisk har hjemmeboende børn. I gruppen 34- 54-årige, er det hele 43 procent, der på en typisk arbejdsdag føler sig forhindret i at levere det resultat af deres arbejde, som de ønsker, hvor det i gruppen 18- 34-årige drejer sig om 37 procent. Kigger vi specifikt på medarbejdere i den offentlige sektor, er det hele 47 procent, der angiver, at der på en typisk arbejdsdag er noget, der forhindrer dem i at levere det resultat af deres arbejde, som de ønsker. Blandt de privatansatte er det kun 34 procent.

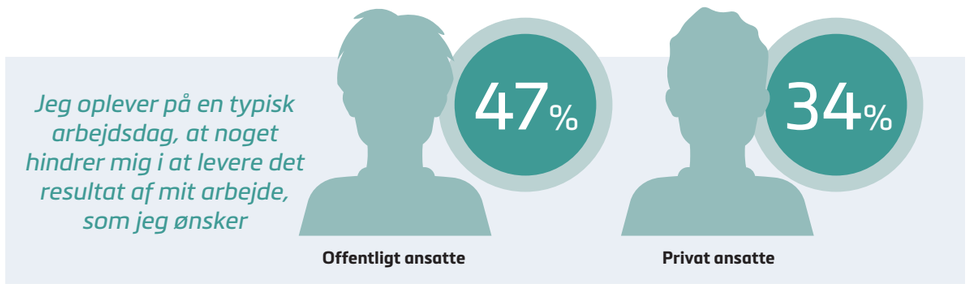
VI MANGLER TID

Kigger vi lidt nærmere på de knap fire ud af ti lønmodtagere, som på en typisk arbejdsdag oplever, at noget forhindrer dem i at levere de resultater, som de ønsker, er det for 63 procent af dem mangel på tid, der er forklaringen.

HVER FEMTE MANGLER INDFLYDELSE PÅ RESULTATSKABELSEN

Hver femte af de lønmodtagere, der oplever forhindringer i forhold til at kunne levere de resultater, som de ønsker, peger på manglende indflydelse på, hvordan resultaterne skabes bedst. Og næsten lige så mange (19 procent) peger på, at de mangler information om, hvordan opgaverne skal løses. Det er helt oplagt et særligt opmærksomhedspunkt for ledelsen at have blik for, om der er noget på arbejdspladsen eller i teamet, der forhindrer den enkelte medarbejder i at levere det optimale resultat af arbejdet. Og er det specifikt manglen på tid, der fylder, bør man måske gennemgå sine processer og få fundet ud af, om der er opgaver, der kan løses smartere – eller som måske slet ikke behøver at blive løst. Endelig kan det jo også tænkes, at der er brug for en opnormering på det pågældende område. 12 procent af dem, der oplever forhindringer i forhold til at kunne levere de resultater, som de ønsker, peger på, at de mangler klarhed over, hvornår de er en succes.

FORHINDRINGER FOR RESULTATER



HVORNÅR ER DET "GODT NOK"?

Spørgsmålet om, hvornår ens resultat er "godt nok", er en gennemgående tematik i rapporten "Balance – harmoni eller hamsterhjul", som Videncenter for God Arbejdslyst udgav i 2022. Heri siger erhvervspsykologen Mads Lindholm blandt andet: "I princippet er der ingen øvre grænse for, hvor godt en opgave kan løses, eller hvor meget tid man bruger. Den grænse bliver til i samarbejde mellem medarbejder og leder. Og hvor ledelsen tidligere i høj grad handlede om at motivere til "mere", "bedre", "hurtigere", så handler ledelse nu langt mere om at skabe oplevelsen af "godt nok".[27]

Når manglende tid ofte opleves som en forhindring for, at man kan levere gode resultater, er det oplagt at kigge nærmere på, hvordan man kan få mere tid til det væsentlige ved at skære overflødige møder, processer og forstyrrelser væk. Det har de arbejdet målrettet med hos Rahbek Media. Det kan du læse mere om i næste afsnit.

27 *Du kan læse mere herom i artiklen "Polerer du bagsider?" på side 44 i rapporten "Balance – harmoni eller hamsterhjul"*

Da jeg stiftede familie og fik børn, gik det jo op for mig, at der er andet i livet end at arbejde. Dén erkendelse har nok i grunden været afsættet for, at jeg gerne ville give mine medarbejdere de samme muligheder som mig."

Jeppe Rahbek, Kreativ direktør i Rahbek Media

Case

Rahbek Media indførte fire dages arbejdsuge og skaber flere resultater

Det nordjyske produktionsselskab, Rahbek Media, indførte ved årsskiftet 2022 en fire dages arbejdsuge. Det har ikke kun givet medarbejderne en længere weekend, men også skabt flere og bedre resultater på bundlinjen.

Det er ikke nyt, at både offentlige og private virksomheder afprøver en firedages arbejdsuge, men mange har blot presset de 37 timer sammen på fire dage.[28] Hos Rahbek Media har man reduceret arbejdstiden til 30 timer på fire dage, og medarbejderne får stadig løn for 37 timer. Det har krævet et målrettet arbejde med både arbejdsmetoder og -vaner.

FØR VI FIK BØRN

Jeppe Rahbek, der er stifter, ejer og kreativ direktør hos produktionsselskabet Rahbek Media i Aalborg, fortæller, at han tidligere i sit liv typisk arbejdede alle ugens syv dage. Men det ændrede sig, da han fik børn.

"Da jeg stiftede familie og fik børn, gik det jo op for mig, at der er andet i livet end at arbejde. Dén erkendelse har nok i grunden været afsættet for, at jeg gerne ville give mine medarbejdere de samme muligheder som mig", fortæller Jeppe Rahbek.

FRISK OG VELOPLAGT MANDAG MORGEN

Den fire dages arbejdsuge betyder hos Rahbek Media, at man holder fri om fredagen. Dermed har alle en ekstra lang weekend, og filosofien er, at alle derfor også har fået en bedre mulighed for at møde friske og veloplagte op mandag morgen. Men for at det hænger sammen for virksomhedens bundlinje med den reducerede arbejdstid har det været nødvendigt at kigge grundigt på arbejdsgangene i virksomheden og luge ud i overflødige møder, processer og forstyrrelser.

PRIORITER OPGAVERNE – OG HUSK PAUSEN

Jeppe Rahbek fortæller videre, at alle er blevet langt bedre til at planlægge arbejdsdagen mere hensigtsmæssigt end tidligere. Det betyder blandt andet, at hver enkelt medarbejder "mapper sine opgaver ud" og som regel begynder dagen med de vigtigste og mest værdiskabende opgaver fra morgenstunden og gemmer de lettere opgaver til sidst på dagen. Og så har Jeppe også introduceret Pomodoro-teknikken for medarbejderne, så de ikke "brænder hjernen af", som han udtrykker det.[29]

Princippet går i korthed ud på, at man holder en kort pause, hver gang man har arbejdet koncentreret om en opgave i 25 minutter for, som Jeppe også siger: "Det er svært at allokere hjernekapacitet til sidst på dagen, hvis man ikke holder små pauser i løbet af dagen".

FÆRRE TIMER, FLERE RESULTATER

Jeppe Rahbek havde lidt en bekymring om, at økonomien og produktiviteten ville komme til at lide under forsøget med de 30 timer og den fire dages arbejdsuge. Men i begyndelsen af 2023, hvor forsøget har kørt i et år, har virksomheden vækstet med hele 30 procent sammenlignet med samme periode sidste år. Så der er ikke noget, der tyder på, at der bliver produceret mindre end før.

> *Det er svært at allokere hjernekapacitet til sidst på dagen, hvis man ikke holder små pauser i løbet af dagen"*
>
> Jeppe Rahbek, Kreativ direktør

> *Min oprindelige idé om, at vi alle sammen skulle holde fri om fredagen, er måske ikke den mest optimale løsning for alle. Derfor er vi nu begyndt at kigge på en mere individuel tilrettelæggelse af arbejdsugen."*
>
> Jeppe Rahbek, Kreativ direktør

EN MÅNEDLIG INNOVATIONSFREDAG

Da vi spørger, om det har været nødvendigt at justere på konceptet med den fire dages arbejdsuge i løbet af det seneste år, svarer Jeppe Rahbek ja og uddyber det på denne måde: "Det har udfordret vores mulighed for at innovere og tænke kreativt, at arbejdsgange og processer er blevet så strømlinede og effektive. Så derfor har vi indført en månedlig innovationsfredag".

Jeppe Rahbek erkender, at den månedlige innovationsdag selvfølgelig har kostet en fridag på den korte bane, men han er overbevist om, at dagen på længere sigt er givet godt ud. "Det har jo betydet, at vi har indhentet en del af den kreative kraft, som vi følte forsvandt lidt, da vi indførte den fire dages arbejdsuge og samtidig har den månedlige, kreative fredag også haft en enorm betydning for det sociale og kollegiale fællesskab", siger han.

FLEKSIBEL FREMTID

Forsøget med fire dages arbejdsuge har nu fungeret i over et år hos Rahbek Media, og Jeppe Rahbek er sammen med medarbejderne i gang med at finde ud af, om der er noget, der skal justeres.

"Min oprindelige idé om, at vi alle sammen skulle holde fri om fredagen, er måske ikke den mest optimale løsning for alle. Derfor er vi nu begyndt at kigge på en mere individuel tilrettelæggelse af arbejdsugen.

Måske passer det nogle medarbejdere bedre at holde fri en anden dag eller at gå tidligt hver dag og derfor fordele de 30 timer ud over alle ugens fem dage".

OM JEPPE RAHBEK

Jeppe er indehaver af produktionsselskabet Rahbek Media, der har kontorer i Aalborg og København. Samtidig er han en del af Aalborgs Iværksætterråd som rådgiver Aalborg Kommune i at skabe bedre rammer for iværksættere. Rahbek Media har blandt andet arbejdet sammen med Maersk, Asetek, Carlsberg, Nilfisk, D3 Security og Trifork.

Hos IT-virksomheden HR-ON i Odense er man gået endnu mere radikalt til værks. Her har man ikke indført en fire dages arbejdsuge, men sat medarbejderne helt fri til selv at tilrettelægge deres arbejdstid, længden på ferie mv. Det har skabt flere resultater, og det kan du læse meget mere om i næste afsnit.

28 *Abildgaard 2021*
29 *Se også "God Arbejdslyst Indeks 2017 – Sammen rykker vi grænserne for god arbejdslyst i Danmark", hvor vi beskrev, hvordan IIH Nordic indførte en 30 timers arbejdsuge*

Engagement og produktivitet hænger jo ikke nødvendigvis sammen med, at du befinder dig på et bestemt sted på et bestemt tidspunkt"

Ali Cevik, Direktør i HR-ON

Hos HR-ON bestemmer medarbejderne selv over arbejdstid, ferie og barsel

Sidste år indførte den odenseanske IT-virksomhed HR-ON et nyt medarbejdermanifest, som giver medarbejderne frihed til selv at planlægge deres arbejdstid, ferie, barsel og afvikling af barns sygedage. Det har givet bedre trivsel og bedre resultater.

