

RAPPORT: En undersøgelse af sammenhængen mellem din arbejdslyst og oplevelsen af medbestemmelse og indflydelse i arbejdslivet

# Medbestemmelse – frihed eller forbandelse



Balance

Kolleger

Ledelse

**Med-  
bestemmelse**

Mening

Mestring

Resultater



# Medbestemmelse – frihed eller forbandelse

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

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

**KANTAR GALLUP** har siden 1939 gennemført undersøgelser i Danmark og er i dag Danmarks største analyse- og rådgivningsvirksomhed. Som markedsledende analysevirksomhed er Kantar Gallup forrest i udviklingen af avancerede analysemodeller, digitale løsninger, teknologier og ydelser, som omdanner information til beslutningsklar viden. Læs mere på [gallup.dk](http://gallup.dk)

En undersøgelse af sammenhængen mellem din arbejdslyst og oplevelsen af medbestemmelse og indflydelse i arbejdslivet

## Indhold

Medbestemmelse – et tveægget sværd .....	6
Fra inddragelse til 100 procent selvledelse .....	8
Medbestemmelsens mange ansigter .....	10
Bidragydere .....	12
Om frihed, medbestemmelse og "helhjertethed" i arbejdslivet .....	14
Medbestemmelse i ord og grafik .....	18
Medbestemmelse anno 2021 .....	20
Medbestemmelse i arbejdslivet .....	24
Når medbestemmelse bliver en forbandelse .....	28
Selvledelse kan frustrere .....	32
Medbestemmelse hjemmefra .....	36
Når 37 timer om ugen måske er for meget .....	40
Medarbejderen i ledelsesrummet .....	44
Overflødige ledere – nej tak .....	48
Vælg din egen leder .....	50
Frisættende ledelse og selvorganisering i uddannelsessystemet .....	54
Ingen empowerment uden selvtillid og tillid .....	58
Medbestemmelse i Europæiske Central Bank .....	62
Lige meget medbestemmelse til alle? .....	66
Medbestemmelse med mening .....	68
Medbestemmende organisationsformer .....	72
Medarbejderne leder butikken .....	78
90 procent medbestemmelse i det offentlige .....	80
Medbestemmelse i Vertica, men ingen høje herrer .....	84
Børns Vilkår vil agere hurtigt og smidigt .....	88
Når frihedstrangen bliver for stor .....	92
Når medbestemmelse rimer på leg .....	94
Medbestemmelse i fremtiden .....	96

## Arbejdslyst i en ny virkelighed

Når Covid-19 påvirker arbejdslysten og trygheden i arbejdet .....	100
Når Covid-19 rammer de unge på trygheden .....	102
Syv faktorer påvirker arbejdslysten .....	104
Faktorer i ord og grafik .....	106
Mening .....	108
Mestring .....	109
Balance .....	110
Ledelse .....	111
Resultater .....	112
Kolleger .....	113
Medbestemmelse .....	114
Temperaturltal .....	115
Undersøgelingsmodel .....	116
Sådan har vi gjort .....	118
Litteraturliste .....	119
Udgivelser .....	121

# Medbestemmelse – et tveægget sværd

Det er lidt provokerende, når vi åbner op for, at medbestemmelse i arbejdslivet også kan være en forbandelse.

Mange vil nok associere ordet medbestemmelse med indflydelse, frihed og kontrol over vores egen situation. Og det vil de fleste gerne have. Men som vi skitserer i rapporten, så kan medbestemmelse være et tveægget sværd af både frihed og forbandelse. Vi håber, at du har lyst til at læse med og finde ud af hvorfor.

## INDFLYDELSE BETYDER NOGET FOR ARBEJDSLYSTEN

Vores forskning dokumenterer, at indflydelse på eget arbejdsliv har stor betydning for vores oplevelse af trivsel og arbejdslyst. Men det er ikke sikkert, at vi alle har brug for lige meget indflydelse. Det afhænger af persontyper og hvilket job, vi bestrider. Samtidig skal vi opleve reel indflydelse og ikke "pseudoinddragelse", hvis vi skal trives. Beslutningerne skal altså ikke være truffet på forhånd, og vi skal have nogle fornuftige rammer at agere indenfor. Det er stadig en udfordring på rigtig mange arbejdspladser. Og mange medarbejdere er stadig i tvivl om, hvilken retning de skal arbejde i. Det gør det nærmest umuligt at opleve reel medbestemmelse.

## NYE ORGANISATIONSTYPER MED POWER

Måske er det tid til at flippe mønten og udforske helt nye organisationsformer, hvor medbestemmelse er langt mere, end de fleste kender til i dag. I denne rapport udfordrer vi dig og giver perspektiver på, hvad medbestemmelse også kan være. Vi giver et billede af organisationer, der ikke har klassiske lederprofiler, som vi kender dem – men i højere grad facilitatorer og sparringspartnere. Her er det medarbejderne, som bestemmer og har budgetansvaret. Og det virker faktisk og har gjort det i flere år.

Samtidig er vi bevidste om, at medbestemmelse ikke behøver at være et radikalt tiltag. I langt de fleste organisationer ser vi stadig et klassisk hierarki med topledelse, mellemledere og medarbejdere. Her kan medbestemmelse i høj grad også trives. Derfor giver vi også et perspektiv på, hvordan man arbejder med medbestemmelse i større organisationer, hvor der er længere fra den øverste ledelse til medarbejderen på gulvet. Også her har medbestemmelse fået nyt liv, og der er et par gode råd at hente.

**Vi giver ikke svaret på, hvilke organisationer der arbejder med medbestemmelse på den mest optimale måde. Men vi forsøger at nuancere så mange perspektiver som muligt, så der er noget at spejle sig i. Vi har desuden inviteret en række eksperter med rundt om bordet, der hver giver deres perspektiv. Når vi puljer deres viden med vores forskning giver det et særdeles stærkt fundament at stå på, hvis du vil skabe ægte trivsel og arbejdslyst i din organisation.**

## COVID-19 PÅVIRKER VORES ARBEJDSLYST

Vi har i 2020 og 2021 befundet os i en krise, som også påvirker vores arbejdslyst. Vi har derfor ligeledes valgt at undersøge, hvilken betydning faktorer som jobsikkerhed og løn har for vores arbejdslyst i en krisetid. Her kigger vi bl.a. på, om en større tryk i jobbet i den sammenhæng bliver vigtigere for os, end nogle af de andre faktorer, vi har identificeret i vores forskning de sidste mange år.

Vi er meget optaget af, hvad der giver en sund trivsel og arbejdslyst. Vi er ikke to mennesker, ét når vi er derhjemme ved familien, og ét når vi er på arbejde. Derfor er det centralt for os, at vi kigger på det hele menneske. Det er essensen i en arbejdslivsbevægelse.



**Rigtig god læsning**

Helene Riis Lindholm  
Direktør i Krifa



# Fra inddragelse til 100 procent selvledelse

Næsten hver femte medarbejder savner indflydelse i sit arbejdsliv. Men nogle vil gerne inddrages mere end andre. Derfor vil vi i denne rapport give et nuanceret perspektiv på begrebet "medbestemmelse". Du møder organisationer med en klassisk ledelsesstruktur, hvor lederen sidder for bordenden. Men du møder også organisationer med 100 procent selvledelse, hvor beslutningskraften ligger hos medarbejderen.

Oplevelsen af medbestemmelse i arbejdslivet har betydning for de fleste danskers arbejdslyst. Det kan der ikke sås tvivl om. Dels kan vi påvise det i vores undersøgelser, og dels bakker en mængde national og international forskning op omkring det. Medbestemmelse har betydning for både vores sundhed, humør og for kvaliteten af vores arbejde. Selv om vi ved, hvor stor betydning medbestemmelse har for vores generelle trivsel i arbejdet, så viser vores undersøgelse, at næsten hver femte medarbejder ikke oplever en passende indflydelse på vigtige beslutninger i deres arbejde. De oplever altså ikke værdifuld medbestemmelse i deres arbejdsliv.

Spørgsmålet er, hvilken form for medbestemmelse du har brug for i dit arbejdsliv? Dette kan vi ikke afgøre, men vi kan give dig et indblik i, hvordan en række forskellige organisationer arbejder med medbestemmelse. Måske perspektiverne kan inspirere dig i dit arbejdsliv.

## ET NUANCERET BLIK PÅ MANGE ORGANISATIONER

Vi forsøger at give et så nuanceret billede på begrebet medbestemmelse som muligt. Vores egen undersøgelse er primært koncentreret om, hvorvidt danskerne oplever at have indflydelse på deres opgaver og på vigtige beslutninger, der præger deres hverdag. Men medbestemmelse kan være meget mere end det.

## TEAL – INGEN LEDERE FOR BORDENDEN

I denne rapport kommer du som læser med os helt op på den høje klinge. Du får et indblik i et forholdsvis nyt fænomen og paradigme – nemlig TEAL. Det er et nyt organisa-

tionsparadigme, hvor al beslutningskraften er udliciteret til medarbejderne, og hvor ledere ikke er, som vi kender dem i dag. Hvis der overhovedet er ledere i en organisation, så fungerer de i højere grad som sparringspartnere og facilitatorer end som klassiske ledere, der sidder for bordenden og bestemmer.

## NÅR MEDBESTEMMELSE BLIVER EN FORBANDELSE

Rapporten giver dig også et indblik i, hvordan du som leder kan uddelegere mere ansvar og gøre medarbejderne ansvarlige i beslutningsprocesserne. Og så flipper vi mønten og giver perspektiver på, hvad bagsiden kan være af for meget medbestemmelse. For måske kan medbestemmelse også være en forbandelse, hvis rammerne er utydelige eller de forvaltes forkert.

Vores undersøgelse viser, at 21 procent af danskerne ikke oplever en klar retning for deres arbejde. Skal medbestemmelsen have en positiv indvirkning på arbejdslysten, så betyder det noget, at du som medarbejder, ikke bare ukritisk får uddelegeret en masse opgaver og har masser af frihed, uden at rammer og retning følger med.

Vi giver et kort overblik på analysens resultater og perspektiverer resultaterne via en række eksperter og gode cases. Som læser vil du i rapporten se en vekselvirkning mellem konkrete resultater, teoretiske betragtninger og forskning samt praktiske eksempler fra både private og offentlige organisationer.



# Medbestemmelsens mange ansigter

Begrebet "medbestemmelse" har mange facetter. Vi giver dig vores definition af medbestemmelse og supplerer med perspektiver på begreber som selvledelse, autonomi, selvbestemmelse og empowerment.

I Videncenter for God Arbejdslyst har vi siden 2015 forsket i, hvad der giver danskerne god arbejdslyst. I samarbejde med Kantar Gallup har vi spurgt flere end 25.000 danskere, hvad der betyder noget for deres arbejdslyst. Vores resultater viser, at medbestemmelse har en stærk indvirkning på arbejdslysten. Medbestemmelse kan dog betyde noget forskelligt, alt efter hvem du spørger. Derfor ser vi også, at der er brug for en klar definition på de begreber, vi benytter i rapporten.

## DEFINITION AF MEDBESTEMMELSE

Vi har i vores forskning og i alle de analyser, vi gennemfører, valgt at definere medbestemmelse på følgende måde:

**Medbestemmelse handler om indflydelse og muligheden for selv at tilrettelægge dine arbejdsopgaver. Det handler også om din oplevelse af balance mellem frihed og kontrol.**

## VI NUANCERER BEGREBET MEDBESTEMMELSE

Medbestemmelse trækker dog tråde til rigtig mange andre begreber. I rapporten nuancerer vi forståelsen af medbestemmelse og giver eksempler på, hvilken positiv indflydelse medbestemmelse kan have på engagementet og motivationen, men også hvilke faldgruber der kan være, hvis medbestemmelse ikke tager afsæt i en sund ledelseskultur.

Samtidig erkender vi, at der i organisationslitteraturen er flere begreber, der dækker nogle af de samme områder – dog med nuancer. Det er begreber som selvledelse, selvbestemmelse, autonomi og empowerment. Derfor har vi forsøgt at give en definition på de begreber, vi benytter i denne indekstrapport. Det betyder ikke, at definitionerne er entydige, eller at man ikke også kunne finde en anden dækkende definition, der så anderledes ud. Men i nærværende rapport, der har et organisatorisk fokus, finder vi nedenstående definitioner mest dækkende. På den måde sikrer vi også, at du som læser forstår vores brug af begreberne i de forskellige artikler i rapporten.

## 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 balancen mellem frihed og kontrol.

Videncenter for God Arbejdslyst

## SELVLEDELSE

Ansvar og kompetence delegeres til yderste led, og de ansatte er ledere for sig selv – dvs. selvstændige, selvansvarlige og selvgangsættende. Initiativer fra medarbejdere og ledere tager udgangspunkt i den overordnede strategi og det fælles værdigrundlag.

*B. Bertelsen et al, 2004, 25-26*

## SELVLEDENDE TEAMS/ SELVSTYRENDE TEAMS / SELVORGANISERENDE TEAMS

Definition for selvledende teams, selvstyrede teams og selvorganiserende teams læner sig op ad definitionen for selvledelse.

## AUTONOMI OG SELVBESTEMMELSE

Autonomi er lokal selvbestemmelse hos medarbejderne. Medarbejderne kan agere på egen hånd og beder ikke nødvendigvis ledelsen om lov til at foretage handlinger eller introducere nye initiativer. De kan agere på pludseligt opståede muligheder eller trusler.

*C.L. Pedersen 2018*

Autonomi i relation til SDT-teorien (Self-determination Theory), som er en 40 år gammel motivationsteori, beskriver muligheden for frit at kunne bestemme over sig selv og sine handlinger. Det betyder ikke fuldstændig uafhængighed af andre. Autonomi er således heller ikke individualisme. Det væsentlige i forhold til autonom motivation er, at individet har oplevelsen af, at handlinger og initiativer er i overensstemmelse med individets værdier og overbevisninger.

*E. Deci & R. Ryan 2017 og I. Ravn 2012*

## EMPOWERMENT

Empowerment kan defineres som lederes bestræbelse på at 'empower' medarbejderne ved at uddelegere beslutningskompetence, fremme vidensdeling og efterspørge medarbejdernes input

*Lee, Willis & Tian 2018*

Organisationer, der bærer præg af empowerment, har en ledelseskultur, hvor lederen hjælper med at bygge den enkelte medarbejder op på et følelsesmæssigt plan, sikrer at vedkommende har selvtilid og er med til at fremme tillid i gruppen eller teamet.

*P. Poder 2011*

## Bidragydere

I rapporten bidrager en række eksperter med hver deres fokus på temaet omkring medbestemmelse i arbejdslivet. Det giver dig som læser en bredere og mere nuanceret viden om emnet.



**HANS HENRIK KNOOP** - Psykolog og lektor ved Aarhus Universitet

Hans Henrik Knoop leder forskningsenheden for positiv psykologi på Aarhus Universitet. Ligeledes er han ekstraordinær professor ved North-West University i Sydafrika. Hans forskning fokuserer på trivsel, læring, kreativitet i pædagogik, uddannelse og arbejdsliv.



**NANNA GRY MAHLER TOLBORG** - Senior Consultant, Mannaz

Nanna Gry Mahler Tolborg er erfaren konsulent inden for ledelse og organisationsudvikling. Hun har en baggrund i skoleverdenen som henholdsvis lærer, leder, forvaltningskonsulent samt læringskonsulent i Undervisningsministeriet.



**MAX ROED MIKKELSEN** - Senior Management Consultant, Implement Consulting Group

Max Roed Mikkelsen arbejder til daglig med personlig energiledelse, teams og lederudvikling. Max har en fortid som officer i Forsvaret og har arbejdet med at sammensætte teams til Forsvarets internationale missioner.



**SUSANNE SØNDERGAARD HANSEN** - Uddannelsesdekan VIA University College

Susanne Søndergaard Hansen er ansvarlig for en række lederuddannelser og videreuddannelser til den offentlige og private sektor. Hun er optaget af, hvordan bevidst strategisk arbejde samt ledelse og organisering kan understøtte udvikling, drift og arbejdsmiljø.



**POUL PODER** - Lektor, Sociologisk Institut, Københavns Universitet

Poul Poder arbejder med forskning og undervisning inden for organisations- og arbejdslivssociologi, Positive Organisational Scholarship, konflikt- og voldssociologi, kærligheds sociologi, sociologisk teori mm.



**BRUNO KALHØJ** - Head of Division, Europæiske Central Bank (ECB)

Bruno Kalhøj har siden 2016 været sikkerhedschef i den Europæiske Central Bank i Frankfurt. Efter en karriere som officer i Flyvevåbnet med udsendelser til Irak, Afghanistan og Golan højderne har han arbejdet med sikkerhed som henholdsvis sikkerhedsrådgiver og sikkerhedschef i Bestseller, Udenrigsministeriet og Maersk Olie.



**ANNE LUND THYBRING** - Organisationspsykolog, AGORA

Anne Lund Thybring er erhvervspsykolog og specialiseret i selvledende organisationsformer. Hun er tilknyttet Aalborg Universitet og er desuden en af de drivende kræfter bag forsknings- og udviklingsprojektet Organisationer Gentænkt. Desuden er hun medstifter af IT-virksomheden Building Nomi, som udvikler software, der understøtter dynamisk organisering og medbestemmelse i radikal grad.



**ANN-CHRISTINA MATZEN ANDREASEN** - Virksomhedsleder, JAC

Ann-Christina Matzen Andreasen er cand.mag. i psykologi og voksenpædagogik og forfatter til bogen "Ledelse i virkeligheden", som hun har skrevet sammen med den tidligere direktør for IRMA, Alfred Josefsen. Hun er leder af JAC, som er et job, aktivitets- og kompetencecenter i Gentofte Kommune. De blev kåret til Europas Bedste Arbejdsplads 2020.



**TROELS RIISBRICH UNDERLIEN** - Stifter og partner, Vertica

Troels Riisbrich Underlien er datamatiker og startede Vertica tilbage i 2001. Her har han delt sin tid mellem digital rådgivning af virksomhedens kunder og arbejdet med virksomhedens kultur og kontinuerlig udvikling af Vertica som en flad organisation.



**RASMUS KJELDAHL** - Direktør, Børns Vilkår

Rasmus Kjeldahl har siden 2013 været direktør i Børns Vilkår. Han er cand.agro med en Ph.d. i økonomi og er lige udkommet med bogen "Verdens bedste barndom?", som er skrevet sammen med journalist og forfatter Kristoffer Flakstad. I Børns vilkår arbejder de med nogle af de nye organisationsformer, der trækker på TEAL.



**VIVI K. SCHLÄGELBERGER** - Director i LEGO og selvstændig

Vivi Schlägelberger har arbejdet som kreativ ansvarlig på bureauer i Danmark siden 1996. I 2011 startede hun i LEGO Agency, hvor hun havde ansvaret for udviklingen af alle globale kampagner til børn og voksne. Derefter blev hun Play Director i LEGOs Social Responsibility afdeling frem til januar 2021, hvor hun stiftede sin egen virksomhed KAPOW. Hun giver et perspektiv på, hvad medbestemmelse betyder i en stor organisation kontra i livet som selvstændig.



**ANNE-MARIE DAHL** - Fremtidsforsker, Futuria

Anne-Marie Dahl er fremtidsforsker og driver sin egen virksomhed [www.futuria.dk](http://www.futuria.dk). Hun er uddannet cand.scient.pol. med sidefag i psykologi og har 20 års erfaring i at arbejde med unge og arbejdsmarked på en lang række uddannelsesinstitutioner og arbejdspladser.

# Om frihed, medbestemmelse og "helhjertethed" i arbejdslivet

Vi kan komme både helhjertet og halvhjertet gennem en arbejdsdag. Men vi ved fra megen forskning, at frihed, medbestemmelse og kontrol over vores egen situation er bedre for vores sundhed, vores humør og for kvaliteten i vores arbejde.



**Af Hans Henrik Knoop,**  
lektor, Aarhus Universitet,  
ekstraordinær professor,  
North-West University,  
Sydafrika

### OM HANS HENRIK KNOOP

Hans Henrik Knoop er psykolog og lektor ved Aarhus Universitet, hvor han leder forskningsenheden for positiv psykologi.

Ligeledes er han ekstraordinær professor ved North-West University i Sydafrika. Hans forskning fokuserer på trivsel, læring, kreativitet i pædagogik, uddannelse og arbejdsliv.

Han har udgivet mere end 200 publikationer om disse emner og har holdt talrige foredrag. Hans Henrik Knoop var præsident for European Network for Positive Psychology fra 2010-2014 og var forskningsdirektør i Danfoss' Universe Research Lab fra 2007-2011.

Tænk tilbage på en god arbejdsdag, hvor du ikke havde noget at skulle have sagt. Dukker der overhovedet nogen dage op i erindringen? Formodentlig ikke, for mennesker, ja levende væsener i det hele taget, fungerer ikke via fjernstyring. Man duer nærmest ikke til noget, hvis ikke man har magt, som man har agt – i hvert fald ikke sådan rigtigt. For hvis man ikke kan gøre dét, man mener bør gøres, vil man i sagens natur heller ikke kunne gøre det helhjertet, hvilket er værre, end man umiddelbart skulle tro.

#### HELHJERTETHED I ARBEJDET SOM PERSONALEGODE

"Helhjertethed" lyder måske som et stort ord på en arbejdsdag, men det burde det egentlig ikke, for hvem vil gerne genopleve en arbejdsdag, man kun halvhjertet kom igennem? Vi fungerer ganske enkelt bedre, når vi oplever at have tilstrækkelig frihed til at gøre, hvad vi mener, er det rigtige, end når vi ikke har kontrol over situationen. Derfor opleves afmægtighed ubehagelig. Derfor er fængselsstraf afskrækkende, og derfor er vi på vagt over for ethvert tiltag, som indebærer tab af frihedsgrader.

#### FRIHED ER DET BEDSTE GULD – OGSÅ I ARBEJDSLIVET

Selvfølgelig er et vist tab af frihedsgrader i bestemte situationer acceptabelt, og ikke sjældent endog betryggende. Fx oplever de fleste det nok primært betryggende, at det er forbudt at slå folk ned på gaden, og at alle er tvunget til at holde til højre i trafikken. Selvom den begrænser frihedsgraderne, opvejes ulemperne så rigeligt af den øgede tryghed, man opnår. Men som hovedregel foretrækker mennesker frihed frem for tvang, fordi det opleves mere livsbekræftende at kunne gøre, hvad man vil, end ikke at kunne.



#### ARBEJDSMARKEDETS PARTER HAR EN FÆLLES INTERESSE I TRIVSEL

Ved nærmere eftertanke burde alt dette være selvindlysende. Men at noget er selvindlysende vigtigt, er som bekendt ikke nogen garanti for, at det ikke alligevel sættes over styr i styringsprocesserne. Vi hører således fortsat beretninger om, hvordan dygtige og ansvarsbevidste medarbejdere oplever ikke at kunne tage tilstrækkeligt ansvar for noget, de både er interesserede i og kvalificerede til at udføre. Netop fordi arbejdet kontrolleres unødigt stramt af andre – måske af ren uvidenhed eller måske fordi kontrollanternes job er betinget af, at der er nok at kontrollere.

Det er ikke stedet til at gå i dybden med disse problemstillinger, og observationer. Men den unødige kontrol peger på problemer, som arbejdsmarkedets parter har en fælles interesse i at få løst, og som vi har viden nok til at kunne løse.

#### OPGRADERING AF MASLOWS BEHOVSTEORI

Et eksempel på viden, man ganske ukontroversielt kan bringe i anvendelse her, er illustreret i Figur 1 på næste side. Forskningen bag figuren kaldes *selvbestemmelsesteori*<sup>1</sup> og er formodentlig det bedste bud på en opgradering af Maslows kendte behovsteori, som vi har i dag.

<sup>1</sup> Teorien bag figuren er udviklet af de amerikanske motivationsforskere Edward Deci & Richard Ryan



## SELVBESTEMMELSESKONTINUUM

	OPLEVELSESKVALITET					
	MINDST SELVBESTEMT			MEST SELVBESTEMT		
	AMOTIVATION	YDRE, KONTROLLERET MOTIVATION		YDRE, AUTONOM MOTIVATION		INDRE, AUTONOM MOTIVATION
	1	2	3	4	5	6
<b>Hvordan motivationen til en handling opleves</b>	Ingen oplevelse af motivation	Pres udefra	Pres indefra	Overfladisk interesse	Dyb interesse	Nydelsesfuld interesse
<b>Hvordan reguleres gennemførelsen af en handling</b>	<b>Ingen regulering</b> Man styrer ikke efter noget	<b>Ydre regulering</b> Man styres udefra gennem belønning og/eller straf	<b>Introjekt regulering</b> Man styres af et tvangspræget behov for at leve op til egne og andres forventninger	<b>Identificeret regulering</b> Man styres af ønsket om at nå et mål, uden helt at vide hvor vigtigt, det er	<b>Integreret regulering</b> Man styres af ønsket om at nå et vigtigt mål	<b>Indre regulering</b> Man styres af nydelsesfuld interesse og tilfredsstillelse
<b>Eksempler på, hvordan man kan beskrive gennemførelsen af en handling</b>	"Jeg er ligeglad. Jeg har ikke noget at bidrage med. Jeg følger bare med."  "Jeg kan ikke finde ud af det alligevel, så det er lige meget."	"Jeg gør det kun for pengenes skyld."  "Jeg skal ikke have taget kørekortet."  "Det skal bare overstås."	"Jeg må hellere få det gjort, så de andre synes, jeg er god nok, men jeg ville ønske, jeg ikke behøvede det."  "Jeg gør det kun, fordi det er pinligt ikke at gøre det."	"Jeg gider godt, fordi jeg mener det er det rigtige at gøre her."  "OK, jeg gør det, fordi der så..."	"Jeg gider godt, fordi det jo er meget vigtigt for det, jeg arbejder for..."	"Jeg nyder mit arbejde."  "Det går som en leg, for jeg er i flow."  "Det er en fornøjelse at løse denne type opgaver."
<b>Sandsynlige konsekvenser af handlingen</b>	<b>SVÆKKET</b> engagement, mening, læring, kreativitet, produktivitet, loyalitet, tillid etc.			<b>STYRKET</b> engagement, mening, læring, kreativitet, produktivitet, loyalitet, tillid etc.		