Da vi kontakter Ali Cevik, stifter og administrerende direktør i virksomheden HR-ON, for at få en snak med ham om, hvorfor han giver medarbejderne al den medbestemmelse, og hvad det har betydet for resultatskabelsen, siger han straks ja.

Det kræver heller ikke mange søgninger på Google at finde ud af, at Ali Cevik gerne fortæller om sin virksomhed og sin ledelsesfilosofi. Men selv er han faktisk lidt overrasket over den store interesse for hans ledelsesfilosofi, da han selv hverken finder den særligt radikal eller utraditionel. Han uddyber det blandt andet på denne måde: "Det er ikke en revolutionerende ændring, der pludselig er opstået, for vores medarbejdermanifest tager afsæt i den kultur, som fandtes i forvejen hos HR-ON. Det er medarbejderne selv, der har forfattet manifestet i samarbejde med mig".

"Tillid og værdibaseret selvledelse, som vi kalder det hos os, er langt stærkere end kontrol – og så er det i øvrigt også langt sjovere".

MOTIVERET AF UDSIGTEN TIL EN TRAKTOR

Undervejs i vores samtale fortæller Ali Cevik blandt andet om sin egen opvækst og baggrund som barn af gæstearbejdere, som kom til Danmark i 1970´erne.

Begge Alis forældre arbejdede på et jernstøberi i Odense. Forældrene betragtede opholdet i Danmark som midlertidigt og deres drøm var at tjene penge nok til, at de kunne købe en traktor, så de kunne tage hjem igen og blive selvforsørgende og dyrke deres egen jord. Det var deres motivation for at stemple ind på jernstøberiet tidligt hver eneste morgen i flere år.

DREVET AF EN DRØM OG EN VISION

I dag mere end fyrre år senere er Ali selvstændig og direktør i sin egen IT-virksomhed med over 50 medarbejdere - også i Odense. Men som han siger: "Jeg kan ikke motivere mine medarbejdere til at møde ind på et bestemt tidspunkt hver morgen ved at fortælle dem, at de på et tidspunkt vil få råd til en traktor – eller en lejlighed eller et hus".

Ali Cevics medarbejdere er dog stadig, ligesom hans forældre i sin tid, også drevet af en drøm og en vision. Det er bare en anden drøm og en anden vision. "Vores fælles drøm er, at vi vil skabe en bæredygtig virksomhed, hvor mangfoldighed og kreativitet går hånd i hånd med entreprenørskab. Helt konkret vil vi lave de bedste HR-værktøjer, som understøtter og udvikler menneskers potentiale", fortæller Ali Cevik. Og når alle ved, hvad vi skal, og hvorfor vi er her, er der ingen grund til, at alle nødvendigvis møder ind hver dag klokken 8.00 og går hjem igen præcist klokken 16.00. "Engagement og produktivitet hænger jo ikke nødvendigvis sammen med, at du befinder dig på et bestemt sted på et bestemt tidspunkt. Bare se tilbage på Covid19. Den periode viste os jo, at vi sagtens kunne være både kreative og produktive på andre måder og andre steder, end vi plejede", siger Ali Cevik.

> *"Tillid og værdibaseret selvledelse, som vi kalder det hos os, er langt stærkere end kontrol – og så er det i øvrigt også langt sjovere."*
>
> Ali Cevik, Direktør i HR-ON

SOV I ET RØR

Ali Cevik fortæller undervejs i vores samtale en historie fra det odenseanske industrisamfund anno 1970´erne, som tydeligt illustrerer, at der ikke nødvendigvis er nogen sammenhæng imellem at stemple ind til tiden og ens produktivitet og effektivitet. Hans far fortalte på et tidspunkt om en medarbejder på en større industriarbejdsplads, som mødte ind til tiden og dernæst brugte det meste af dagen på at sove i et afsidesliggende betonrør, indtil han atter kunne stemple ud og tage hjem til familien.

Historien er jo både et godt eksempel på, at der ikke nødvendigvis er nogen sammenhæng mellem mødetid og produktivitet og et eksempel på, at man som medarbejder ikke nødvendigvis føler noget ejerskab eller ansvar overfor virksomheden, selvom man møder til tiden.

FORUDSÆTNINGER FREM FOR MODSÆTNINGER

Hos HR-ON har de gjort op med det traditionelle modsætningsforhold mellem medarbejdere og arbejdsgiver. I Ali Ceviks forældres generation var der typisk en interessekonflikt mellem ledelse og medarbejdere. Det er en forståelse, som Ali Cevik vil væk fra og uddyber: "Hos HR-ON er vi afhængige af medarbejdernes engagement og kreativitet, og vi tror på, at resultater og værdi skabes i fællesskab.

VÆRDIBASERET SELVLEDELSE SKABER RESULTATER

For Ali Cevik er der ingen tvivl om, at der er en positiv sammenhæng mellem den værdibaserede selvledelse, hvor medarbejderne selv bestemmer, hvornår og hvor meget de vil arbejde på den ene side og resultatskabelse og arbejdslyst på den anden side. "Vi har jo fået den femte Gazelle[30] i træk, så det er jo et tydeligt bevis på, at vi vokser, vækster og skaber resultater", fortæller Ali Cevik.

KLARE MÅL ER ALFA OG OMEGA MED VÆRDIBASERET SELVLEDELSE

Ali Cevik finder det nedslående, at halvdelen af danske lønmodtagere ifølge undersøgelsen bag rapporten her ikke i tilstrækkelig grad oplever klare og veldefinerede mål for, hvad de skal på deres arbejde. Hvis man vil lykkes med værdibaseret selvledelse og sætte medarbejderne fri, er det ifølge Ali Cevik alfa og omega, at organisationens mål er tydelige og veldefinerede for medarbejderne. Ellers kommer det aldrig til at fungere. "Du er jo nødt til at vide, hvorfor du er her, hvis du skal kunne dedikere dig og føle et medejerskab i hverdagen", slutter Ali Cevik.

OM ALI CEVIK

Ali er grundlægger af og administrerende direktør i IT-virksomheden HR-ON. Han er uddannet cand.phil. i russisk sprog og samfund fra Odense Universitet og har mere end 20 års erfaring med ledelse og HR fra både nationale og internationale virksomheder. Han har blandt andet arbejdet for Sweco, Rambøll, Cowi og Danida. I 2012 stiftede han HR-ON i Odense, der leverer cloudbaserede platforme til alle HR-opgaver fra rekruttering og onboarding til offboarding.

Ledelses- og arbejdsmiljørådgiver Stephen Holst har opdaget, at vi ofte har en tendens til at installere en følelse af inkompetence hos hinanden i arbejdsfællesskabet. Det går ud over resultatskabelsen. Det fortæller Stephen mere om i artiklen i det følgende.

30 *En gazelle er en virksomhed, som i løbet af fire regnskabsår hvert år har haft positiv vækst og samlet set mindst har fordoblet omsætningen over de fire år. Hvis virksomheden ikke opgiver omsætning i sit regnskab, beregnes væksten på baggrund af bruttoresultatet. Læs mere på www. https://borsen.dk/gazelle/faq/*

Oplevet inkompetence svækker vores resultatskabelse

Det kræver de rette kompetencer at skabe de rette resultater. Det siger sig selv. Men vi taler rigtig meget om kompetencer og alt for lidt om følelsen af at være kompetent. Skal vi udvikle mennesker og organisationer, skal vi være optaget af både/og.

Af: Stephen Holst, ledelses- og arbejdsmiljørådgiver

Stephen er arbejdsmiljø- og ledelsesrådgiver og hjælper til dagligt organisationer med at håndtere og forebygge problematikker i det psykosociale arbejdsmiljø. Han arbejder med at gennemføre undersøgelser, lave interventioner i afdelinger og grupper samt ledersparring.

Stephen har de senere år hjulpet flere organisationer, hvor konflikter har været tiltagende og resulteret i alvorlige samarbejdsproblematikker, hvor ledere og medarbejdere har vendt hinanden ryggen. Han støtter den enkelte organisation i udvikling og fremgang og understøtter opbygningen af organisationens eget kompetenceniveau mhp. at klare fremtidige kriser.

Han sidder oprejst i stolen og virker nedslået. Ked af det ligefrem. Vi taler om, hvordan det går i hans arbejdsliv. Han er afdelingsleder i en mellemstor virksomhed, og han har gennem nogle måneder været fast her hos mig for at få ledersparring.

SKYLD OG SKAM TRODS GODE RESULTATER

Afdelingslederen fortæller mig om en konflikt mellem to af medarbejderne i hans område. Vi har talt om konflikten før.

"Jeg ved godt, at jeg burde have reageret for længe siden. Jeg har simpelthen ikke haft tid. Jeg ved godt, at det er en dårlig undskyldning, for det er jo mit ansvar. Men jeg vidste jo godt, at det var ved at gå galt mellem dem. Det kunne enhver se. Og jeg vidste godt, at hvis jeg spurgte ind til det, så ville det være som at åbne Pandoras æske. Det ville kræve virkelig meget af min tid at skulle håndtere den her konflikt, og den tid havde jeg bare slet ikke. Jeg havde ikke engang tid til at løse min egne opgaver. Nu har den ene sygemeldt sig, og jeg forstår det virkelig godt. Jeg skammer mig sådan over, at jeg ikke har gjort det, som jeg jo skulle have gjort."

Han havde lige afsluttet et stort projekt på sin arbejdsplads, og det var gået over al forventning. Han havde leveret gode resultater – bedre end forventet. Projektet havde haft stor interesse i hele organisationen, og han blev virkelig anerkendt for sit arbejde. Men billedet var et andet, når vi talte sammen. Og det var ikke alene en stor arbejdsmængde og et højt tidspres, som belastede ham. Det var også en følelse af utilstrækkelighed over for de medarbejdere, der var midt i en konflikt, som han ikke tog sig af. Han skammede sig, og han var i tvivl om, hvorvidt han overhovedet var en god leder.

Ovenstående er blot ét eksempel på noget, som jeg har set utallige gange. Nemlig at et afsporet arbejdsmiljø får fatale konsekvenser for mennesker. For det at tvivle på egne evner kan være en stor belastning. Det, som blev tydeligt i mange samtaler med den pågældende afdelingsleder, var, at det ikke handlede om, at han ikke var en dygtig leder. Han var en dygtig leder. Men han var en del af et arbejdsmiljø, som ikke kun var ved at gøre ham selv syg, men også de medarbejdere som var ansat i hans område. Så selvom det prestigefyldte projekt var kommet i mål, og endda over al forventning, så stod afdelingslederen tilbage med en altoverskyggende følelse af skam og utilstrækkelighed.