Figur 1. Selvbestedmelses-kontinuum. Kirketerp & Knoop, 2019. Adapteret fra Ryan & Deci 2000; Rigby & Ryan 2018

### GRØN ZONE ER BEDRE END RØD

Figuren viser, hvordan oplevelseskvaliteten for en person – inkl. oplevelseskvaliteten i arbejdslivet – stiger, efterhånden som man bevæger sig mod højre og bliver mere helhjertet (autonomt) motiveret for tingene. Hovedpointen er, at arbejdet, ja livet i det hele taget, opleves bedre, i den grønne zone, hvor man er helhjertet motiveret, end i den røde, hvor man ikke er det.

### NÅR DU HELLERE VILLE NOGET ANDET

Mindst motiveret (amotiveret) er man i første kolonne, hvor man ikke styrer noget, og alting derfor forekommer lettere ligegyldigt. En medarbejder i denne tilstand er helt tom i øjnene og oplever arbejdet deprimerende.

I de næste to kolonner er man mere eller mindre presset og styret udefra (ydre, kontrolleret motivation), og man vil typisk afbryde en aktivitet i samme øjeblik presset forsvinder. Her møder medarbejdere primært op, fordi de har brug for pengene eller på anden vis er pressede til det. Interessen for arbejdet kan her ligge på et lille sted.

### NÅR DU HAR DIG SELV MED I ARBEJDET

Helt anderledes bliver oplevelsen imidlertid, når man bevæger sig over i zonen for autonom motivation, hvor man "har sig selv med" i arbejdet og i den betydning er "helhjertet". Kolonne fire og fem er således udtryk for, at man har valgt at gøre noget, fordi det opleves meningsfuldt, uanset om det er lederen, kunderne, familien, én selv eller noget helt femte, der har foranlediget det. Her vil man bogstavelig talt bære sin byrde med et smil, disciplinere sig selv meningsfuldt, gøre sin pligt og tage sin del af slæbet – ikke primært fordi man skal, men fordi man er overvist om, at det man skal, er det rigtige at gøre, og man derfor gerne vil. Her har vi de pålidelige, hårdtarbejdende, kvalitetsbevidste og engagerede medarbejdere, som er stolte af deres arbejdsplads og ikke mindst af deres eget bidrag.

### NÅR DU BLIVER ILDSJÆL

Og så er der Kolonne seks, hvor vi alle ønsker at befinde os så meget af tiden som muligt – zonen for indre motivation. Her finder vi alle vores yndlingsaktiviteter, vores hobbyer, sport, leg og spil. Det er her, vi er, når vi holder weekender og ferier. Og her befinder vi os, når vi brænder for vores arbejde, når vi er ildsjæle, og når vi mærker dyb tilfredsstillelse og glæde ved at gøre os umage med arbejdet.

### LØNNET ARBEJDE KAN GODT VÆRE FRIVILLIGT

De fleste af os vil nok i et eller andet omfang opleve alle seks tilstande i løbet af en dag, men de helhjertede tilstande – hvor vi altså oplever tilstrækkelig frihed, medbestemmelse og kontrol over egen situation – er på alle måder bedre for vores sundhed, for vores humør og for kvaliteten i arbejdet. Frihed bør med andre ord ikke reserveres til fritiden, selvom det sprogligt ligger lige for. Frivilligt socialt arbejde må ikke – til trods for at det typisk er ulønnet – forlede folk til at tro, at lønnet arbejde dermed ikke kan være frivilligt. Ingen husker gode arbejdsdage, man modvilligt slæbte sig igennem, og ingen medarbejder eller arbejdsgiver har den fjerneste interesse i arbejde, som virker frastødende, hvis det kan undgås.

### MENINGSFULDT ARBEJDE ER IKKE KEDSOMMELIGT

Vi har kort sagt brug for at opleve mening i livet – også når vi arbejder. Og vi har brug for at kunne disciplinere os helhjertet – også når tingene ikke lige går, som vi ønsker. Som Jeppe Aakjær i 1906 har vi i 2021 brug for at kunne bære vores byrde med et ægte smil. Med lidt kundskab og snilde vil vi endog kunne opleve arbejdet gå som en leg en stor del af tiden. Ikke fordi det er let, men fordi det er svært nok til, at man er nødt til at gøre sig umage og fordybe sig i det og dermed hæve sig over kedsommeligheden. Og fordi den slags arbejde udføres med langt højere kvalitet end alternativet – og omverdenen derfor løbende vil påskønne os for det.

Den slags arbejde finder ikke sted uden oplevelsen af at have tilstrækkelig frihed og medbestemmelse.

*I en virkelighed med mange medarbejdere og flere ledelseslag kan 100% frihed, medbestemmelse og kontrol over egen situation synes som et umuligt projekt. Her er ofte brug for koordinering på tværs og et særligt blik på helheden. Ellers kan det føre til uhensigtsmæssige beslutninger og manglende retning.*

*Derfor forsøger vi i de kommende afsnit at give et nuanceret blik på, hvad medbestemmelse også handler. Her tager vi ikke kun hensyn til den enkeltes behov for medbestemmelse for at trives i arbejdslivet. Via vores analyse og en række eksperter input giver vi et 360 graders perspektiv på medbestemmelse i flere typer af organisationer.*

# Medbestemmelse i ord og grafik

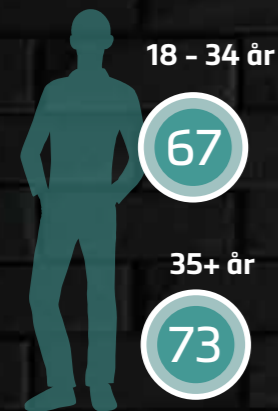
Her præsenterer vi et samlet grafisk blik på de vigtigste tal og citater, der vedrører faktoren medbestemmelse

**“** I samarbejde med Kantar Gallup har vi interviewet 2.546 repræsentativt udvalgte danskere

**TEMPERATUR**  
Den gennemsnitlige temperatur for danskernes medbestemmelse på jobbet



## UNGE MANGLER MEDBESTEMMELSE

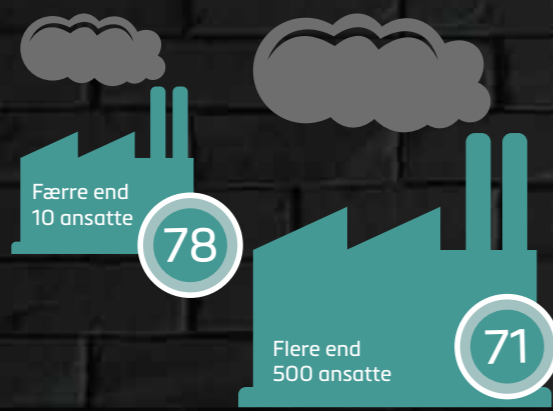


18 % oplever ikke indflydelse og 40 % kun i nogen grad

## MEDBESTEMMELSE OG TILLID TIL NÆRMESTE LEDER



## MEDBESTEMMELSE I SMÅ OG STORE ORGANISATIONER



**“** Næsten hver 5. medarbejder savner indflydelse i deres arbejdsliv

## MEDBESTEMMELSE OG LEDERENS EVNE TIL AT SÆTTE RETNING



## MEDBESTEMMELSE GIVER HØJERE ARBEJDSLYST



## INDFLYDELSE OG ANERKENDELSE FRA LEDEREN

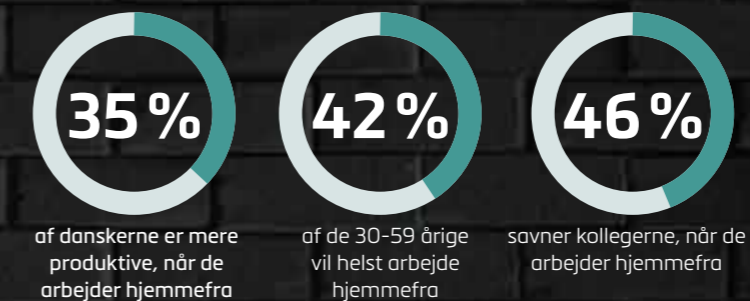


**“** Anerkendelse fra lederen hænger tæt sammen med at have indflydelse i arbejdslivet



**“** Lederen har ansvaret for at skabe rammerne for god selvledelse

## NÅR DANSKERNE ER DERHJEMME



## FORSKELLEN MELLEM AT HAVE INDFLYDELSE PÅ OPGAVER OG PÅ VIGTIGE BESLUTNINGER



## 3 gode råd til professionelle samtaler

### 1. VÆR NYSGERRIG (SPØRG, SPØRG OG SPØRG)

Hvilken intention ligger bag det, andre siger og gør? Spørgsmål åbner op for dialog, viden og verdensbilleder

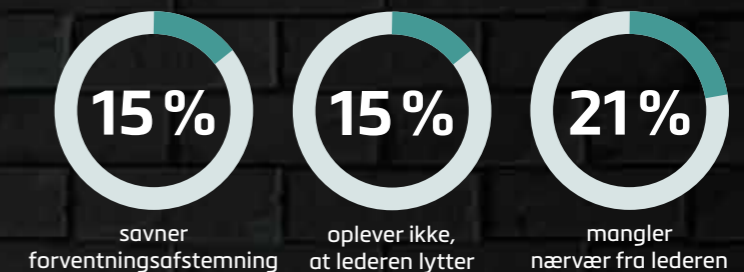
### 2. VÆR BEVIDST OM, AT INGEN ER OBJEKTIVE

Der findes ikke en universel sandhed men et multivers af fortolkninger af verden Vær åben over for andre sandheder, som ikke ligner din

### 3. FORELSK DIG IKKE I DINE EGNE SYNSPUNKTER

Medbestemmelse er også at give plads til andres forståelser og menings-skabelser Det kræver nogle gange, at man giver lidt køb på sine egne synspunkter

## PSEUDOINDDRAGELSE ER EN FORBANDELSE



**“** Relationen mellem medarbejder og leder skal bære præg af anerkendende dialoger

# Medbestemmelse anno 2021

Danskerne savner indflydelse på vigtige beslutninger i deres arbejdsliv. 21 procent oplever ikke, at lederen formår at sætte en klar retning for arbejdet, og det udfordrer medbestemmelsen

Videncenter for God Arbejdslyst har i foråret og efteråret 2020 i samarbejde med YouGov og Kantar Gallup stillet flere end 4.000<sup>2</sup> danske lønmodtagere en række spørgsmål om medbestemmelse, arbejdslyst og hjemmearbejde.

Vi vil her give et kort blik på, hvad danskerne tænker i relation til medbestemmelse. Oplever de en vis grad af medbestemmelse i deres arbejdsliv? Har de indflydelse på vigtige beslutninger? Kan de selv planlægge deres tid, og føler de en passende balance mellem frihed og kontrol i arbejdet? Helt overordnet kan vi se, at danskerne generelt oplever medbestemmelse i deres arbejdsliv. 2.546 repræsentativt udvalgte danskere har modtaget et spørgeskema fra Kantar Gallup og os i september 2020. På baggrund af denne undersøgelse kan vi se, at danskerne oplever en gennemsnitstemperatur på 72 ud af 100 for hele faktoren medbestemmelse.

**18% AF DANSKERNE OPLEVER SLET IKKE ELLER KUN I MINDRE GRAD AT HAVE MEDBESTEMMELSE**

Vi har siden 2015 forsket i, hvilke faktorer der har den største effekt på arbejdslysten. Her kan vi se, at faktoren medbestemmelse har den femtestørste effekt på arbejdslysten. Bagerst i denne rapport udfolder vi alle faktorer, så du kan se, hvad der også har betydning for din arbejdslyst<sup>3</sup>.

## VI MANGLER REEL INDFLYDELSE PÅ OPGAVER

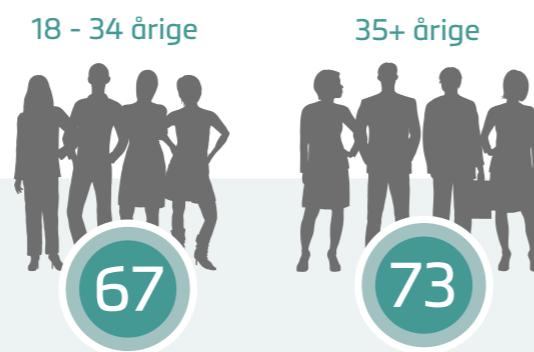
Men når vi bryder faktoren medbestemmelse ned i underspørgsmål, så kan vi se, at temperaturen daler, når vi spørger ind til, om lønmodtagerne oplever at have passende indflydelse på vigtige beslutninger. Samtidig kan vi se, at 18 procent af dem slet ikke eller kun i mindre grad oplever at have indflydelse, og 40 procent oplever det kun i nogen grad.



## DE HELT UNGE ER UDFORDRET PÅ MEDBESTEMMELSE

De unge mellem 18 og 34 år er mere udfordrede på oplevelsen af medbestemmelse end andre aldersgrupper. Deres temperatur er kun på 67 ud af 100 point til sammenligning med danskernes gennemsnit på 73. Det er måske ikke så naturligt, at unge i højere grad savner medbestemmelse. De er stadig i starten af deres karriere og ikke så etablerede på jobmarkedet, at de sidder i stillinger, hvor de har en høj grad af indflydelse.