ARBEJDSMILJØET BETYDER NOGET

I Danmark må man ikke blive syg af at gå på arbejde. Det står i arbejdsmiljøloven. Og når vi undersøger det psykosociale arbejdsmiljø på danske arbejdspladser, så kigger vi på, om der er balance mellem forhold, som kan belaste mennesker, forhold som kan beskytte mennesker, og om der arbejdes tilstrækkeligt med forebyggelse af belastning. Når det, som belaster os, overstiger det, som beskytter os, så kigger vi på hvilke konsekvenser, det har haft og kan få for mennesker.

I undersøgelsen bag nærværende rapport fra Videncenter for God Arbejdslyst, svarer næsten fire ud af ti (39 procent) af de adspurgte, at der på en typisk arbejdsdag er noget, der forhindrer dem i at levere det resultat af deres arbejde, som de ønsker. Når næsten fire ud af ti oplever, at der er noget på en almindelig arbejdsdag, som forhindrer dem i at levere de resultater, som de ønsker, så kan vi tolke det på flere måder. Én måde at anskue det på er, at den enkelte har for høje forventninger til sin egen formåen.

En anden måde at anskue det på er, at der er forhold i det psykosociale arbejdsmiljø, som kunne være bedre. Kigger vi nærmere ind i undersøgelsen, kan vi se, at 12 procent mangler klarhed over, hvornår man er en succes. 19 procent svarer, at de mangler information om, hvordan de skal løse deres opgaver og 20 procent oplever, at de mangler indflydelse på, hvordan de bedst skal skabe resultaterne. Og – desværre ikke overraskende – svarer hele 63 procent, at de mangler tid til at levere resultaterne, som de kunne ønske sig.

INGREDIENSER I DET PSYKOSOCIALE ARBEJDSMILJØ

Når vi undersøger det psykosociale arbejdsmiljø, så kigger vi bl.a. på, om der er balance mellem arbejdsmængde og arbejdstid, og om vi har det, der skal til, for at kunne løse vores opgaver. Vi kigger også på, om der er uklare og modstridende krav, om vi har en vis grad af autonomi i arbejdet, og om vi har mulighed for social og faglig støtte. Der er med andre ord mange forhold, som spiller ind på vores psykosociale arbejdsmiljø.

Nu kan vi jo af gode grunde ikke sige noget om det psykosociale arbejdsmiljø på de hundredvis af arbejdspladser, som respondenterne fra undersøgelsen arbejder på, da de både er anonyme, men også kommer fra mange forskellige steder og arbejder i vidt forskellige brancher. Men vi kan sige noget om, at der er en øget risiko for negative konsekvenser for den enkelte, når næsten fire ud af ti oplever ikke at kunne levere de resultater, som de ønsker sig at levere.

NÅR VI PRODUCERER INKOMPETENCE

Vender vi tilbage til min samtale med afdelingslederen fra før, ser vi da også, at hans oplevelse af utilstrækkelighed opstod i betingelserne for hans arbejde. Et for stort arbejdspres havde gjort, at han ikke havde fået taget sig af en verserende og eskalerende konflikt mellem to medarbejdere. Den store succes med det færdiggjorte projekt blev overskygget af, at han havde forsømt at tage hånd om medarbejdernes trivsel. For det var i virkeligheden meget vigtigere for ham, end projektet var.

Hvis vi konsekvent over tid oplever, at vi ikke er i stand til at levere de resultater, som vi gerne vil, så øger vi risikoen for mistrivsel og demotivation og en følelse af ikke at lykkes. Og her handler det ikke kun om vores faktiske evner og kompetencer. Det handler ligeledes om oplevelsen af at være kompetent. Eller inkompetent.

TRE PSYKOLOGISKE GRUNDBEHOV

Et omfattende forskningsfelt inden for motivationspsykologien har påvist, at mennesker har tre grundlæggende psykologiske behov, som skal stimuleres for at opleve en indre motivation og trivsel. De behov, som vi skal have stimuleret, er behovet for autonomi, behovet for samhørighed og behovet for kompetence.[31]

> *Hvis vi i jagten på målet og resultaterne, kommer til at efterlade spor af mistrivsel bag os, bør vi spørge os selv, om vi opnår vores resultater på den rigtige måde."*
>
> Stephen Holst, ledelsesrådgiver

31 *Ryan & Deci 2018*

Ser vi på afdelingslederens situation med denne teori, får vi da også øje på, at hans oplevelse af utilstrækkelighed og inkompetence i forhold til at håndtere konflikten mellem medarbejderne, efterlader ham i mistrivsel. Han føler skam over, at han ikke gjorde det, som han skulle. Men her var spørgsmålet ikke, om han rent faktisk havde evnerne til at håndtere konflikten. For det havde han. Det havde han gjort før. Men han havde ikke tiden til at håndtere konflikten. Og den manglende tid til at løse en opgave, som skulle have haft første prioritet, havde altså efterladt ham med en oplevelse af ikke at slå til som leder.
"*Hvis vi i jagten på målet og resultaterne, kommer til at efterlade spor af mistrivsel bag os, bør vi spørge os selv, om vi opnår vores resultater på den rigtige måde*"

INSTALLERET INKOMPETENCE
Det, vi med andre ord bør forstå om resultatskabelse, er, at vi ikke kun skal kigge på, om vi har de evner og kompetencer, der skal til, for at vi kan levere resultater. Vi skal ligeledes kigge på, om vi opstiller de rigtige betingelser for, at vi også kan bruge vores evner og kompetencer til at skabe resultater. Eller om vi ligefrem opstiller betingelser i arbejdsmiljøet, som risikerer at producere en oplevelse af inkompetence. Når knap fire ud af ti oplever, at de ikke kan levere de resultater, som de ønsker sig, så bør vi se det som et udtryk for, at der er noget, vi både kan og skal gøre bedre.

Når afdelingslederens manglende håndtering af konflikten i sin afdeling havde sat sig igennem som tvivl på egne ledelsesevner generelt, så sker det på samme måde, som det ofte vil gøre for andre. Nemlig at vores følelse af utilstrækkelighed på ét område, kan risikere at forplante sig som en dominerende følelse, der også flytter ind på andre områder.
Hvis vi ikke tager hånd om det, kan vi med andre ord risikere, at et mindre problem kan blive til et stort problem, som kan svække vores handlekraft og dømmekraft. Oplevelsen af inkompetence kan altså blive en negativ spiral, som forstærker sig selv. Men vi kan heldigvis også gøre noget andet.

KOMPETENCEOPLEVELSER ER NOGET VI GIVER TIL HINANDEN
Ligesom arbejdsmiljøet kan skabe mistrivsel og utilstrækkelighedsfølelser, så kan arbejdsmiljøet også være med til at understøtte trivsel, udvikling og motivation. Og dermed får vi bedre forudsætninger for at levere gode resultater. Hvis vi skal være optaget af at skabe de bedst mulige betingelser for mennesker, så de kan levere resultater i deres job, så bør vi udvide vores perspektiv på kompetencer og oplevelsen af, at være kompetent. Der skal naturligvis være ordentlige betingelser i arbejdsmiljøet og en balance mellem opgaver og kompetenceniveau. Men oplevelsen af tilstrækkelighed er ikke kun noget, som kan opstå i vores arbejdsbetingelser. Det er ligeledes noget, som vi kan give hinanden i måden, vi er sammen på. I det følgende kommer jeg med tre bud på, hvordan det kan ske.

UNDERSØG ANDRES BIDRAG NYSGERRIGT
Når nogle byder ind med forslag, idéer, spørgsmål eller udfordringer, så kan vi have en tilbøjelighed til at affeje det, som ikke lige passer ind i vores forestilling om, hvordan en opgave løses bedst. Men hvis vi antager, at alle input rummer en værdi, som potentielt kan gøre os bedre, så bør vi gå på opdagelse i det, som andre fortæller om. Undersøg hvad den anden tænker, og hvad deres forslag kan bidrage med. Hvis vi står på en antagelse om, at den anden er kompetent til at komme med kvalificerede input, kan vi få øje på helt nye måder at løse vores opgaver på, som kan gøre os bedre. En åben og undersøgende gensidig dialog er her metoden til at give en kompetenceoplevelse.

EVALUER OPGAVER SOM LYKKES
Når vi lykkes med opgaver, er vi ofte videre til den næste. Og når vi ikke lykkes med opgaver, dvæler vi ofte ved spørgsmålet om: Hvad gik galt? Men skal vi udvikle det kollektive kompetenceniveau og samtidig fællesskabets oplevelse af kompetence, bør vi også dvæle ved spørgsmålet: Hvad gik godt, og hvordan blev det til? For en ting er at fejre succeser. En anden ting er at skabe fælles læring ved at tale om, hvad der blev gjort undervejs i opgaven, som ledte til at opgaven lykkedes. Vi får nye indsigter og får skabt læring omkring rationaler, erfaringer og beslutninger, som vi hurtigt kan komme til at tage for givet, hvis vi ikke taler sammen om, hvad vi gjorde, og hvordan vi gjorde det.

KEND BEGRÆNSNINGERNE
Der er naturligvis en sammenhæng mellem vores oplevelse af at være kompetente og vores faktiske kompetencer. Derfor kan vi let komme til at installere oplevelsen af inkompetence, hvis vi beder mennesker om at løse opgaver, som er uden for deres faktiske formåen. Bliver vi for ofte mødt med forventninger, som vi ikke kan indfri, kan det ligeledes have en negativ effekt på den enkeltes oplevelse af at have det, der skal til. Derfor skal vi sammen være undersøgende på at finde den rette balance mellem at udvikle og udfordre vores kompetencer og ligeledes have muligheder for at sætte grænser, hvis de opgaver vi skal løse, opleves for svære eller for langt uden for vores evner og erfaringer.

Dine resultater forbedres via fleksibilitet og involvering, men udfordres af manglende tid

Det er vigtigt for de fleste af os at levere resultater i løbet af arbejdsdagen. Men mange af os har samtidig en oplevelse af at mangle tiden til det. Det stiller krav til fremtidens leder om større medarbejderinvolvering og en smartere indretning af arbejdsdagen.

Oplevelsen af manglende tid og af ikke i tilstrækkelig grad at have indflydelse på, hvordan resultaterne skabes bedst muligt, er en væsentlig grund til, at mange medarbejdere ikke oplever at levere de resultater på deres arbejde, som de kunne ønske sig. Det kalder på en særlig opmærksomhed fra lederens side.

HVER FEMTE MANGLER INDFLYDELSE PÅ RESULTATSKABELSEN

Hver femte af de lønmodtagere, der oplever forhindringer i forhold til at kunne levere de resultater, som de ønsker, peger på manglende indflydelse på, hvordan resultaterne skabes bedst. Næsten lige så mange (19 procent) peger på, at de mangler information om, hvordan opgaverne skal løses.

WORK SMARTER – NOT HARDER

Hvis du som leder oplever, at dine medarbejdere giver udtryk for, at de mangler tid til opgaveløsningen, bør det måske give anledning til et kritisk blik på de daglige processer og til at få fundet ud af, om der er opgaver, der kan løses smartere eller som måske slet ikke behøver at blive løst.

I det følgende vil vi opsummere den række af tendenser med betydning for resultatskabelsen i fremtidens arbejdsliv, som har udkrystalliseret sig i vores undersøgelse og ikke mindst i flere af de eksterne bidrag og cases, som vi har med i rapporten. Tendenser som man bør forholde sig til, hvis man ønsker at skabe de bedst mulige betingelser for en bedre resultatskabelse i et mere bæredygtigt og værdygtigt arbejdsliv.

FLERE HJERNEVENLIGE ARBEJDSPLADSER

Hvis vi skal skabe de bedste betingelser for en både bæredygtig og værdygtig resultatskabelse, er det nødvendigt også at give tid til pauser, restitution og fordybelse undervejs i arbejdsdagen.

I casen med Rahbek Media bruger Jeppe Rahbek udtrykket "at brænde hjernen af", som noget man for alt i verden selvfølgelig skal undgå. Et af de redskaber, man med fordel kan bringe i anvendelse for at sikre de små hjernevenlige åndehuller i løbet af arbejdsdagen, er den såkaldte Pomodoro-teknik. Ideen er, at man holder en kort pause, hver gang man har arbejdet koncentreret om en opgave i 25 minutter. På denne måde er man med til at sikre, at medarbejderne også har hjernekapacitet og energi sidst på arbejdsdagen, og når de kommer hjem efter arbejdet.

Det er ikke sikkert, at Pomodoro er den rigtige løsning for alle. Men nyere forskning peger på, at vi simpelthen brænder ud, hvis vi ikke prioriterer tid til pauser og fordybelse i løbet af arbejdsdagen. Det er ikke tilstrækkeligt at holde weekend og holde ferie.[32]

Derfor er der al mulig grund til at kigge nærmere på, hvordan vi kan indrette arbejdsdagen og tilrettelægge arbejdet mere hjernevenligt. Det handler ikke kun om Pomodoro og pauser, men også om en mere effektiv mødekultur, mulighed for hjemmearbejdsdage, fire-dages arbejdsuge med videre.[33]

32 *Videncenter for God Arbejdslyst 2022, s. 130*
33 *Se fx Hauge 2020*

MINDRE FOKUS PÅ TID – MERE FOKUS PÅ RESULTATER

Der er ingen tvivl om, at Corona-perioden, som vi også har været inde på i flere af vores tidligere udgivelser, har sat strøm til tankerne om muligheden for en smartere indretning af vores arbejdsliv og arbejdspladser. Fx har vi lært, at man sagtens kan skabe resultater og være produktiv, selvom man ikke er synligt til stede på arbejdspladsen. Dermed har Corona-perioden været med til at tage livtag med det, som forfatteren Pernille Garde Abildgaard har kaldt for "værkfører-doktrinen", som handler om, at når bare jeg som leder kan se, at du er til stede, så skaber du også resultater.[34]

Men som også Ali Cevik fra IT-virksomheden HR-ON er inde på i rapporten her, så er der jo ikke nødvendigvis nogen sammenhæng mellem, hvor mange timer du er på arbejde, og hvor meget du får produceret. Derfor er der god grund til at vi på fremtidens arbejdsmarked interesserer os mere for de resultater, der skabes, end for i hvor lang tid vi har været på arbejde.

Hos HR-ON har man taget konsekvensen af denne erkendelse og sat medarbejderne fri til selv at planlægge deres egen arbejdstid, ferie, barsel og behovet for barns sygedage. Det har både skabt bedre trivsel og bedre resultater.

4-DAGES ARBEJDSUGE VERSION 2,0

Vi har i rapporten her fortalt om, hvordan man hos Rahbek Media ved årsskiftet 2022 indførte en fire-dages arbejdsuge. Det er ikke nyt og findes i forvejen rundt omkring i både offentlige og private organisationer. Fordelene synes indlysende. Fx giver fast fredagsfri større fleksibilitet for den enkelte – også i forhold til familieliv mv. Rahbek peger også på en restitutionsgevinst, fordi medarbejderne er mere udhvilede og klar til at tage fat på arbejdet mandag morgen, når de har haft fri siden torsdag. Pointen med restitutionsgevinster ved en fire-dages arbejdsuge dokumenteres også af andre undersøgelser – bl.a. i danske case-studier af Pernille Garde Abildgaard.[35]

Rahbek peger imidlertid også på, at en fire-dages arbejdsuge ikke er det endelige svar på ønsket om en mere fleksibel og medarbejderinvolverende tilrettelæggelse af arbejdsdagen. Faktisk peger de selv på, at der måske er brug for en endnu mere fleksibel tilrettelæggelse af arbejdsdagen, end den nuværende fire-dages arbejdsuge giver mulighed for. Vi skal med andre ord være opmærksomme på, at vi ikke blot erstatter én one-size-fits-all model med en anden one-size-fits-all model. Nøgleordet er her fleksibilitet og medbestemmelse.

Selvom chefen synes, det er fantastisk at holde fri om fredagen, vil det måske for nogle medarbejdere give endnu mere værdi, hvis de fx kunne gå tidligere hjem hver dag, holde fri om mandagen eller onsdagen eller noget helt fjerde.

FARVEL TIL ONE-SIZE-FITS-ALL

Vi kommer i det hele taget til at gøre op med one-size-fits-all-tankegangen. I de kommende år vil vi utvivlsomt komme til at fokusere endnu mere på, hvordan vi kan indrette arbejdslivet på en mere bæredygtig og værdygtig måde – og frem for alt på måder som tilgodeser de enkelte medarbejderes forskellige præferencer, døgnrytmer og familieformer.

En fire-dages arbejdsuge er uden tvivl ét bud på en mere fleksibel og bæredygtig tilrettelæggelse af arbejdet. Men det er ikke det eneste bud. Vi skal tilstræbe større diversitet, fordi vi er forskellige.

Hvis forsøget på at sikre en mere bæredygtig udvikling af vores arbejdsmarked og vores arbejdspladser skal lykkes, må vi alle, både ledere og medarbejdere, være parate til at indrette os på nye måder, som bidrager til formålet.

Vi har i denne første del af rapporten koncentreret os om forskellige perspektiver på resultatskabelse og om, hvad det at skabe resultater i arbejdslivet betyder for vores oplevelse af trivsel og arbejdslyst. Men vores undersøgelsesmodel opererer ikke kun med faktoren resultater. Den rummer i alt syv forskellige faktorer med særlig betydning for trivsel og arbejdslyst. Dem kigger vi nærmere på i rapportens anden del.

34 *Abildgaard, 2021, s. 11*
35 *Abildgaard 2021, s. 130*

Del II

Syv faktorer påvirker arbejdslysten

Syv faktorer påvirker arbejdslysten

I vores undersøgelsesmodel opererer vi med i alt syv forskellige faktorer med særlig betydning for trivsel og arbejdslyst. Vi har i 2023 undersøgt alle syv faktorer og præsenterer i det følgende udvalgte resultater fra undersøgelsen.

I nærværende rapport har vi indtil nu særligt fokuseret på arbejdslystfaktoren resultater. Men alle syv arbejdslystfaktorer har betydning for vores trivsel og arbejdslyst – om end ikke i lige stor udstrækning. Enkelte af faktorerne har ovenikøbet skiftet plads siden seneste måling tilbage i 2021, når det drejer sig om, hvilke faktorer der har den største effekt på arbejdslysten. Faktoren "mening" er fortsat den enkeltfaktor, som har den største effekt, men anden- og tredjepladsen er byttet rundt siden 2021. I 2021 var faktoren "mestring" den enkeltfaktor, der havde næstmest effekt på arbejdslysten. I år er det faktoren balance, der indtager andenpladsen.

TEMPERATUR
point

TEMPERATUR
Temperaturen siger noget om, hvordan medarbejderne på det danske arbejdsmarked generelt oplever deres trivsel, arbejdslyst og de syv faktorer. Temperaturen på en faktor, fx "resultater", beregnes på baggrund af en række spørgsmål, som på forskellig vis indkredser oplevelsen af arbejdslyst og resultater i arbejdslivet. Det kunne fx være via spørgsmålet: "Skaber du konkrete resultater på dit arbejde?". Temperaturen opgør vi i point på en skala fra 0- 100.

EFFEKT
Effekten siger noget om, hvad der er vigtigt for vores arbejdslyst. Effekten er med andre ord et udtryk for, hvor stor indflydelse en given faktor har på arbejdslysten. Løftes temperaturen på faktoren "resultater" med 10 point, stiger den samlede arbejdslyst med den pågældende faktors effekt – i dette tilfælde 1,0 point.

70 **ARBEJDSLYST**

74 **LYKKE**

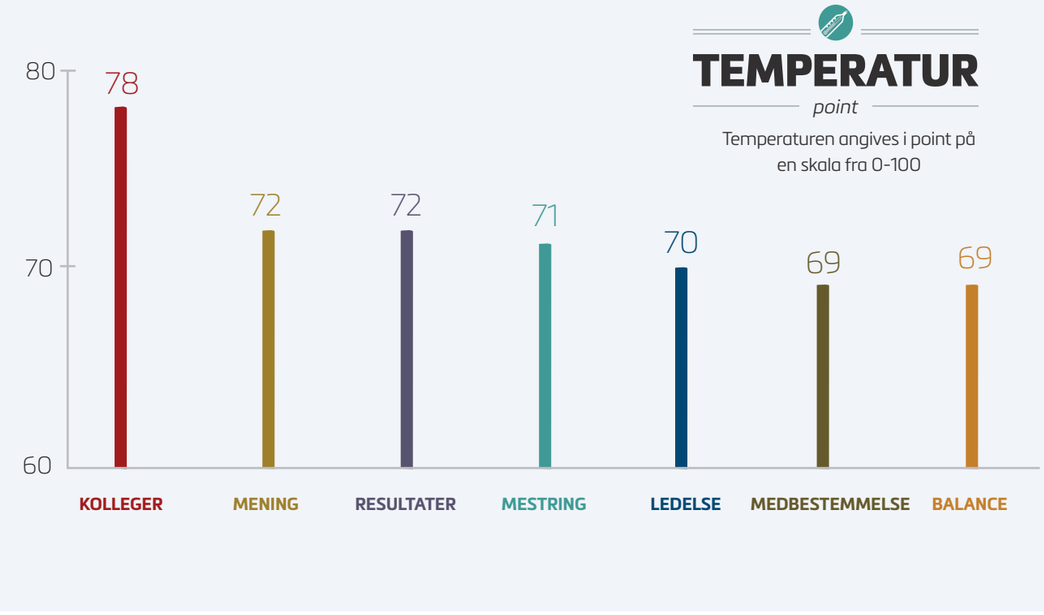
Danskernes lykkeniveau og arbejdslyst på en skala fra 0 til 100 point. Danskerne har oplevet et fald i lykkeniveau på tre point fra 77 i 2021 til 74 i 2023. Temperaturen på arbejdslysten er status quo.