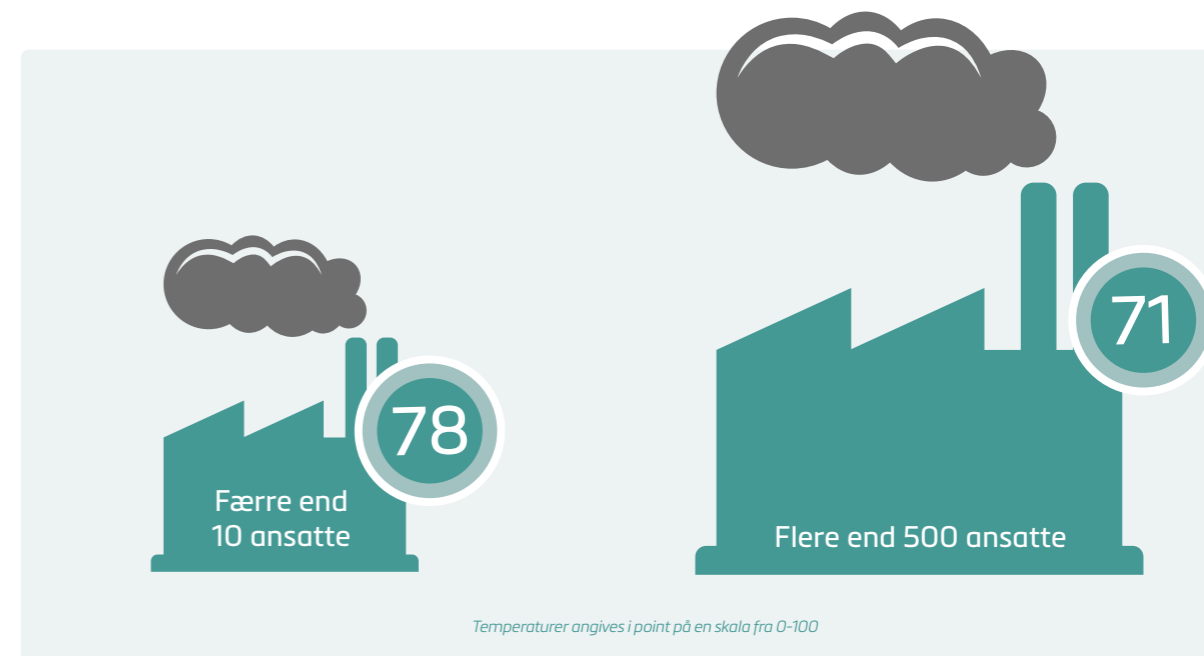
## DE UNGE MANGLER MEDBESTEMMELSE



Unge oplever af medbestemmelse sammenlignet med temperaturen for 35+ årige

Temperaturer angives i point på en skala fra 0-100

## TEMPERATUREN PÅ MEDBESTEMMELSE I STORE OG SMÅ ORGANISATIONER



## MEDBESTEMMELSEN ER UDFORDRET I STORE ORGANISATIONER

Ligeledes ser vi også af vores undersøgelse at medarbejdere i virksomheder med færre ansatte (<10) oplever en højere grad af medbestemmelse end i virksomheder med +500 ansatte. Jo større virksomheden er, jo mere bureaukrati og længere beslutningsgange. I større virksomheder er der ofte også mange, der skal høres, inden en beslutning kan træffes. Men i mindre virksomheder er der måske kortere vej fra tanke til konkret handling. I sidste ende kan det udfordre den enkeltes oplevelse af medbestemmelse i hverdagen, når en konkret idé ikke kan udføres med det samme, men skal forelægges direktioner, styregrupper og forskellige teams i en organisation.

## VI BESTEMMER OVER OPGAVERNE

Temperaturerne er til gengæld generelt højere, når vi spørger respondenterne, om de har en passende indflydelse på, hvordan de løser deres arbejdsopgaver, og om de oplever en passende balance mellem frihed og kontrol. 65 procent af danskerne har således svaret, at de i høj grad eller meget høj grad har passende indflydelse på, hvordan de løser deres opgaver.

Dette kunne indikere, at det måske er lettere for medarbejderne at disponere over tid og konkret planlægning af opgaver. Men det er straks sværere at opnå indflydelse og reel medbestemmelse på de beslutninger, der påvirker ens arbejdsopgaver og har en betydning for dagligdagen.

Danskerne oplever altså at have indflydelse på den praktiske løsning af opgaverne men måske ikke altid på indholdet og selve beslutningen.

## NÆSTEN HVER FEMTE HAR IKKE INDFLYDELSE PÅ VIGTIGE BESLUTNINGER

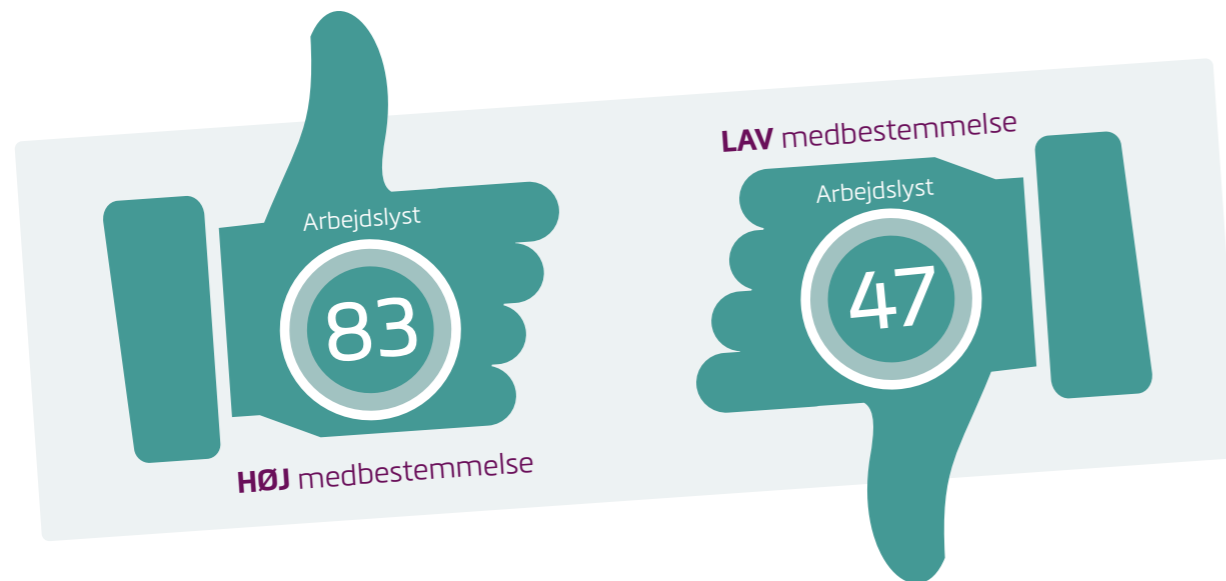
Vi kan i undersøgelsen konstatere, at 15 procent af danskerne slet ikke eller kun i mindre grad oplever at have en passende medbestemmelse på arbejdet. Og 18 procent oplever slet ikke eller kun i mindre grad at have passende indflydelse på vigtige beslutninger, der har betydning for arbejdet. Det har betydning for vores arbejdslyst, når vi oplever manglende indflydelse. Og vi kan også påvise, at arbejdslysten daler, når medbestemmelsen svigter. Oplever vi slet ikke eller kun i mindre grad at have medbestemmelse på arbejdet, så er temperaturen for arbejdslysten helt nede på 47, hvor den er 83, hvis vi i høj grad eller meget høj grad oplever medbestemmelse. Så her kan vi måske lidt provokerende stille spørgsmålet:

*'Er det okay, at hver femte eller sjette i en afdeling ikke oplever en grad af medbestemmelse i forhold til beslutninger, som har betydning for deres arbejde?'*

Vi ved, at lige præcis faktoren medbestemmelse har en vigtig positiv indvirkning på arbejdslysten.

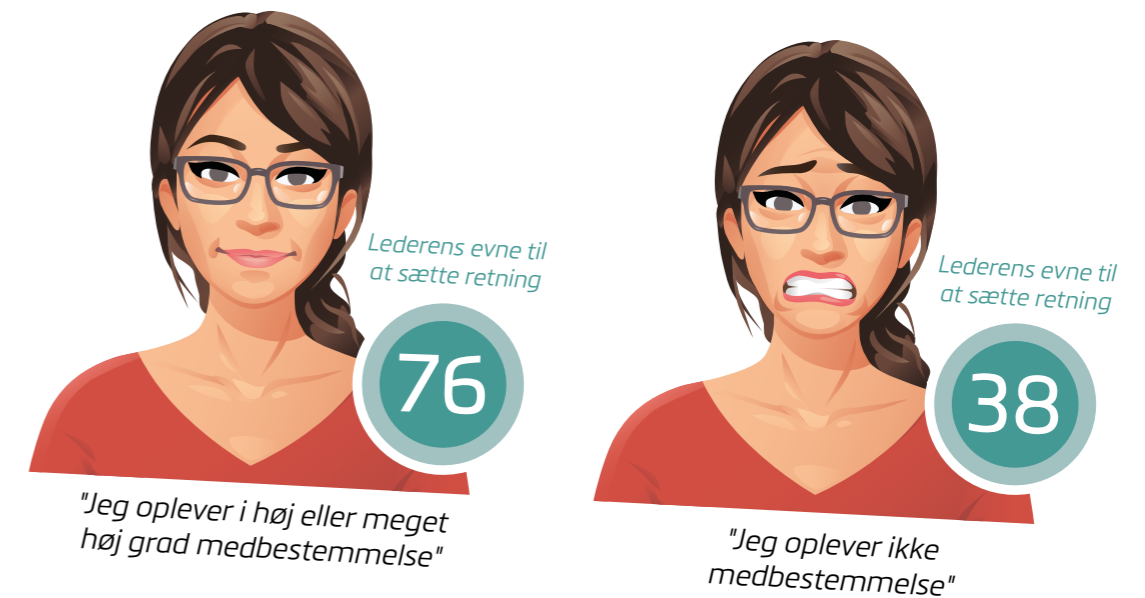
**65% AF DANSKERNE OPLEVER, AT DE HAR PASSENDE INDFLYDELSE PÅ DERES OPGAVER.**

## MEDBESTEMMELSE GIVER HØJERE ARBEJDSLYST



Temperaturer angives i point på en skala fra 0-100

## SAMMENHÆNG MELLEM MEDBESTEMMELSE OG LEDERENS EVNE TIL AT SÆTTE RETNING



Temperaturer angives i point på en skala fra 0-100

### DANSKERNE FØLER SIG IKKE KONTROLLERET. 92% OPLEVER GOD BALANCE MELLEM FRIHED OG KONTROL

#### DANSKERNE FØLER SIG IKKE KONTROLLERET

Vi kan dog også konstatere, at danskerne fortrinsvis oplever en passende balance mellem frihed og kontrol. Kun 8 procent har svaret, at de i mindre grad eller slet ikke oplever denne balance. Netop balancen mellem frihed og kontrol kigger vi nærmere på senere i rapporten. Den er i særlig grad påvirket af COVID-19 og den øgede grad af hjemmearbejde hos mange danskere.

#### VI KOMMER IKKE UDEN OM LEDELSE

Når vi taler medbestemmelse, så kommer vi ikke uden om at tale ledelse. Vi kan se stærke sammenhænge mellem, at man som medarbejder har et godt forhold til sin leder, og at man oplever at have medbestemmelse og indflydelse på vigtige beslutninger i regi af sit arbejde. Således kan vi se, at de respondenter som slet ikke eller kun i lav grad har medbestemmelse, også scorer meget lavt på spørgsmålet om, hvorvidt de har et godt forhold til deres leder. Disse sammenhænge vil vi også dykke ned i, når vi behandler de kommende perspektiver.

#### GOD RELATION OG MINDRE KONTROL

Mere end 60 procent af danskerne oplever at have en god relation til deres leder. Her ser vi også stærke sammenhænge mellem at have en god relation til lederen, og at man som medarbejder oplever en passende balance mellem frihed og kontrol. Vi kan ikke påvise kausaliteten i dette forhold - altså om man får et godt forhold til lederen, fordi man ikke føler sig kontrolleret i sit arbejde, eller det gode forhold til lederen sikrer, at man ikke føler sig kontrolleret. Men tallene taler sit tydelige sprog.

### SAMMENHÆNGEN MELLEM MEDBESTEMMELSE OG TILLID TIL NÆRMESTE LEDER



Temperaturer angives i point på en skala fra 0-100

Når medarbejderen i høj eller meget høj grad oplever balance mellem frihed og kontrol, så giver 74 procent samtidig udtryk for, at de i høj grad eller meget høj grad har tillid til deres leder. Helt anderledes ser det ud, når medarbejderen ikke oplever denne balance, så har kun 13 procent tillid til lederen. Derfor må vi formode, at den gode relation måske er med til at skabe et tillidsfuldt rum mellem medarbejder og leder, hvor frihed i arbejdet bliver tilgodeset.

#### INGEN MEDBESTEMMELSE UDEN RETNING

Som vi også behandlede i den seneste rapport "Mening - fryns eller nødvendighed", hvor vi gik i dybden med faktoren mening<sup>4</sup>, så er danskerne udfordrede på retningen. 21 procent af danskerne i nærværende analyse oplever ikke eller kun i mindre grad, at deres leder formår at sætte en klar retning for deres arbejde. Vi kan se en tæt sammenhæng mellem at have retning i sit arbejde og opleve medbestemmelse. Skal medbestemmelsen have en positiv indvirkning på arbejdslysten, så betyder det altså noget, at du som medarbejder ikke bare ukritisk får uddelegeret en masse opgaver, men at du kender virksomhedens overordnede vision og kan arbejde ind i de strategiske indsatsområder. Dette nødvendiggør god ledelse.