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

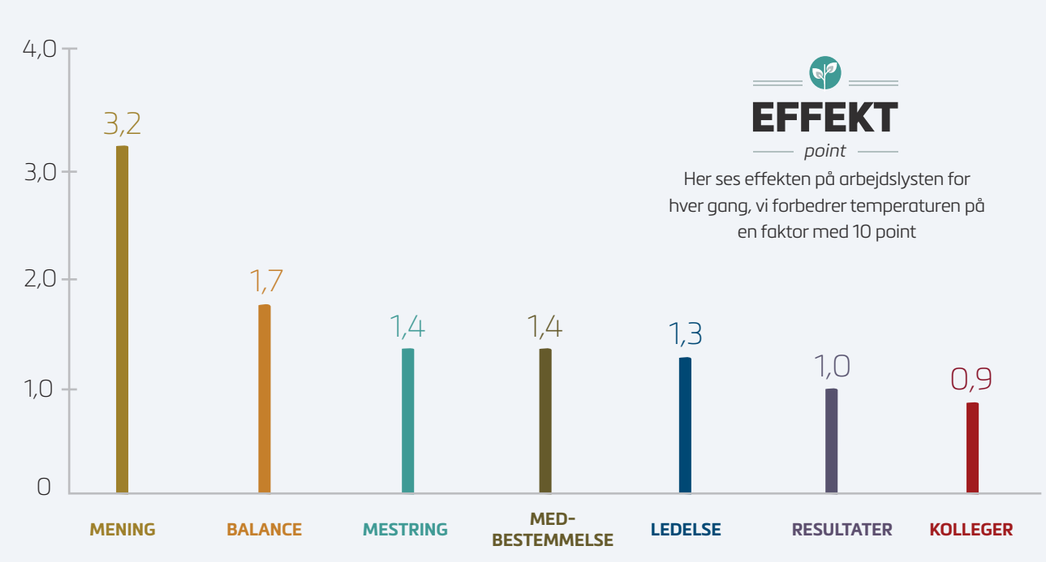
75%

af, hvad danskernes arbejdslyst består af

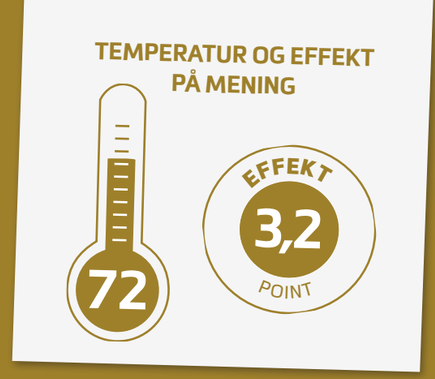
SÅDAN SCORER DANSKERNE TEMPERATUREN PÅ DE FAKTORER, DER HAR INDFLYDELSE PÅ ARBEJDSLYSTEN



SÅ STOR EFFEKT HAR FAKTORERNE PÅ ARBEJDSLYSTEN



Mening



I alle de år hvor Videncenter for God Arbejdslyst har undersøgt danskernes arbejdslyst, har mening i arbejdslivet været den faktor, som har haft den største effekt på arbejdslysten. I år er ingen undtagelse. Med en effekt på 3,2 er mening igen den enkeltfaktor, som har den største betydning for vores arbejdslyst. Den aktuelle oplevelse af mening (temperaturen) er dog faldet en smule fra 2021, hvor den lå på et gennemsnit på 74 til nu 72 point i 2023.[36]

TÆT SAMMENHÆNG MELLEM MENING OG RESULTATER

Undersøgelsen bag rapporten her dokumenterer en tæt sammenhæng mellem oplevelsen af mening i arbejdslivet og oplevelsen af at levere resultater i løbet af ens arbejdsdag. Hvis man slet ikke eller kun i mindre grad har en oplevelse af, at ens job er meningsfyldt, er den gennemsnitlige temperatur på resultatfaktoren helt nede på 42 point på en skala fra 0- 100 point. Omvendt forholder det sig hos dem, der i høj eller meget høj grad oplever deres arbejde som meningsfyldt. Her er den gennemsnitlige temperatur på resultatfaktoren helt oppe på 81 point på en skala fra 0- 100 point.

FIRE DIMENSIONER AF MENING

Siden vi i Videncenter for God Arbejdslyst i 2016 for første gang satte særligt spot på meningsfaktoren, har vi opereret med fire dimensioner af mening:

Indre mening: Når du oplever at kunne være dig selv i dit job og bruger dine faglige og personlige kompetencer i dit arbejde.

Organisatorisk mening: Når du oplever at kunne se en mening med de beslutninger, der træffes på din arbejdsplads og oplever at have en klar retning for dit arbejde.

Større mening: Når du oplever at gøre en forskel for andre mennesker eller for samfundet.

Kollegial mening: Når du oplever at have gode kolleger, som du udvikler dig sammen med – både fagligt og socialt.

MENING

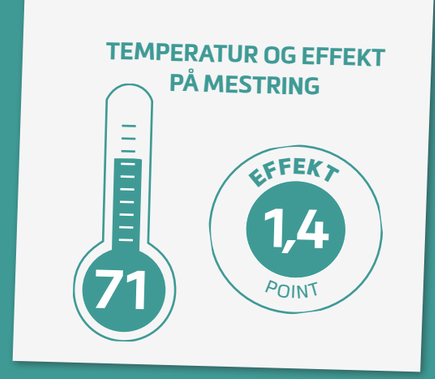
Det er godt for din arbejdslyst, når du oplever, at du bruger dit arbejdsliv på noget, der giver mening for dig selv og andre – og når du kan se, at netop dit bidrag har værdi.

TEMPERATUR PÅ MENING I 2021 OG 2023

2021	2023
74	72

Temperaturer angives i point på en skala fra 0-100.

Mestring



Vi ved fra vores undersøgelser, at oplevelsen af at kunne mestre de opgaver, som vi stilles overfor i vores arbejdsliv, er vigtigt for vores trivsel og arbejdslyst. Danskernes generelle oplevelse af at kunne mestre deres arbejde er faldet en smule siden seneste måling fra 73 point i 2021 til 71 i 2023. Det kan der sandsynligvis gives flere forklaringer på. Én af forklaringerne kan have med de to års nedlukning af samfundet på grund af Covid19 at gøre.

Vores undersøgelse viser da også, at oplevelsen af at have mulighed for at udvikle sine kompetencer på arbejdet, er noget af det, som det særligt halter med. Temperaturen på dette spørgsmål er således nede på 66 point på en skala fra 0- 100 point. Som vi skal se i det følgende, er netop oplevelsen af, at man har mulighed for at udvikle sine kompetencer i jobbet noget af det, som i særlig grad ser ud til at have indflydelse på resultat-faktoren, som jo er omdrejningspunktet i denne rapport.

TÆT SAMMENHÆNG MELLEM MESTRING OG RESULTATER

Vores undersøgelse peger på en klar sammenhæng mellem oplevelsen af at kunne mestre sit arbejde og oplevelsen af at levere resultater i løbet af arbejdsdagen. Det forekommer da også umiddelbart indlysende, at hvis man har en oplevelse af at kunne mestre det, som man har med at gøre og måske tilmed har en god portion faglig stolthed, så vil man også være mere tilbøjelig til at vurdere resultatet af ens arbejde bedre.[37] Vi kan se, at de medarbejdere på det danske arbejdsmarked, som har en oplevelse af at udvikle deres kompetencer i arbejdet, samtidig har en oplevelse af at levere bedre resultater. Blandt respondenter, som i høj eller meget høj grad har en oplevelse af at udvikle deres kompetencer i jobbet, er den gennemsnitlige temperatur på resultatfaktoren helt oppe på 85 point på en skala fra 0- 100 point, hvorimod den gennemsnitlige temperatur er helt nede på 52 point blandt de respondenter, som kun i mindre grad eller slet ikke har en oplevelse af, at de udvikler deres kompetencer i jobbet.

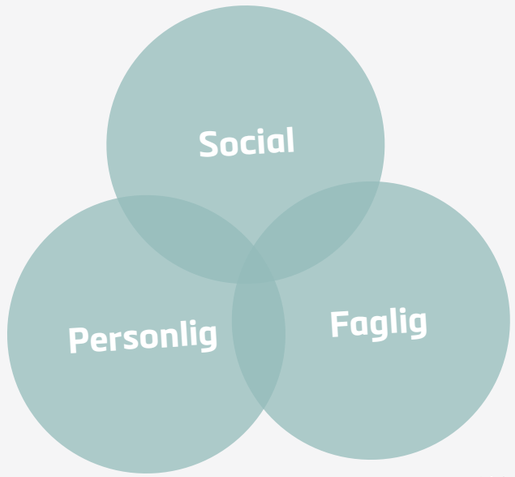
3 DIMENSIONER AF MESTRING

Faglig mestring: Denne dimension handler om din oplevelse af at kunne udføre de arbejdsopgaver, der kræves i jobbet.

Personlig mestring: Denne dimension handler om din oplevelse af at føle dig tilstrækkeligt rustet til at klare de krav og forandringer, som du stilles overfor på arbejdspladsen.

Social mestring: Denne dimension handler om din oplevelse af at føle dig tilstrækkeligt kompetent og parat til at samarbejde og kunne begå dig socialt blandt kolleger og leder.

MESTRINGENS TRE DIMENSIONER



Kilde: Videncenter for God Arbejdslyst 2018

MESTRING

Når du oplever mestring, har du en følelse af at beherske de udfordringer, du møder i løbet af din arbejdsdag. Det er vigtigt for din arbejdslyst, at dine opgaver passer til dine kompetencer, og at du har mulighed for at udvikle dig.

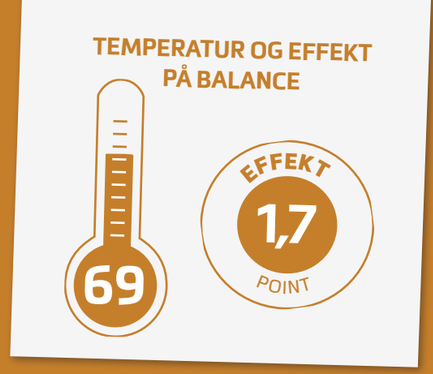
TEMPERATUR PÅ MESTRING I 2021 OG 2023

2021	2023
73	71

Temperaturer angives i point på en skala fra 0-100.