Medbestemmelse kan også være en forbandelse, hvis der er frit slag i bolledejen og masser af indflydelse, men du bare ikke ved, om du er på vej i den rigtige retning. Det kommer vi ind på senere i rapporten.

Dette bliver også underbygget i vores analyse, som viser, at når lederen ikke formår at sætte en klar retning, så daler medbestemmelsen. Vi ser derfor to sider af medbestemmelsen. Ukritisk frihed er ikke altid at foretrække, hvis vi som medarbejdere mangler en klar rammesætning og en stærk vision for vores arbejde.

<sup>4</sup> Videncenter for god arbejdslyst 2020b



## Medbestemmelse i arbejdslivet

Medbestemmelse har stor betydning for, hvor motiveret vi føler os i vores arbejde. Men det er ikke ligegyldigt, hvilken form for medbestemmelse og autonomi, der råder på arbejdspladsen.

En række amerikanske professorer inden for psykologi har i et ni måneder langt forskningsforsøg, at de personer, som havde indflydelse i deres arbejdsliv, udviste en langt større grad af motivation på jobbet og følte sig langt mindre drænet på energikontoen, end de medarbejdere, som havde oplevet det modsatte.<sup>5</sup>

### MEDBESTEMMELSE HAR BETYDNING FOR MOTIVATIONEN

Samtidig viser 40 års international motivationsforskning, at jo mere vi får dækket vores behov for aktivt at kunne træffe beslutninger og have medbestemmelse i vores liv, jo større grad af trivsel vil vi opnå<sup>6</sup>. Dette bliver også understøttet af vores analyse, hvor vi netop ser en klar sammenhæng mellem arbejdslyst og oplevelsen af medbestemmelse. De personer, der slet ikke oplevede medbestemmelse i deres arbejde, havde en arbejdslysttemperatur på 47. Derimod havde personer med en høj grad af medbestemmelse en arbejdslysttemperatur på 83 – altså en markant forskel.

### TEMPERATUR PÅ ARBEJDSLYST VED HØJ VS. LAV MEDBESTEMMELSE



Temperaturer angives i point på en skala fra 0-100

### TRE PSYKOLOGISKE BEHOV ØGER MOTIVATIONEN

Ifølge to amerikanske motivationsforskere Deci & Ryan, så vil opfyldelsen af tre basale psykologiske behov, hhv. autonomi, kompetence og tilhørsforhold<sup>7</sup> understøtte den enkelte medarbejder i at søge udfordringer og bruge sine kapaciteter og sine styrker til at være undersøgende i forhold til sin egen læring. Medarbejderen vil være oprigtigt motiveret for at skabe en forandring. Det vil altså være en motivation, som kommer indefra – enten ved at man bliver tilbudt noget mere i løn eller ved, at man bare får at vide, at sådan skal opgaven løses<sup>8</sup>.

### DU VIL ANERKENDES FOR DIT PERSPEKTIV

Reel medbestemmelse handler ifølge forskningen om, at individet føler, at hans eller hendes perspektiv bliver taget i betragtning. Individet skal opleve, at der lyttes til de idéer, som vedkommende kommer med, at der bliver spurgt ind til, hvordan vedkommende evt. ville gribe en problemstilling an, og at man får mulighed for at give udtryk for følelser og bekymringer i svære situationer. Det vil i sidste ende medføre et større engagement og et højere præstationsniveau blandt medarbejderne<sup>9</sup>.

### GÅ EFTER OASEN

Der er dog meget stor forskel på, hvordan man effektivt kan udnytte medarbejderens autonomi, så det bliver fremmende for medarbejderengagementet og kommer virksomheden til gode.

Assisterende professor ved CBS, Carsten Lund Pedersen har udviklet en model<sup>10</sup>, som viser, hvordan autonomi enten gives (lederen) eller tages (medarbejderen) i en virksomhed. Den optimale position er 'Oasen', hvor medarbejderne sprudler med nye idéer og engagement, fordi ledelsen har stillet ressourcer og rammer til rådighed, så det rent faktisk kan ske.

<sup>5</sup> Fernet, et al. 2012, s. 213 ff

<sup>6</sup> Deci & Ryan 2000 og 2017

<sup>7</sup> Deci & Ryan 2000 og 2017

<sup>8</sup> Denne forskning uddybes i afsnittet "Vælg din egen leder" (side 50)

<sup>9</sup> Deci & Ryan 2000 og 2017

<sup>10</sup> Pedersen 2018

## “ Anerkendelse fra lederen hænger tæt sammen med at have indflydelse i arbejdslivet

### DET MÅ IKKE VÆRE DØDT SOM I EN ØRKEN

Men i nogle virksomheder ser det lidt anderledes ud. Enten er der dødt som en "ørken", fordi organisationen er meget topstyret med fremtrædende hierarkier, hvor der er rum til meget lidt spillerum. Eller også er det som "grundvand", hvor medarbejderne selv tager autonomien og tilkæmper sig den under overfladen. Medarbejderne er måske fagligt rigtig dygtige, og bryder reglerne, fordi de mener, det er til organisationens bedste. Og så er der "fatamogana", hvor ledelsen bilder sig ind, at de giver medarbejderne autonomi – men hvor det i virkeligheden er pseudoinddragelse, og beslutningerne er truffet på forhånd. Men det kan også skyldes, at man i kulturen ikke har været vant til autonomi, og at medarbejderne derfor skal vænne sig til det.

I hver af de tre scenarier fører autonomien ikke noget sundt med sig. Derfor skal virksomhederne, ifølge Carsten Lund Pedersen, stile efter at ramme "oasen", hvor der ligeligt bliver givet og taget autonomi af hhv. ledere og medarbejdere. Den rigtige understøttelse af medarbejderautonomi kan være en medvirkende faktor til udvikling og engagement i virksomheden.

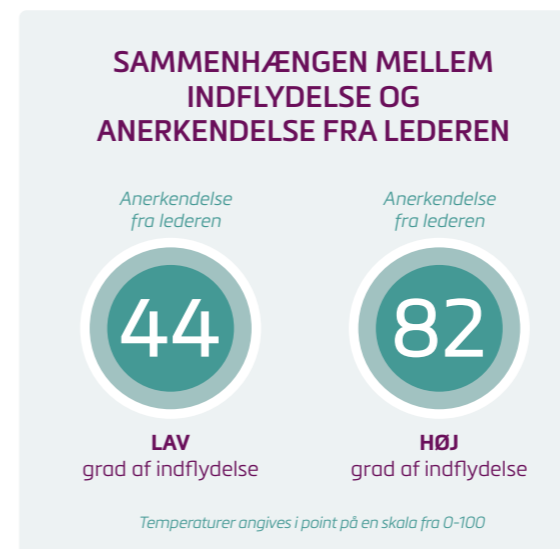
### FRIHED OG FEEDBACK HÆNGER SAMMEN

Dette bliver underbygget af professorerne Richard Hackmans og Greg Oldhams mangeårige forskning i, hvordan man skaber organisationsmiljøer, hvor medarbejderne oplever indre motivation og performer bedre<sup>11</sup>. Deres forskning viser bl.a., at det har stor betydning, at den enkelte medarbejder har en væsentlig frihed og indflydelse i at planlægge og gennemføre arbejdsopgaver og processer. Dette omfatter også feedback på det arbejde, man udfører, så man får oplevelsen af at være på vej i den rigtige retning.

### ANERKENDELSE OG INDFLYDELSE HÆNGER SAMMEN

I vores analyse kan vi se, at 17 procent slet ikke eller i mindre grad oplever at få anerkendelse fra deres leder. Ifølge ovenstående forskning har det en betydning for den reelle oplevelse af motivation i arbejdet, at man ikke kun har en vis grad af medbestemmelse, men at man også får anerkendelse og feedback fra det arbejde, man udfører. Dette hænger godt sammen med, at vi i analysen også kan se en stærk sammenhæng mellem at have indflydelse på vigtige beslutninger og få anerkendelse fra lederen.

De personer som ikke oplever at have indflydelse på vigtige beslutninger i deres arbejde, har en temperatur på 44 ud af 100 point, når man spørger dem, om de får anerkendelse fra deres leder. Omvendt kan vi se, at temperaturen er helt oppe på 82 i forhold til anerkendelsen fra lederen, når de i høj grad har indflydelse i arbejdet. Fordelingsmæssigt kan vi se, at kun 18 procent oplever at få anerkendelse fra lederen, når de samtidig mangler indflydelse på vigtige beslutninger. Omvendt er det 75 procent, der giver udtryk for at få anerkendelse fra lederen, når de i høj eller meget høj grad har indflydelse i deres arbejdsliv.



melse og selvledelse ofte fordrer, at du også kan arbejde teambaseret og indgå i et dynamisk fællesskab.

### DINE KOMPETENCER OG DET PERSONLIGE ANSVAR

I føromtaltte motivationsforskning<sup>15</sup> kan vi også se, at den enkeltes motivation og oplevelse af meningsfuldhed er påvirket af, at man kan bringe en række af sine kompetencer i spil i arbejdet, og at man føler et personligt ansvar for resultaterne i opgaverne. Her skal man have mulighed for at bringe sine egne evner, initiativer og beslutninger i spil fremfor udelukkende at få anvisninger fra en leder på, hvordan opgaven skal designes eller udføres.

### VIDENMEDARBEJDEREN VIL HÅNDTERE STRATEGISKE BESLUTNINGER

Journalisten Hakon Mosbech giver, i en artikel publiceret i 2020 af mediet Zetland<sup>16</sup>, et perspektiv på videnmedarbejderen som en profil, der gerne vil have øget medbestemmelse i jobbet og aktivt bidrage til at håndtere strategiske beslutninger inde i ledelsesrummet. I artiklen giver Marianne Kjær, chefforhandler hos Finansforbundet ligeledes udtryk for, at de ser en stigning i ønsket om mere medbestemmelse. Sammen med virksomhederne har de derfor lavet et program, der skal sikre, at medlemmerne oplever mere medbestemmelse og indflydelse i deres job. Artiklen konkluderer bl.a., at det ser ud til, at medbestemmelse og trivsel generelt har møvet sig ind foran i den faglige kamp hos videnmedarbejderen og erstattet det klassiske fokus på løn og arbejdstid.

### FRIHED KAN GIVE STRESS

Du kan godt have et arbejde, hvor du har frie rammer til at løse opgaven, men hvis du ikke har de rette kompetencer eller ressourcer, vil du, ifølge tidligere omtalte forskere, Deci & Ryan, ikke opnå maksimal trivsel. Og hvis du mangler trygge relationer og et sundt arbejdsklima, vil du heller ikke opnå den maksimale trivsel i arbejdslivet. Derfor peger forskerne på vigtigheden i, at de basale psykologiske behov, autonomi, kompetence og samhørighed bliver tilgodeset ligeligt, for at trivslen sker<sup>17</sup>.

Det kender du måske fra dit eget arbejdsliv. Du får stillet en opgave og har frit spillerum til at løse den på din måde, men du føler dig ikke kompetent i feltet. Det kan give usikkerhed og en form for indre stress. Her er der brug for at arbejde mere med kompetencen, at ruste dig til at løse opgaven og give dig de nødvendige færdigheder frem for at give endnu mere albuering<sup>18</sup>.

Vi skal dog være bevidste om, at det ekstra albuering også kan være et udtryk for dårlig ledelse, hvor ukritisk uddelegering bliver ligestillet med medbestemmelse. Dette vil vi kigge nærmere på i det kommende afsnit.

AUTONOMI TAGES Medarbejdernes villighed til at tage autonomi	+	<b>GRUNDEVAND</b> Her sker det hele under overfladen	<b>OASE</b> Her er der liv
	-	<b>ØRKEN</b> Her er der ikke noget liv	<b>FATAMOGANA</b> Her ser det bare ud som om, der sker noget
		-	+
		AUTONOMI GIVES Lederens villighed til at give autonomi	

Autonomi-typer (fra Ritter, Pedersen og Sørensen 2017)

### DET HALTER MED FEEDBACKEN

Men vi ser desværre gentagne gange i vores analyser, at det netop halter med at se og anerkende medarbejderens faglige indsats og give passende feedback på de opgaver, de udfører. Således kunne vi også i vores ledelsesrapport fra 2018<sup>12</sup> konstatere, at 28 procent kun i mindre grad eller slet ikke oplevede at få feedback. Det er mere end hver fjerde af alle danskere.

### VI BLIVER IKKE INSPIRERET AF LEDEREN

I selv samme analyse svarede 30 procent af danskerne, at de kun i mindre grad eller slet ikke oplevede at blive inspireret af deres leder.

Vi ved fra nyere motivationsforskning, at medarbejderens motivation, engagement og præstationsevne stiger og falder i takt med, at lederen evner at anerkende medarbejdernes perspektiver, give meningsfuld feedback og opmuntre til medbestemmelse i opgaveløsningen.<sup>13</sup>

Forskningen viser også, at når du har medbestemmelse i dine opgaver, så vil du også i højere grad søge at viden dele med dine kolleger, end hvis du oplever at føle dig kontrolleret i forhold til dine opgaver og måden, du skal løse dem på<sup>14</sup>. Denne viden er vigtig, da medbestem-

<sup>12</sup> Videncenter for god arbejdslyst 2018b

<sup>13</sup> Deci et al. 2017

<sup>14</sup> Foss et al. 2009

<sup>15</sup> Deci & Ryan 2000 og 2017

<sup>16</sup> Mosbech 2020

<sup>17</sup> Deci & Ryan 2000 og 2017

<sup>18</sup> Dette kan du læse mere om i vores rapport "Mestring og livslang læring – en undersøgelse blandt ledere om kompetenceudvikling" fra 2018

# Når medbestemmelse bliver en forbandelse

Har du masser af medbestemmelse, men ingen retning? Føler du, at du skal levere en opgave inden for nogle rammer, du ikke har indflydelse på? Så er medbestemmelsen måske ikke længere synonym med frihed men i stedet forbandelse.

Måske har vi alle sammen på et eller andet tidspunkt i vores arbejdsliv oplevet, at medbestemmelse er blevet et udtryk for dårlig ledelse. Hvordan det?

Det kan være, at lederen er konfliktsky og ikke bryder sig om at træffe nødvendige, men måske upopulære beslutninger. Det kan også være, at lederen ikke har sat en overordnet ramme og retning for arbejdet, men giver medarbejderen masser af indflydelse og medbestemmelse i arbejdet.

Her kan medbestemmelse stresse mere, end det kan gavne. I vores undersøgelse svarer hver femte medarbejder, at deres leder ikke formår at sætte en klar retning for deres arbejde. Vi ved, at der er en tæt sammenhæng mellem manglende retning i arbejdet og vores oplevelse af medbestemmelse. Vores undersøgelse dokumenterer således, at kun 11 procent af danskerne oplever en klar retning fra lederen, når de samtidig er lav på medbestemmelse. Omvendt oplever 61 procent af danskerne en klar retning, når de er høj på medbestemmelse. Det er svært at forestille sig reel medbestemmelse, hvis du som medarbejder, ikke ved, hvilken retning lederen gerne vil have afdelingen i.



Hver 5. medarbejder oplever ikke, at lederen formår at sætte en klar retning

## MEDBESTEMMELSE KRÆVER TYDELIG LEDELSE

Ifølge Ph.d. Anders Raastrup Kristensen, så har medarbejdere med meget medbestemmelse brug for tydelig ledelse. Her benytter han benævnelsen 'selvledende medarbejdere'. Ifølge ham har medarbejdere i selvledende teams brug for ledere, der definerer afdelingens strategi og retning, og så har de brug for ledere, der rent faktisk tør at lede – dvs. ingen konfliktsky ledere<sup>19</sup>.

Her skal lederen kunne fokusere på virksomhedens kerneopgave og guide medarbejderne, så de kan se, hvordan de hver især kan bidrage ind i den.<sup>20</sup>

Det er essentielt, at medarbejderne får nogle fleksible rammer, de har indflydelse på, hvis temperaturen på medbestemmelse skal være høj. Men måske er det ikke længere udelukkende fleksible rammer i forhold til arbejdstid og arbejdssted, der har den højeste prioritet i forhold til de selvledende teams. Rigtig mange medarbejdere har nemlig allerede fleksible rammer i kraft af den øgede brug af hjemmearbejde. Dette forhold er kun blevet styrket i takt med COVID-19-restriktionerne.<sup>21</sup>

## MEDARBEJDEREN SKAL TRÆFFE FLERE BESLUTNINGER

Vi kan ligeledes se, at temperaturen på spørgsmålet om, hvorvidt man har indflydelse på, hvordan man løser sine opgaver, er forholdsvis høj. Den ligger på 78 ud af 100. Så det er måske heller ikke her, at den store indsats skal være. Men vi kan se, at temperaturen er noget lavere, når vi spørger danskerne, om de oplever at have indflydelse på vigtige beslutninger. Her er den nede på 66 ud af 100 point. Dette kan skyldes, at man som medarbejder ikke altid har indflydelse på de rammer, som beslutningerne skal træffes indenfor.

## FORSKELLEN MELLEML AT HAVE INDFLYDELSE PÅ OPGAVER OG PÅ VIGTIGE BESLUTNINGER

78

Jeg har indflydelse på at løse opgaver

66

Jeg har indflydelse på vigtige beslutninger

Temperaturer angives i point på en skala fra 0-100

## NÅR SELVLEDELSE BLIVER TIL SELVDISCIPLINERING

Det kan være centralt at adressere nogle af de barrierer, der kan være ved en stor grad af selvledelse. Når du som medarbejder får et større råderum, flere frihedsgrader og øget autonomi, så kan du også have en oplevelse af, at du er forpligtet til at nå målene. Du har sagt ja, og derfor har du ansvaret for at drible med opgaven inden for givne rammer, du måske ikke har indflydelse på<sup>22</sup>. Hvis du er en succes, er det fint. Men lykkes det ikke, så er det dit ansvar – og det kan opleves som en fiasko. Dette kan også udfordre din oplevelse af at have en passende balance i jobbet.

Når vi spørger, om danskerne oplever, at de har tid til at levere den nødvendige kvalitet på arbejdet, svarer 16 procent, at de slet ikke eller kun i mindre grad kan levere den nødvendige kvalitet. Når vi spørger ind til, om de oplever at have overensstemmelse mellem tid og opgaver, så svarer 17 procent, at der ikke er den nødvendige tid til at løse opgaverne. Vi kan dermed konstatere, at næsten hver femte dansker er udfordret på deres balance i forhold til prioritering af opgaver og kvaliteten i opgaverne. Dette er en udfordring i en tid med mange selvledende teams.

## MEDBESTEMMELSE GIVER IKKE MINDRE BALANCE

Men vi kan ikke konstatere, at hvis du har meget medbestemmelse i dit arbejdsliv, så er du også mere udsat i forhold til din balance. Faktisk ser det ud til, at der er overensstemmelse mellem at være høj på medbestemmelse og at opleve, at man har tid til at levere den ønskede kvalitet på arbejdet, og at der er overensstemmelse mellem ens opgaver, og den tid der er til at løse dem. Det kunne derfor tyde på, at medbestemmelse her har en positiv sammenhæng til balancen. Det er dig, der er i førersædet og disponerer og prioriterer. Men der er et men. Selvledelse kan gå fra at være frisættende til at blive en "... raffineret form for selvdisciplinering" siger forfatteren til bogen "Frisættende ledelse"<sup>23</sup>. De anbefaler derfor, at selvledelse, hvad enten den er på individ- eller teamniveau, foregår i et tæt samspil med resten af organisationen - via ledelsen.

## NÅR VÆRDIER BLIVER PEJLEMÆRKER

Der er ikke mange, der er uenige i, at verden bliver mere og mere kompleks og dynamisk. Det kan udfordre lederens overblik og evne til at træffe de rigtige beslutninger. Det kalder på uddelegering af ansvar



Hver 5. dansker er udfordret på deres balance i forhold til prioritering af opgaver og kvalitet i opgaverne.

<sup>19</sup> Kristensen 2011

<sup>20</sup> Læs mere om værdien af et fokus på kerneopgaven i God Arbejdslyst Indeks 8, Mening – fryns eller nødvendighed på side 36 og i God Arbejdslyst Indeks 7, Kolleger – en vigtig brik i din arbejdslyst på side 26.

<sup>21</sup> Læs mere i afsnittet "Medbestemmelse – hjemmefra" (side 37)

<sup>22</sup> Dall et al. 2014

<sup>23</sup> Dall et al. 2014, s. 125

og beslutningskraft til medarbejderne. Ifølge senior partner Tomas Lykke og senior management consultant Annika Kvist i Hildebrandt og Brandt, så er de dage forbi, hvor virksomhederne kan styre organisationen med mange stramme regler. Det hæmmer nemlig medarbejdernes kreativitet og umuliggør, at virksomheden udnytter det fulde potentiale i medarbejderne<sup>24</sup>.

Men hvis medbestemmelse virkelig skal gøre en forskel, så skal det ifølge de to konsulenter ske inden for klart definerede pejlemærker eller værdier. Og det er netop essensen i den værdibaserede ledelse<sup>25</sup>. Her er grundlaget, at der er tillid mellem leder og medarbejder, og at lederen tror på, at virksomheden kan nå langt længere ved at give medarbejderne mere ansvar, at man udnytter deres kompetencer, og at man inddrager dem i vigtige beslutninger.

#### TÆT SAMMENHÆNG MELLEM MEDARBEJDERENS BALANCE OG TILLID

Vores undersøgelse viser, at der er en tæt sammenhæng mellem at have høj tillid til sin leder og opleve at have en passende balance mellem frihed og kontrol i sit arbejde. Temperaturen er således helt nede på 37 i forhold til tillid til nærmeste leder, når respondenterne også er udfordret på balancen. Omvendt er den oppe på 81, når der er balance mellem frihed og kontrol. Vi må derfor formode, at den gode relation til lederen og en høj grad af tillid giver et bedre grundlag for reel medbestemmelse i arbejdet.

#### MEDBESTEMMELSE KRÆVER NÆRVÆR

I foråret gennemførte vi i samarbejde med analyseinstituttet YouGov<sup>26</sup> en analyse blandt godt 1.000 repræsentativt udvalgte danskere om deres syn på hjemmearbejde. Her svarede 21 procent, at de slet ikke eller i mindre grad oplevede nærvær fra deres leder, og 15 procent havde slet ikke eller i mindre grad en klar forventningsafstemning med deres leder. Er man selv en af de medarbejdere, så kan det være svært at opleve en høj grad af medbestemmelse, fordi man som medarbejder har brug for at føle, at man er på sporet af den kerneopgave, virksomheden skal løse. Dette bliver en udfordrende opgave, hvis ledelsen er fraværende og ikke giver den nødvendige feedback.

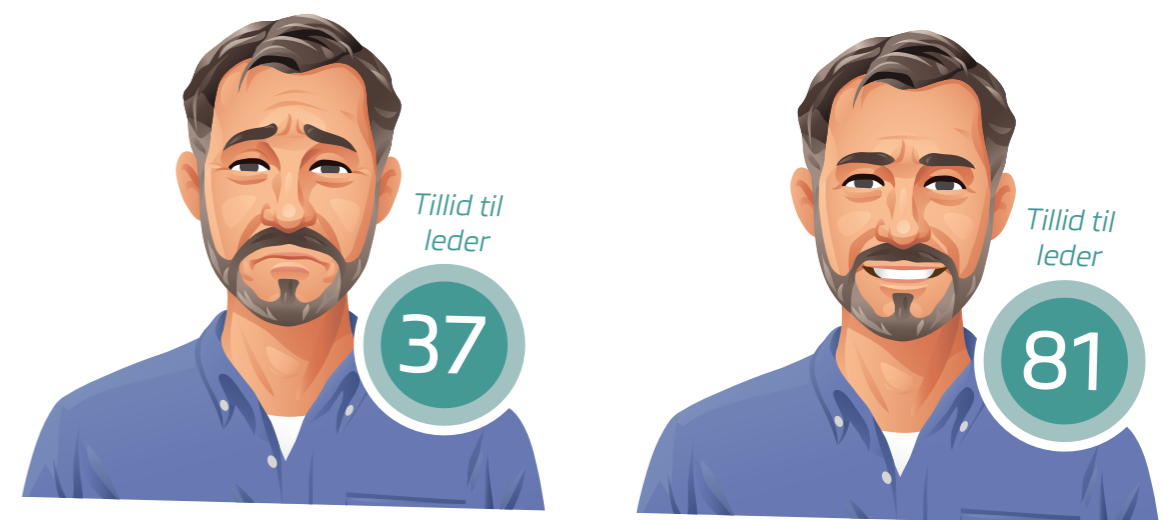
#### PSEUDOINDDRAGELSE ER EN FORBANDELSE

Ligeledes svarede 15 procent, at de oplevede, at ledelsen ikke lyttede til medarbejdernes erfaringer. Hvis man giver medbestemmelse, men ikke lytter til de erfaringer som medarbejderne bringer med sig, så kan det tangere pseudoinddragelse, og så kan medbestemmelse i særdeleshed opleves som en forbandelse. Derfor opfordrer de førnævnte ledelseskonsulenter til, at ledere skal optræde dialog søgende og være nysgerrige på medarbejdernes synspunkter, ikke for at udøve mikromanagement eller kontrollere, men for at blive klogere<sup>27</sup>. Ellers kan medbestemmelse og selvledelse blive en for svær opgave for medarbejderne.

#### PSEUDOINDDRAGELSE ER EN FORBANDELSE



#### SAMMENHÆNG MELLEM MEDARBEJDERENS OPLEVEDE BALANCE OG TILLID TIL LEDER



"Jeg oplever lav balance mellem frihed og kontrol"

"Jeg oplever høj balance mellem frihed og kontrol"

Temperaturer angives i point på en skala fra 0-100

<sup>24</sup> Lykke & Kvist 2020

<sup>25</sup> I værdibaseret ledelse bruger man virksomhedens værdier som styringsredskab. Det giver medarbejdere og ledere en fælles ramme at agere ud fra.

<sup>26</sup> Videncenter for God Arbejdslyst & Yougov 2020

<sup>27</sup> Lykke & Kvist 2020



## Selvledelse kan frustrere

Selvledelse kan være svært at navigere i, når opgaven er kompleks, når man oplever stress eller har svært ved at strukturere sit arbejde. Derfor er stærke dialoger mellem leder og medarbejdere nødvendige – og det kræver nysgerrighed.