37 *Videncenter for God Arbejdslyst & Kantar Gallup 2021b. Du kan læse meget mere om mestring i rapporten "Mestring – pres eller potentiale"*

Balance



Balance har i alle de år, hvor Videncenter for God Arbejdslyst har undersøgt danskernes oplevelse af balance, været en udfordring for danskernes trivsel og arbejdslyst. Af de syv faktorer, som vi måler på, er det også i 2023 balance, der ligger i bunden med en temperatur på 69 point på en skala fra 0- 100 point. I 2022 dykkede vi særligt ned i balance-faktoren, og undersøgelsen bag sidste års rapport "Balance – harmoni eller hamsterhjul" viste blandt andet, at vores balance er udfordret af store krav til os selv og af et stadig mere flydende arbejdsliv.[38]

TÆT SAMMENHÆNG MELLEM BALANCE OG RESULTATER

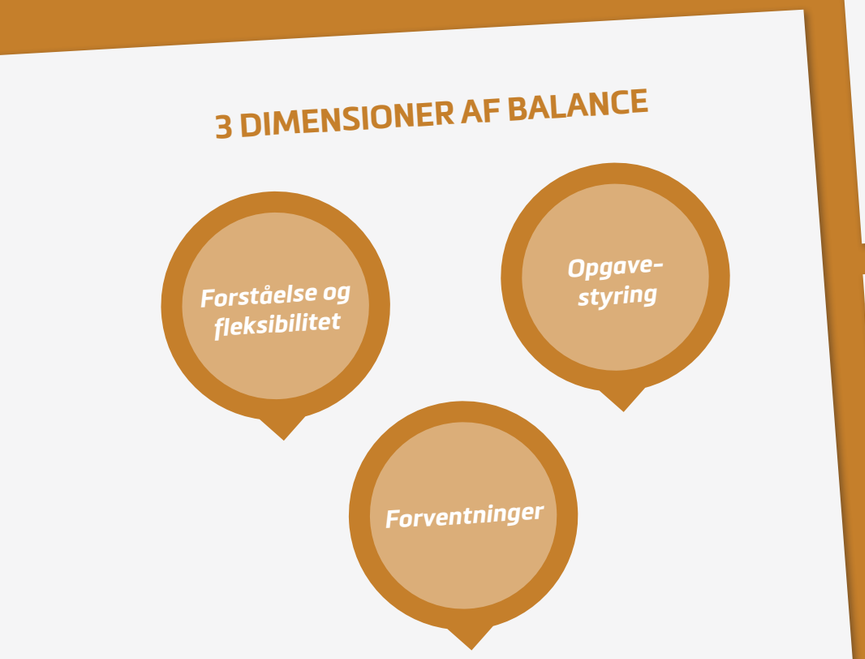
Undersøgelsen bag nærværende rapport dokumenterer en klar sammenhæng mellem balance og resultater. Fx kan vi se, at hvis man i høj eller meget høj grad har en oplevelse af, at der til dagligt er balance mellem ens arbejdsliv og ens privatliv, så scorer man typisk også højt på oplevelsen af at skabe resultater i ens arbejdsliv. Således er den gennemsnitlige temperatur på resultatfaktoren blandt dem, der enten slet ikke eller kun i mindre grad oplever en god daglig balance mellem deres arbejdsliv og privatliv, helt nede på 55 point på en skala fra 0- 100 point. Tilsvarende er temperaturen oppe på gennemsnitligt 81 point blandt dem, der i høj eller meget høj grad oplever en god balance mellem arbejdsliv og privatliv.[39]

3 DIMENSIONER AF BALANCE:

Forståelse og fleksibilitet: Denne dimension handler om at blive mødt af forståelse og fleksibilitet fra både leder og kolleger i forhold til den indsats, som ens arbejdsopgaver kræver.

Opgavestyring: Denne dimension handler bl.a. om, hvorvidt man har en oplevelse af balance mellem mængden af opgaver og den tid, som man har til at løse opgaverne.

Forventninger: Denne dimension belyser sammenhængen mellem ens egne og andres forventninger til arbejdet og den enkeltes oplevelse af mentalt pres.



BALANCE

Din arbejdslyst påvirkes af din oplevelse af, om der er balance mellem antallet af opgaver og den tid, du har til at løse dem. Men du er mere end dit arbejde. Derfor skal der også være balance mellem dit arbejde og dit privatliv.

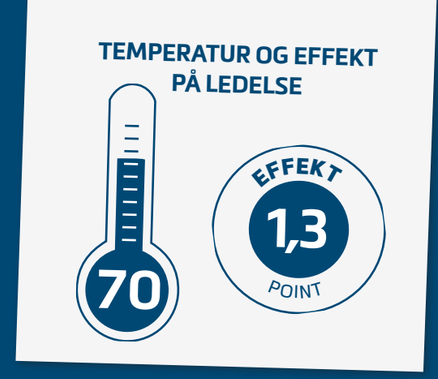
TEMPERATUR PÅ BALANCE I 2021 OG 2023

2021	2023
69	69

Temperaturer angives i point på en skala fra 0-100.

38 *Videncenter for God Arbejdslyst & Epinion 2022*
39 *Videncenter for God Arbejdslyst & Epinion 2022. Du kan læse meget mere om balance i rapporten "Balance – harmoni eller hamsterhjul"*

Ledelse



Samlet set er oplevelsen af ledelse gået et enkelt point frem fra 69 point på en skala fra 0- 100 i 2021 til 70 point i 2023. Vi danskere har helt generelt et godt forhold til vores leder, og vi har også i høj grad tillid til vores leder. Til gengæld halter det lidt med oplevelsen af, at lederen sætter en klar retning for arbejdet. Som vi skal se i det følgende, så har det store konsekvenser for vores oplevelse af at kunne skabe konkrete resultater i løbet af arbejdsdagen, hvis vores leder ikke evner at sætte en klar retning for arbejdet.

TÆT SAMMENHÆNG MELLEM LEDELSE OG RESULTATER

Vores undersøgelse bag rapporten her dokumenterer en klar sammenhæng mellem oplevelsen af ledelse og oplevelsen af resultater. Den gennemsnitlige temperatur på resultatfaktoren er helt oppe på 83 point på en skala fra 0-100 point, hos de respondenter, som i høj eller meget høj grad har en oplevelse af, at deres leder sætter en klar retning for arbejdet. Omvendt forholder det sig for dem, som enten slet ikke eller kun i mindre grad oplever, at lederen sætter en klar retning for arbejdet. Her er oplevelsen af resultater helt nede på en temperatur på 56 point på en skala fra 0- 100 point. Så hvis man som leder ønsker, at medarbejderne skal skabe konkrete resultater i løbet af arbejdsdagen, men ikke har fokus på at skabe en oplevelse af en klar retning for arbejdet hos medarbejderne, kan man med fordel begynde på det.[40]

LEDELSE

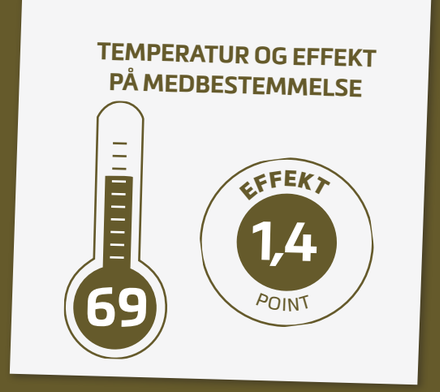
Den ledelse, du bliver udsat for, har stor betydning for din arbejdslyst. Det er vigtigt, at du oplever at have en god og tillidsfuld relation til din leder, og at din leder er kompetent – både fagligt og socialt.

TEMPERATUR PÅ LEDELSE I 2021 OG 2023

2021	2023
69	70

Temperaturer angives i point på en skala fra 0-100.

40 *Videncenter for God Arbejdslyst & Kantar Gallup 2018. Du kan læse meget mere om ledelsesfaktoren i rapporten "Når ledelse skaber arbejdslyst"*



Medbestemmelse

At have medbestemmelse på sit eget arbejdsliv har stor betydning for vores arbejdslyst. Men kigger vi lidt nærmere på resultaterne fra medbestemmelsesfaktoren, kan vi se, at det i særlig grad er oplevelsen af at have en passende indflydelse på, hvordan man løser sine arbejdsopgaver, der trækker temperaturen på faktoren op. Til gengæld står det knap så godt til med oplevelsen af at have en passende indflydelse på vigtige beslutninger, der har betydning for ens arbejde. Det ser med andre ord ud til, at danskerne generelt har stor medbestemmelse på, hvordan de – helt konkret – løser de arbejdsopgaver, som de har ansvaret for. Til gengæld oplever færre at have medbestemmelse på beslutninger i organisationen, som også kan influere på deres arbejde.[41]

TÆT SAMMENHÆNG MELLEM MEDBESTEMMELSE OG RESULTATER

Vores undersøgelse viser, at en passende grad af medbestemmelse på, hvordan arbejdsopgaverne skal løses, har stor betydning for oplevelsen af de resultater, som vi leverer på arbejdet. Vi kan således se, at blandt de medarbejdere, som i høj eller meget høj grad oplever at have indflydelse på, hvordan arbejdsopgaverne løses, er den gennemsnitlige temperatur på resultatfaktoren helt oppe på 80 point på en skala fra 0- 100 point. Tilsvarende kan vi også se, at blandt de medarbejdere, som kun i mindre grad eller slet ikke oplever at have indflydelse på opgaveløsningen, er den gennemsnitlige temperatur på resultatfaktoren helt nede på 50 point på en skala fra 0- 100 point.

MEDBESTEMMELSE

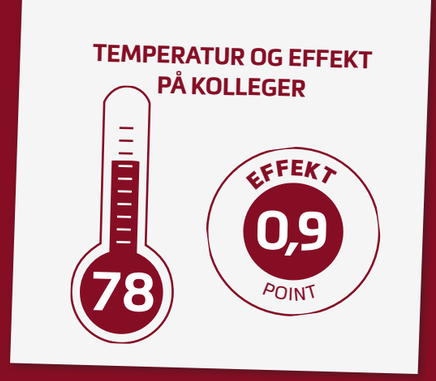
Når du oplever medbestemmelse på jobbet, kan det mærkes på din arbejdslyst. Medbestemmelse handler om indflydelse og muligheden for selv at tilrettelægge dine arbejdsopgaver. Det handler også om din oplevelse af balance mellem frihed og kontrol.

TEMPERATUR PÅ MEDBESTEMMELSE I 2021 OG 2023

2021	2023
72	69

Temperaturer angives i point på en skala fra 0-100.

41 *Videncenter for God Arbejdslyst & Kantar Gallup 2021a. Du kan læse meget mere om medbestemmelse i rapporten "Medbestemmelse – frihed eller forbandelse"*



Kolleger

Vi har det generelt godt med vores kolleger. Faktisk er kollegafaktoren den faktor, som har den suverænt højeste gennemsnitlige temperatur med en temperatur på 78 point på en skala fra 0- 100. Kigger vi isoleret på spørgsmålet om, hvorvidt man har det godt med ens kolleger, er dette spørgsmål med en temperatur på hele 82 point med til at trække kollega-faktoren op. Til gengæld er vi knap så gode til at anerkende hinanden på vores arbejde. Her er den gennemsnitlige temperatur på 74 point. Vi ved også fra tidligere undersøgelser om betydningen af det kollegiale arbejdsfællesskab, at det understøtter arbejdslysten at dyrke de gode relationer og at fokusere på løsningen af arbejdsopgaverne i fællesskab med gode kolleger.[42]

TÆT SAMMENHÆNG MELLEM KOLLEGER OG RESULTATER

Vores kolleger er vigtige for de resultater, som vi skaber i løbet af arbejdsdagen. Hvis vi ikke har det godt med vores kolleger, kan det aflæses direkte på vores oplevelse af at levere resultater på vores arbejde. Et dårligt forhold til kollegerne trækker oplevelsen af resultatskabelsen mere ned, end et godt forhold til kollegerne trækker resultatskabelsen op. Således ligger den gennemsnitlige oplevelse af resultater blandt de respondenter, som har svaret enten i høj eller meget høj grad på spørgsmålet om, hvorvidt de har det godt med deres kolleger, på 77 point, mens den gennemsnitlige temperatur styrtdykker til kun 47 point blandt de respondenter, som enten slet ikke eller kun i mindre grad oplever at have det godt med kollegerne. Det giver med andre ord rigtig god mening, at man som leder understøtter et godt kollegialt arbejdsfællesskab, hvis man ønsker, at der skabes gode resultater på arbejdspladsen eller i organisationen.

KOLLEGER

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

TEMPERATUR PÅ KOLLEGER I 2021 OG 2023

2021	2023
76	78

Temperaturer angives i point på en skala fra 0-100.

42 *Videncenter for God Arbejdslyst & Kantar Gallup 2020a. Du kan læse meget mere om kolleger og deres betydning for din arbejdslyst i rapporten "Kolleger – en vigtig brik i din arbejdslyst"*

Sådan har vi gjort

Datagrundlaget for undersøgelsen bag rapporten "Bæredygtige resultater – på sporet af et værdygtigt arbejdsliv" er en repræsentativ undersøgelse blandt lønmodtagere i Danmark. Undersøgelsen er gennemført af Videncenter for God Arbejdslyst i samarbejde med Epinion, og i alt 2.511 repræsentativt udvalgte lønmodtagere har deltaget i undersøgelsen.

Data er indsamlet efter Danmarks Statistiks fordelinger på køn, alder, region og uddannelse. Datasættet er desuden renset for urealistisk hurtige besvarelser (speeders) og for respondenter med usandsynlige besvarelsesmønstre. Efterfølgende er data vægtet ud fra Danmarks Statistiks fordelinger på køn, alder, region og uddannelse, således at fordelingerne i vores data afspejler fordelingerne i målgruppen. Besvarelserne er indsamlet i august 2022.

UNDERSØGELSESMODEL

Undersøgelsesmodellen bag nærværende undersøgelse og rapport tager afsæt i en syv-faktormodel, som oprindeligt blev udviklet af Videncenter for God Arbejdslyst i samarbejde med Institut for Lykkeforskning og Kantar Gallup.[43]

LITTERATURSTUDIER

Vores forståelse af sammenhængen mellem resultater og arbejdslyst er i God Arbejdslyst Indeks følgende:

"*Det har betydning for din arbejdslyst, at du véd, hvad du skal nå i løbet af din arbejdsdag og kan se konkrete resultater af dit arbejde. Det handler om klare mål og oplevelsen af, at du udretter noget i løbet af arbejdsdagen*".

Vores primære formål med litteraturstudierne forud for nærværende, særskilte undersøgelse har været at komme et spadestik dybere i forståelsen af resultatfaktoren og derved sætte flere nuancer og perspektiver på resultatskabelsens betydning for den enkeltes oplevelse af trivsel og arbejdslyst. Derfor har vi blandt andet studeret andre undersøgelser inden for feltet med henblik på at kunne udarbejde en spørgeramme, der kommer så bredt rundt om tematikken bæredygtige resultater i arbejdslivet som muligt.

CASES OG PERSPEKTIVER

I vores arbejde med rapporten her og i forbindelse med fortolkningen af resultaterne af undersøgelsen bag rapporten, har vi også bedt en række ledere, eksperter og praktikere om at bidrage med fortolkning og perspektivering af resultat-temaet. Vi har blandt andet benyttet os af semi-strukturerede interviews med forskellige praktikere med gode case-eksempler inden for rapportens tema.

Derudover har vi også bedt en række eksperter og forskere om at bidrage med deres perspektiv på tematikken. Eksperterne inddrager både resultater fra vores undersøgelse, fra deres egen forskning og fra andre undersøgelser i deres bidrag.

43 *Du kan læse mere om vores undersøgelsesmodel på side 70*

Temperaturtal

Faktor	Spørgsmål	Alle
	Antal respondenter	2511
Lykke	Oplevede du at være glad i går?	78,30
	Oplever du overordnet set en følelse af mening i dit liv?	74,56
	Er du alt i alt lykkelig?	72,80
	Er du tilfreds med dit liv som helhed?	71,83
Arbejdslyst	Er din arbejdsplads overordnet set et godt sted at arbejde?	74,41
	Er du overordnet set tilfreds med dit arbejde?	72,11
	Føler du glæde ved dit arbejde?	70,26
	Nød du din seneste arbejdsdag?	70,21
	Føler du dig motiveret for at gå på arbejde?	69,42
	Ser du frem til næste gang, du skal på arbejde?	66,17
Medbestemmelse	Oplever du at have passende indflydelse på, hvordan du løser dine arbejdsopgaver?	75,38
	Oplever du en passende balance mellem frihed og kontrol på din arbejdsplads?	72,81
	Oplever du at have passende medbestemmelse på din arbejdsplads?	65,92
	Oplever du at have passende indflydelse på vigtige beslutninger, der har betydning for dit arbejde?	61,89
Mening	Mener du, at dit arbejde bidrager positivt til andre menneskers hverdag?	79,03
	Oplever du, at du udfylder en vigtig funktion på din arbejdsplads?	78,32
	Oplever du, at dit arbejde er meningsfyldt?	76,33
	Oplever du at bidrage til et større formål gennem dit arbejde?	73,73
	Kan du se mening med de (daglige) beslutninger, der træffes på din arbejdsplads?	67,55
	Oplever du, at dit arbejde har betydning for, hvem du er?	66,19
	Lever dit nuværende job op til dine ønsker for dit arbejdsliv?	64,99
Mestring	Oplever du at kunne håndtere forandringer på dit arbejde?	76,30
	Oplever du, at der er match mellem dine arbejdsopgaver og dine kompetencer?	70,72
	Oplever du en faglig tilfredshed gennem dit arbejde?	68,81
	Oplever du, at du udvikler dine kompetencer på dit arbejde?	66,34
Resultater	Skaber du konkrete resultater på dit arbejde?	75,47
	Har du følelsen af at have udrettet noget i løbet af din arbejdsdag?	74,25
	Oplever du, at der er klare og veldefinerede mål for, hvad du skal på arbejdet?	70,96
	Har du følelsen af, at du gør fremskridt i dit arbejde?	68,82
Ledelse	Oplever du at have et godt forhold til din nærmeste leder?	74,30
	Har du tillid til din nærmeste leder?	72,61
	Oplever du, at din nærmeste leder har gode faglige kompetencer?	70,72
	Oplever du, at din nærmeste leder har gode sociale kompetencer?	69,73
	Oplever du at få anerkendelse fra din nærmeste leder?	69,38
	Oplever du, at din nærmeste leder er en dygtig leder?	67,13
	Oplever du, at din leder sætter en klar retning for arbejdet?	65,32
Kolleger	Har du det godt med dine kolleger?	81,86
	Har du tillid til dine kolleger?	79,00
	Oplever du, at du har et godt fagligt samspil med dine kolleger?	77,35
	Finder du det let at være en del af fællesskabet på arbejdspladsen?	76,48
	Oplever du, at du og dine kolleger er gode til at anerkende hinanden?	74,12
Balance	Oplever du, at der til daglig er balance mellem dit arbejdsliv og dit privatliv?	70,95
	Oplever du, at du har tid til at levere den ønskede kvalitet på dit arbejde?	69,63
	Oplever du, at der er overensstemmelse mellem dine opgaver og den tid, der er til at løse dem?	66,85

Litteraturliste

Abildgaard, Pernille G.: *Brænd hamsterhjulet,* Frydenlund 2021.

Andersen, Lotte B. & Pedersen, Lene H.: *Styring og motivation i den offentlige sektor,* DJØF Forlaget 2014.

Andersen Malene F. et al.: *"Influence at work is a key factor for mental health – but what do contemporary employees in knowledge and relational work mean by "influence at work"?* in International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being, 2022.

Andersen, Malene F., et al.: *"Skakmat – kan prisen for indflydelse blive for stor?"* in Tidsskrift for Arbejdsliv 22. årg. Nr. 3, 2020.

Arendt, Hannah: *Menneskets vilkår,* Gyldendal 2005.

Arendt, Hannah: *Åndens liv,* Klim 2019.

Christensen, Lars K.: *Hvorfor er vi så flittige? – om reformationen og arbejdet,* Eksistensen 2016.

Danmarks Statistik: *Statistisk Tiårsoversigt 2022: Flere unge iværksættere, men hvem er de?* www.dst.dk\tiaar, 2022.

Fink, Hans: *Væredygtighed i et filosofisk perspektiv.* I Center for Væredygtighed (red.), Væredygtighed – Bagsiden af bæredygtighed 2021.

FN: *FN's verdensmål for bæredygtig udvikling.* www.verdensmaalene.dk, 2023.

Hauge, Pia: *Kontor Koma – fra støj til fordybelse i dit arbejde,* Akademisk Forlag 2020.

Lassen, Tommy K.: *Filosofi for ledere,* Samfundslitteratur 2020.

Lassen, Tommy K.: *Det er eksistentielt: Derfor skal vi arbejde.* I Drøschler, Maya (red.) Organisationer i en overgangstid, Dansk Psykologisk Forlag 2021.

Madsen, Ida E. H., et al.: *"Oplevelsen og betydningen af indflydelse i arbejdet mellem selv-ledelse og målstyring: Et mixed methods studie"* in Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, 2022.

Ryan, Richard M. & Deci, Edward L.: *Self-Determination Theory Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness,* Guilford Press 2018.

Storm, Laura & Hutchins, Giles.: *Regenerative Leadership,* Wordzworth Publishing 2019.