Medbestemmelse er dybt forankret i den danske selvforståelse. Vi ønsker indflydelse både i vores privatliv og i vores arbejdsliv. Nærværende undersøgelse fra Videncenter for God Arbejdslust understreger, hvor stor betydning medbestemmelse har for medarbejdernes arbejdslust. Men i mange virksomheder bliver selvledelse svaret på medbestemmelse. Og det er måske ikke altid hensigtsmæssigt.



**Af Nanna Gry Mahler Tolborg**  
Senior Consultant,  
Mannaz

### OM NANNA GRY MAHLER

Nanna er erfaren konsulent inden for ledelse og organisationsudvikling. Hun har en baggrund i skoleverdenen, som henholdsvis lærer, leder, forvaltningskonsulent samt læringskonsulent i Undervisningsministeriet.

### SELVLEDELSE

#### – EN KAMP FOR MEDARBEJDERDEMOKRATI

Fra et arbejdstagerperspektiv kan selvledelse ses som et resultat af blandt andet fagforeningernes kamp for medbestemmelse og medarbejderdemokrati. Det kan være en måde at få indflydelse på blandt andet kerneopgaven og på arbejdsprocesserne, så det at gå på arbejde opleves meningsfyldt.

Forstår man selvledelse fra dette perspektiv, så har medarbejderne stor indflydelse på opgaven, og de leder arbejdsindsatsen inden for accepterede rammer. Dette kræver, ifølge Det Nationale Kompetenceregnskab,<sup>28</sup> at medarbejderen har evne og vilje til at træffe beslutninger om eget arbejde, hvad angår metode, planlægning og gennemførelse med henblik på at bidrage til realisering af virksomhedens mål og værdier. Man kan fristes til at tænke, at selvledelse som ledelsesmetode derfor må give ultimative betingelser for medbestemmelse.

I samme åndedrag følger dog også ansvaret for den gode opgaveløsning, også når det fordrer øget fleksibilitet, læring og udvikling m.m. Det stiller krav til den enkelte medarbejder.

#### DET BLIVER SVÆRT AT SKELNE MÅL OG BEHOV

Selvledelse blev lanceret som en ledelsesfilosofi, der kunne overskride modsætningsforholdet mellem medarbejderens og organisationens målsætninger<sup>29</sup>.

Et godt eksempel er medarbejderens MUS eller performancesamtale, som er halv- eller helårlig. Her bliver



### SELVLEDELSE

Ansvar og kompetence delegeres til yderste led, og de ansatte er ledere for sig selv – dvs. selvstændige, selvansvarlige og selvigangssættende. Initiativer fra medarbejdere og ledere tager udgangspunkt i den overordnede strategi og det fælles værdigrundlag.

*B. Bertelsen et al, 2004, 25-26*

## 3 gode råd til professionelle samtaler

1. Vær nysgerrig (spørg, spørg og spørg)  
Hvilken intention ligger bag det, andre siger og gør? Spørgsmål åbner op for dialog, viden og verdensbilleder
2. Vær bevidst om, at ingen er objektive.  
Der findes ikke en universel sandhed men et multivers af fortolkninger af verden. Vær åben over for andre sandheder, som ikke ligner din
3. Forelsk dig ikke i dine egne synspunkter.  
Medbestemmelse er også at give plads til andres forståelser og meningsskabelser. Det kræver nogle gange, at man giver lidt køb på sine egne synspunkter

“Lederen har ansvaret for at skabe rammerne for god selvledelse”

medarbejderens opgaveløsning og kompetenceudvikling forhandlet på plads med en ambition om, at der skal være synergi mellem den enkelte medarbejders drømme og organisationens målsætninger og behov. Men i den mellem-liggende periode er det den enkelte medarbejders opgave at lede sig selv i overensstemmelse med det, leder og medarbejder har besluttet. Når man som medarbejder på denne måde har været medbestemmende på egne mål i relation til organisationens mål, kan det være svært at skelne mellem organisationens og egne behov. Både for arbejdstager og arbejdsgiver. Og det kan gå ud over arbejdslysten.

### MASSER AF FRIHED?

Med selvledelse følger blandt andet også indflydelse på planlægningen af arbejdstid, så arbejdsliv, fritid og familie går op i en højere enhed. Man kan sidde et par timer ved computeren om aftenen, når børnene er puttet, hvis det passer bedst, eller man kan løbe en tur midt på dagen, når vejret er til det.

Covid-19 har lært os, at der er potentiale i at arbejde hjemmefra, men modsat en arbejdsdag på kontoret fra kl. 8-16, smelter fritid og arbejdstid i højere grad sammen. Det kan gøre det svært at navigere efter en 37 timers arbejdsuge, og det kan i sidste ende give udfordringer i trivsel<sup>30</sup>.

### ANSVAR FOR EGEN (MIS)TRIVSEL?

Når vi oplever en øget grad af selvledelse, kan man stille sig selv spørgsmålet: Hvem har ansvaret, hvis op-

gaven viser sig at være mere kompliceret end antaget, eller hvis medarbejderen ikke kan følge med? Og hvem har ansvaret, når medarbejderen oplever stress og manglende produktivitet på grund af, at vedkommende har mistet overblikket og ikke evner at strukturere sit arbejde?

Oplever medarbejderen, at svaret på spørgsmålene er "mit eget ansvar", så kan lederen uforsætligt komme til at delegere usikkerhed til medarbejderen. Dette kan opleves som uhensigtsmæssigt pres og ansvarsfor-flygtigelse. Derfor er det vigtigt at få afklaret rammerne for god selvledelse, og hvem der har ledelsesansvar for hvad.

### LEDEREN HAR ANSVAR FOR RAMMESÆTNING

Ansvar for den gode rammesætning er i sidste ende lederens. Men hvordan kan organisationen være med til at understøtte, at medbestemmelsen er et fundament for medarbejderens arbejdslyst, så vedkommende kan løse sine opgaver og nå organisationens mål?

Selvledelse kræver en god rammesætning og et afstemt råderum. Det betyder, at medarbejderens retning i forhold til ambition og faglighed skal stemme overens med organisationens retning og den kerne-opgave, som organisationen skal løse. Vigtigst er dog, at relationen mellem leder og medarbejder er båret af anerkendende dialoger.

### DIALOG ER FUNDAMENT FOR MEDBESTEMMELSE

Fra et systemisk perspektiv<sup>31</sup> kan medbestemmelse grundlæggende anskues som et spørgsmål om anerkendelse – at mennesket føler sig set, hørt og forstået. Medbestemmelsen er i denne forståelse et element i den måde, vi forstår verden på og skaber mening i vores opgaveløsning på. Dialogen bliver derfor en vigtig forudsætning for medbestemmelse, da det er i samtalerne, vi sammen skaber selve opgaven.

Hvis vi skal forstå opgavens kompleksitet og den gode opgaveløsning, skal vi som ledere, medarbejdere og kolleger gøre opgaven til genstand for dialog. Her er behov for samtalestrukturer, der understøtter flere samtaler i hverdagen, men det kræver først og fremmest kompetencer til at indgå i professionelle samtaler.

### NYSGERRIGHEDEN SKAL SEJRE

Når vi indgår i professionelle samtaler, er det afgørende, at vi som ledere får skabt nysgerrighed, så den enkelte medarbejder og hele teamet kan reflektere over og lære af egne og andres erfaringer.

Formålet er at blive klogere på de ressourcer og handlemuligheder, der er til stede, så vi herfra kan tage afsæt i udviklingsønsker og være medbestemmende i både løsningen af opgaven og i de dilemmaer og udfordringer, som opstår undervejs.

Det er ved hjælp af vores nysgerrighed og den anerkendende tilgang til medbestemmelse, at vi får skabt sammenhængen mellem intentionen som medarbejder og den organisatoriske opgave.

### LITTERATUR

**Undervisningsministeriet:** Det Nationale Kompetenceregnskab, Hovedrapport 2005.

**Bramming, Pia & Andersen, Vibeke:** *Selvledende organisering*, Nyt fra samfundsvidenskaberne 2019.

**Haslebo, Gitte:** *Relationer i organisationer*, Erhvervspsykologisk forlag 2019.

*Lige præcis nysgerrigheden er måske en endnu vigtigere lederkompetence nu end før, da mange medarbejdere er begyndt at arbejde mere hjemme, end de gjorde tidligere. Her kan det være svært som leder at være nærværende på den rigtige måde, når vi sidder på distancen. Vores analyse viser i hvert fald, at 21 procent af danskerne ikke oplever det store nærvær fra deres leder. Dette vil vi kigge nærmere på i den kommende artikel.*



# Medbestemmelse hjemmefra

På meget kort tid er vi gået fra at tale om storrumskontorernes forbandelse, nærværende ledelse og støjdæmpende hovedtelefoner til at tale om "tvunget hjemmearbejde", distanceledelse og større fleksibilitet i arbejdslivet. Men hvordan har hjemmearbejde egentlig påvirket vores arbejdslyst og medbestemmelse?

En stor del af de danske arbejdspladser har i forbindelse med Covid-19-pandemien i større eller mindre grad været nødt til at bede deres medarbejdere om at arbejde hjemmefra i en periode. Vores undersøgelse viser, at det har været en periode, som for nogle medarbejdere har båret præg af både større fleksibilitet, øget effektivitet samt bedre balance mellem arbejdsliv og privatliv. Mens det for andre har været en periode, hvor oplevelsen af ensomhed, fraværende ledelse, øget kontrol samt større distance til arbejdspladsen og fællesskabet har været stigende<sup>32</sup>.

#### 4 UD AF 10 VIL ARBEJDE HJEMMEFRA

Når vi spørger de danske medarbejdere om, hvor de ønsker, at det meste af deres arbejdstid skal foregå, så svarer fire ud af ti, at de ville arbejde hjemmefra, hvis de selv kunne vælge<sup>33</sup>. Hvis arbejdsugen kunne deles op, ønsker hver fjerde medarbejder en uge, hvor halvdelen af tiden bruges på arbejdspladsen, og halvdelen af tiden bruges på hjemmekontoret. 42 procent af medarbejderne ønsker en fordeling, der hedder 75 procent af tiden på arbejdspladsen og 25 procent af tiden hjemmefra, hvorimod 15 procent ønsker den omvendte fordeling.

Det er kun 4 procent, der ønsker at arbejde hjemmefra hele tiden. Dette vidner om, at ledelsen bør være nysgerrige på, hvor medarbejderne gerne vil arbejde fra.

#### VI ØNSKER FLEKSIBILITET

Der er forskel på os som mennesker, og der er forskel på, hvor i livet vi befinder os. Samtidigt er det også forskelligt, om private forhold muliggør eller besværliggør hjemmearbejde. Nogle arbejder ligeledes mest effektivt fysisk på arbejdsadressen, hvor andre gør det hjemmefra. Derfor er det hensigtsmæssigt, at medarbejderen har en vis medbestemmelse på den lokation, hvor medarbejderen arbejder bedst fra.

Dette er dog ikke helt tilfældet, da vores undersøgelse viser, at 29 procent er delvist eller helt enige i, at de har bedre mulighed for at arbejde hjemmefra nu end før Covid-19, hvorimod 42 procent svarer, at de er delvist eller helt uenige i, at muligheden for hjemmearbejde er blevet bedre. Så fleksibiliteten og muligheden for indflydelse i placeringen af arbejdet er altså vidt forskellig for medarbejderne rundt omkring på de danske arbejdspladser. Men hvordan kan det være?

#### MERE KONTROL OG MERE EFFEKTIVITET

Hjemmearbejde har gjort det sværere at se hinanden – bogstavelig talt, og derfor er det blevet sværere for lederen at følge med i det daglige arbejde. Nysgerrighed og interesse for opgaven er den positive

**LEDERE HAR MERE FOKUS PÅ KONTROL  
END DE HAVDE FØR CORONAKRISEN**

<sup>32</sup> Videncenter for God Arbejdslyst 2021

<sup>33</sup> Videncenter for God Arbejdslyst 2021

udlægning af "at følge med", men under Covid-19 og i hjemmearbejdsperioden kan noget tyde på, at det manglende samvær for nogle er ensbetydende med mistillid og øget kontrol. 17 procent af medarbejderne svarer, at de er delvist eller helt enige i, at deres nærmeste leder har større fokus på kontrol nu end før Covid-19.

Så hvorfor dette større behov for kontrol? Hvis man spørger medarbejderne, så virker det i hvert fald til, at det ikke umiddelbart er nødvendigt i forhold til effektiviteten på hjemmekontoret. 35 procent af medarbejderne svarer nemlig, at de når en del eller meget mere arbejde, når de arbejder hjemmefra. Til sammenligning siger 13 procent, at de når en del eller meget mindre arbejde, når de sidder derhjemme.

#### KONTROL SKAL VENDES TIL NYSGERRIGHED

Svarene er selvfølgelig baseret på medarbejdernes egen vurdering, men måske lederne bør slække lidt på kontrollen og mistilliden og i højere grad stole på, at medarbejderne forstår og lykkes i at forvalte deres arbejdstid. Lederen kan i stedet være nysgerrig i forhold til medarbejdernes trivsel og arbejdslyst, når de sidder spredt rundt omkring på hjemmekontorerne.