Tænketanken Bæredygtigt Arbejdsliv: *Ni anbefalinger.* www.baeredygtigtarbejdsliv.eu, 2019.

Videncenter for God Arbejdslyst: *Naturlig Ledelse – på vej mod et menneskeligt arbejdsliv,* Forlaget God Arbejdslyst 2022.

Videncenter for God Arbejdslyst & Epinion:

God Arbejdslyst Indeksrapport nr. 11, Balance – harmoni eller hamsterhjul, 2022.

Videncenter for God Arbejdslyst & Kantar Gallup:

God Arbejdslyst Indeksrapport – Når ledelse skaber arbejdslyst, 2018.

God Arbejdslyst Indeksrapport – Dit liv – din arbejdslyst, 2019.

God Arbejdslyst Indeksrapport nr. 7: Kolleger – en vigtig brik i din arbejdslyst, 2020a.

God Arbejdslyst Indeksrapport nr. 8: Mening – fryns eller nødvendighed, 2020b.

God Arbejdslyst Indeksrapport nr. 9: Medbestemmelse – frihed eller forbandelse, 2021a.

God Arbejdslyst Indeksrapport nr. 10: Mestring – pres eller potentiale, 2021b.

Videncenter for God Arbejdslyst & YouGov:

Undersøgelse om danske lønmodtageres holdning til klimahensyn, 2019.

Udgivelser

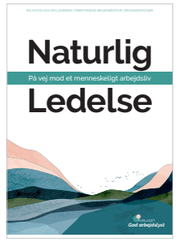
Videncenter for God Arbejdslyst har siden 2015 arbejdet med at indsamle, udfolde og udbrede viden om temaer inden for trivsel og arbejdslyst.
På de følgende sider har vi samlet et overblik over vores seneste udgivelser.

2022:
Arbejdslyst øger udbuddet af arbejdskraft

Stigninger i arbejdslysten kan være en del af løsningen på kritiske samfundsudfordringer. På det danske arbejdsmarked oplever vi en akut mangel på arbejdskraft på en række områder. Manglen bliver kun værre i takt med, at de store årgange bliver ældre. Denne forskningsrapport dokumenterer, at selv en beskeden stigning i den gennemsnitlige arbejdslyst kan betyde markant flere hænder til at løfte opgaverne på fremtidens arbejdsmarked.

2022:
Lav arbejdslyst – størst potentiale

Arbejdslysten i Danmark er høj, men der er en gruppe, der halter bagefter med en særlig lav arbejdslyst. Denne forskningsrapport dokumenterer et enormt samfundsøkonomisk potentiale i at løfte arbejdslysten hos den gruppe af lønmodtagere, der trives allerdårligst.



2022:
Naturlig ledelse – på vej mod et menneskeligt arbejdsliv

Som mennesker og ikke mindst som organisationer og ledere, kan vi lære af naturens principper. For naturen kan både vække og restituere i en passende cyklus. Her er både sameksistens, balance og diverse kulturer. I denne bog sætter vi spot på, hvordan fremtidens regenerative ledelse kan se ud i vores organisationer. Vi giver forskningsperspektiver, en temperaturmåling på, hvordan lederne har det anno 2022 og en række anbefalinger til et mere regenerativt arbejdsliv.

2022:
Arbejdslyst gør samfundet rigere

For første gang i dansk kontekst dokumenterer vi med denne rapport den samlede samfundsmæssige værdi af god arbejdslyst fordelt på flere væsentlige komponenter: Fald i sundhedsomkostninger, produktivitetsgevinst, senere tilbagetrækning, værdien for de ansatte, øget selskabsskat mm.

2022:
God Arbejdslyst Indeksrapport nr. 11
Balance – harmoni eller hamsterhjul

Med denne rapport bliver du klogere på, hvad balance betyder for din trivsel og arbejdslyst. Din arbejdslyst påvirkes af din oplevelse af, om der er balance mellem antallet af opgaver og den tid, du har til at løse dem. Men du er mere end dit arbejde. Derfor skal der også være balance mellem dit arbejdsliv og dit privatliv.

2021:
God Arbejdslyst Indeksrapport nr. 10
Mestring – pres eller potentiale

Vi kan dokumentere, at det betyder noget for vores trivsel, når vi mestrer vores arbejdsliv. Når du oplever at mestre, så har du en følelse af, at du behersker de udfordringer, du møder i løbet af din arbejdsdag. Derfor er det vigtigt for din arbejdslyst, at dine arbejdsopgaver passer til dine kompetencer, og at du har mulighed for at udvikle dig fagligt, personligt og socialt sammen med andre. Som mennesker har vi et stort potentiale, men vi har også begrænsede ressourcer. Det fordrer balance mellem den sunde præstation og den mere usunde overpræstation.

2021:
God Arbejdslyst Indeksrapport nr. 9
Medbestemmelse - frihed eller forbandelse

Rapporten giver dig et indblik i nye typer af organisationer, som ikke har klassiske lederprofiler, som vi kender dem - men i højere grad sparringspartnere og facilitatorer. Men vi hejser også et flag. For medbestemmelse kan blive en forbandelse, hvis medarbejderen skal agere med usikker retning og manglende rammer. Som læser får du et view over de sidste nye forskningsresultater og en række spændende perspektiver fra de fremmeste eksperter.

2021:
Arbejdslyst giver bonus på bundlinjen

Arbejdslyst har stor værdi for den enkelte medarbejder. Det fastslog Videncenter for God Arbejdslyst og Kraka i forskningsrapporten "Trivsel betaler sig" fra 2019. Denne anden delrapport fra samme forskningsprojekt sætter fokus på gevinsten for virksomhederne. Og tallene taler deres tydelige sprog: God arbejdslyst er en god forretning!

2021:
Dit dilemmafyldte arbejdsliv – en undersøgelse af danskernes syn på hverdagens dilemmaer på arbejdspladsen

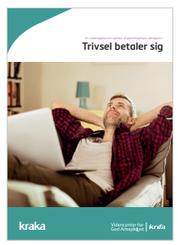
Rapporten giver dig blandt andet indblik i, hvordan danske ledere og medarbejdere forholder sig til forskellige dilemmaer i arbejdslivet indenfor temaerne sygefravær, organisatoriske forandringer og omgangstonen på arbejdspladsen. Med denne rapport ønsker vi at inspirere til lokale drøftelser af dilemmaer på arbejdspladsen med henblik på at understøtte større trivsel og bedre arbejdslyst.

2020:
God Arbejdslyst Indeksrapport nr. 8
Mening – fryns eller nødvendighed

Rapporten tager temperaturen på danskernes oplevelse af mening og psykologisk tryghed i arbejdslivet. I denne undersøgelse afdækker vi fire dimensioner af mening, indre mening, større mening, organisatorisk mening og kollegial mening. Ligeledes perspektiverer en række eksperter og praktikere undersøgelsens resultater.

2020:
God Arbejdslyst Indeks nr. 7
Kolleger – en vigtig brik i din arbejdslyst

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



2019:
Trivsel betaler sig
– en undersøgelse om værdien af god arbejdslyst

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

2019:
God Arbejdslyst Indeks 2019
Dit liv – Din arbejdslyst

Rapporten giver blandt andet indblik i, hvad der påvirker danskernes arbejdslyst anno 2019. Du kan også blive klogere på, hvad det betyder, når vi ser jobbet som afgørende for vores syn på os selv. Du kan også 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 ledelses-dimensioner betyder for danske medarbejderes trivsel og arbejdslyst. Resultater og pointer fra undersøgelsen er fortolket og perspektiveret af en række ledelses-eksperter 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.

Du kan holde dig orienteret om nye rapporter, analyser og fagartikler fra Videncenter for God Arbejdslyst her: krifa.dk/videncenter

DENNE RAPPORT ER UDGIVET AF VIDENCENTER FOR GOD ARBEJDSLYST

Redaktionelt team: Christian Borrisholt Steen, seniorkonsulent (redaktør)
Helle Stenbro, seniorkonsulent
Rebekka Bøgelund, seniorkonsulent
Mathias Lilleøre-Jensen, studentermedhjælper

Grafisk Design: Mariann Bay Jakobsen, mediegrafiker
Simon Nielsen, Minijobs

Foto: Shutterstock

Tryk: Rosendahls
1. oplag: 1.000 stk.

ISBN: 978-87-973656-5-6

© Videncenter for God Arbejdslyst 2023

Skriv til videncenter@krifa.dk for yderligere information
eller læs mere på krifa.dk/videncenter

Bæredygtige resultater

- på sporet af et væredygtigt arbejdsliv

God Arbejdslyst Indeks nr. 12 tager temperaturen på danskernes oplevelse af det at skabe resultater i arbejdslivet. Siden 2015 har vi bedt flere end 40.000 repræsentativt udvalgte, danske lønmodtagere om at vurdere forskellige dimensioner af deres arbejdsliv og arbejdsplads. Alle vores undersøgelser er baseret på videnskabelig metode og står på et solidt og gennemvalideret modelværk. En vigtig faktor er resultater. Derfor zoomer vi særligt ind på resultat-faktoren i denne rapport.

OVERBLIK OG INDBLIK
I rapporten her får du både et overblik over de seneste forskningsresultater og et indblik i udvalgte tendenser med betydning for danskernes oplevelse af resultatskabelse i arbejdslivet. Det hele er suppleret med spændende cases fra virksomheder og organisationer, som har turdet at gå nye veje i jagten på bedre trivsel, større arbejdslyst og bedre resultater. Du får også perspektiver på resultatskabelsen fra nogle af landets førende ledelses- og trivselseksperter.

TRE FORMER FOR RESULTATER I ARBEJDSLIVET
Undervejs i rapporten præsenterer vi en tre-trins-model, der kan bruges til at skelne mellem tre forskellige former for resultater i arbejdslivet. Modellen bygger på den tysk-amerikanske filosof Hannah Arendts filosofi og kan bruges til at balancere imellem tre forskellige former for resultater i det moderne arbejdsliv.

SKYGGEARBEJDE OG PSEUDOARBEJDE
I rapporten præsenterer vi også to udbredte fænomener, som på forskellig vis har betydning for resultatskabelsen i nutidens arbejdsliv. Det handler om skyggearbejde, hvor man som medarbejder føler sig forpligtet til at udføre bestemte opgaver, selvom det ikke er en del af ens arbejde og om dets modsætning; pseudoarbejde, hvor man som medarbejder udfører meningsløst arbejde uden egentlig værdi.

MED EKSTERNE BIDRAG AF:
Malene Friis Andersen, Dennis Nørmark, Tommy Kjær Lassen, Annelise Goldstein, Heidi Friis, Ali E. Cevik, Stephen Holst og Jeppe Rahbek.

978-87-973656-5-6

RAPPORT UDGIVET AF VIDENCENTER
FOR GOD ARBEJDSLYST 2023