#### BØRNEFAMILIERNE VIL GERNE VÆRE HJEMME

Resultaterne af undersøgelsen viser også tydeligt, at nogle medarbejdere ønsker en større kontakt med arbejdspladsen. Overordnet set vil 62 procent af medarbejderne gerne arbejde det meste af deres tid fysisk på arbejdspladsen, hvorimod 38 procent helst vil bruge det meste af deres tid på hjemmekontoret. På tværs af aldersgrupperne ser vi, at kun 28 procent af de 18

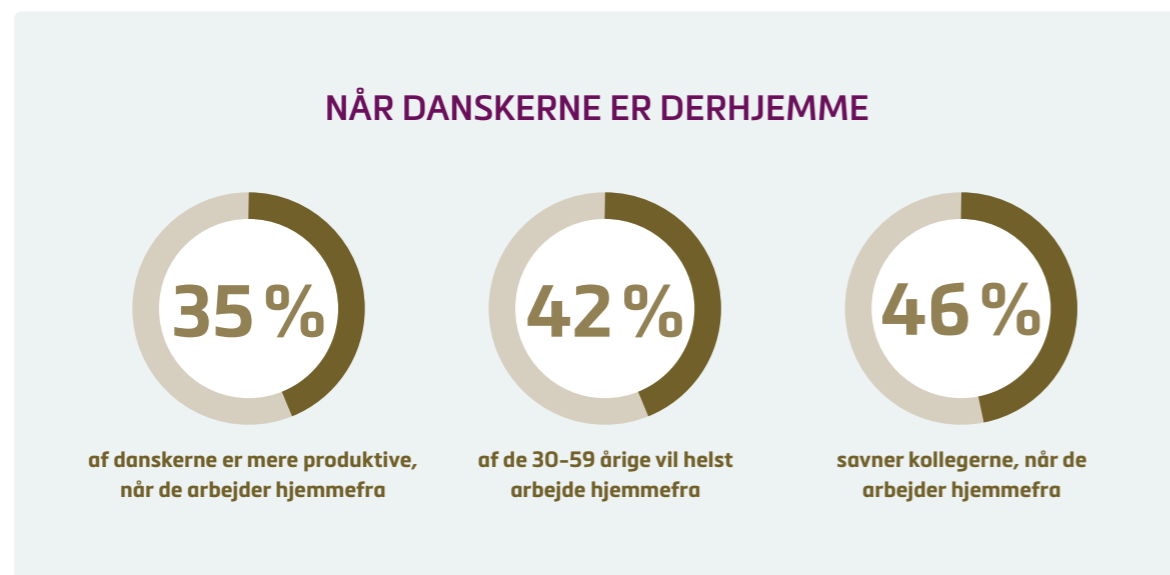
til 29-årige ønsker at arbejde hjemmefra, hvor det til sammenligning er hele 42 procent af de 30 til 59-årige, som helst lader bilen eller cyklen blive i garagen.

Vi kan være forskellige steder i livet. Børn skal hentes og bringes, og balancen kan derfor blive bedre, når vi er derhjemme og kan spare en køretur frem og tilbage fra arbejde. Samtidig oplever vi måske, at støjen fra storrumskontoret og antallet af forstyrrelser fra kolleger er væk, når vi sidder derhjemme i ro og mag. Omvendt kan det være, at de unge og måske nye på arbejdsmarkedet har et større behov for at blive integreret på arbejdspladsen og brug for tættere kontakt og hyppigere faglig sparring.

#### VI SAVNER FÆLLESSKABET MED KOLLEGERNE

Men hjemmearbejde risikerer også at have en slagside. En slagside som måske medfører, at flere begynder at ønske sig tilbage på kontoret. Tilbage til kolleger, faglig sparring og socialt samvær. 46 procent er helt enige i, at de savner kollegerne, når de arbejder hjemmefra. Hver fjerde af os oplever samtidig slet ikke eller kun i mindre grad at have sammenhold og fællesskab med kollegerne, når vi sidder hjemme.

Det er en tendens, som Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) også genkender i deres forskning: "Mellem de mange gode erfaringer har vi dog også talt med medarbejdere, som har følt sig ensomme, glemt og som savner fællesskabet og den spontane sparring." som Malene Friis Andersen, ph.d. og psykolog fra NFA, skrev i en kommentar til Berlingske den 5. oktober 2020<sup>34</sup>.



*Mellem de mange gode erfaringer har vi dog også talt med medarbejdere, som har følt sig ensomme, glemt og som savner fællesskabet og den spontane sparring."*

#### HVER 5. DANSKER SAVNER NÆRVÆR FRA LEDER

For nogen har hjemmekontoret været en velsignelse, og for andre har det været en tvungen nødvendighed. Men ens for alle har været, at ledelsens håndtering har haft stor indvirkning på, hvordan hjemmearbejdet er blevet oplevet. 21 procent af medarbejderne har slet ikke eller i mindre grad oplevet nærvær fra deres nærmeste leder. 15 procent har slet ikke eller i mindre grad oplevet en klar forventningsafstemning med deres leder. Og 12 procent har slet ikke eller i mindre grad tillid til deres nærmeste leders håndtering af situationen. Når lederen er fraværende, og når vi mangler forventningsafstemning og tillid, så bliver hjemmearbejde ikke så givende, som det kunne have været.

#### KRISE PÅVIRKER LEDELSEN

Covid-19 har selvfølgelig også været en krise for lederne. Og det har krævet ekstraordinær god ledelse på distancen. Ovenstående resultater viser dog, at noget kunne have været løst bedre. Skal du som medarbejder opleve reel medbestemmelse, så kræver det en tydelig forventningsafstemning med lederen. Men når fraværet af ledelse og manglende nærvær er så tydeligt, så er den øvelse næsten umulig.

#### HJEMMEARBEJDE KAN OGSÅ GIVE ENSOMHED

Ph.d. og psykolog Malene Friis Andersen skrev i før omtalte artikel fra Berlingske, at: "Hjemmekontoret giver mulighed for fordybelse, men kan samtidig øge følelsen af ensomhed og følelsen af at være afkoblet fra arbejdspladsen."<sup>35</sup> Det er lederens ansvar at sikre, at medarbejderne har mening og retning i arbejdet, men hvis tilliden, nærværet og forventningsafstemningen fra lederen udebliver, så risikerer den enkelte medarbejder at sidde derhjemme og føle sig distanceret, forvirret og afkoblet fra arbejdspladsen.

Det er en oplevelse, som en medarbejder gengiver i en artikel fra Berlingske, hvor hun udtaler: "Det hele er lidt trist og gråt, og der er mange dage, hvor jeg føler, at min arbejdsglæde er helt væk, og jeg tænker, om nogen overhovedet går op i, hvad jeg laver."<sup>36</sup> Udover at medarbejderen her oplever sig ensom og isoleret, så er den manglende ledelse ligeledes med til at gøre hjemmearbejdsdagen svær at gennemføre.

#### DET GÅR UD OVER FÆLLESSKABET

Den fysiske distancering fra arbejdspladsen risikerer ligeledes at isolere den enkelte medarbejder fra fællesskabet og kollegerne. Covid-19 har tvunget mange organisationer til at fremskynde deres teknologiske og digitale udvikling, hvilket vi også kan se medarbejderne kvittere for i vores undersøgelse. 53 procent svarer, at de er delvist eller helt enige i, at deres arbejdsplads er blevet bedre til at udnytte digitale muligheder end før Covid-19.

#### DIGITALT FÆLLESSKAB ERSTATTER IKKE FYSISK SAMVÆR

Skype-, Teams- eller Zoom-møder kan meget og har bidraget til, at vi fortsat kan arbejde sammen – men hver for sig. Men det digitale fællesskab kan endnu ikke erstatte det fysiske samvær, den uformelle faglige sparring, humoren, den omsorgsfulde nysgerrighed over frokostbordet, eller den spontane dialog på tværs af afdelinger, der opstår, når vi bevæger os fysisk rundt blandt vores kolleger.

Når vi mødes online, så er det ofte på basis af en formel indkaldelse, hvor dagsorden og faglighed bliver rammesættende for samværet. Dette efterlader ikke megen plads til smalltalk og uformelle samtaler. En mangel som kan genkendes hos førnævnte medarbejder: "Det, jeg mangler mest, er kontakten med andre mennesker. Jeg savner det sociale med kollegerne og følelsen af, at man er et fællesskab og løfter opgaverne i flok."<sup>37</sup>

#### VI KAN ARBEJDE PÅ ANDRE TIDER

Det kollegiale fællesskab kan ikke erstattes af en skærm. Men den øgede mulighed for at arbejde hjemme har gjort, at vi kan placere vores arbejdsopgaver på andre tider, vi kan arbejde mere koncentreret uden forstyrrelser, og vi skal ikke bruge så meget transporttid på vejene. Det øger vores effektivitet. Derfor kan det være naturligt at stille spørgsmål ved, om en 37 timers arbejdsuge er det rigtige for alle, eller om vi stadig kan skabe udvikling og fremdrift med færre timer. Dette vil vi kigge nærmere på i den kommende artikel.

<sup>34</sup> Andersen 2020

<sup>35</sup> Andersen 2020

<sup>36</sup> Ibid

<sup>37</sup> Ibid

## Når 37 timer om ugen måske er for meget

Hvem siger, at 37 timer er det rigtige timeantal at arbejde, hvis du er fuldtids-lønnet? Det er et af de spørgsmål, der popper op i en tid, hvor medbestemmelse fylder meget, og hvor vi i højere grad selv planlægger vores tid og vores opgaver.

I vores undersøgelse svarer 65 procent af danskerne, at de i høj eller meget høj grad har indflydelse på, hvordan de løser deres opgaver. Vi kan udlede, at vi føler en høj grad af medbestemmelse, når vi skal planlægge vores opgaver. Men har vi også indflydelse på antallet af timer, vi bruger om ugen?

Den anerkendte britiske økonom John Maynard Keynes forudsagde i 1930, at den ugentlige arbejdstid i 2030 ville være nede på 15 timer om ugen, og han var nervøs for al den fritid, vi ville få<sup>38</sup>. Det er nok ikke realistisk, at vi når ned på det timetal de kommende år, men flere forfattere, virksomheder og antropologer sætter spørgsmålstegn ved, om 37 timer er det rigtige antal timer at arbejde om ugen<sup>39</sup>.

### SIDDER VI FAST I EN FORSTOKKET FORESTILLING?

Man kunne stille sig selv spørgsmålet om, hvorvidt vi sidder fast i en forestilling om, at antallet af timer er lineært proportionelt med den produktivitet og værdi, vi giver på arbejdet. Eller om opgaveløsningen er vigtigere end antallet af timer?

### MINDRE ARBEJ DSTID – MERE PRODUKTIV

Ifølge antropolog Dennis Nørmark så er mennesker, der arbejder betydeligt mindre end de fleste faktisk mere produktive. Men hans oplevelse er også, at vi de sidste 30 år har fastfrosset arbejdstiden på 37 timer uden at forholde os til, om det er det rigtige antal timer til at løfte på opgaverne, og om det reelt er nødvendigt at arbejde 37 timer pr. uge for at være innovative, skabe forandring eller fremdrift<sup>40</sup>.

### TIMER FORDELT PÅ FÆRRE DAGE

Odsherred Kommune har ikke givet medarbejderne færre timer, men de har givet medarbejderne mulighed for at fordele timerne anderledes. Her har de indført fire dages arbejdsuge, men med samme timetal. Nu kan medarbejderne fordele de 37 timer på fire dage i stedet for på fem dage<sup>41</sup>. Ifølge kommunen selv har det givet en langt større fleksibilitet i medarbejdernes arbejdsliv og givet borgerne mulighed for at komme i kontakt med kommunen, når borgerne selv har fri. Det kan umiddelbart lyde besnærende. Men et opmærksomhedspunkt kunne være, at medarbejdernes arbejdstid reelt ikke bliver mindre. Den bliver bare forskubbet, så den gennemsnitlige arbejdstid er ni timer lang. For nogle medarbejdere kan det reelt skubbe til balancen i arbejdslivet og gøre det svært at balancere arbejde og privatliv. En mulighed kunne være også at kigge på antallet af timer om ugen.

### IKKE FLERE FORANDRINGSPROJEKTER – TAK

I Morten Münsters bog "Jytte vender tilbage" er budskabet, at 37 timers planlagt arbejde ikke giver mening på det danske arbejdsmarked længere. Her er brug for at friholde noget tid, så man ikke har planlagt sin kalender med møder, opgaver og projekter i samtlige 37 timer.<sup>42</sup>

Samtidig er forfatteren ikke fortaler for alle de forandringsprojekter, strategiplaner og ambitioner, der bliver sat i søen. I stedet mener han, at man skal tage ved lære af de forandringer, man allerede har sat i gang og undersøge, hvordan det er gået med forandringerne.



65% HAR SELV INDFLYDELSE PÅ DERES OPGAVER

<sup>38</sup> Keynes 1930, s. 358 ff

<sup>39</sup> Antropolog Dennis Nørmark og forfatter Morten Münster sætter spørgsmålstegn ved en 37 timers arbejdsuge. Virksomheden IIH Nordic har nedsat arbejdsugen til 30 timer/uge.

<sup>40</sup> Nørmark & Jensen 2018

<sup>41</sup> Henriques & Würtz 2020

<sup>42</sup> Münster 2020



HVER 4. DANSKER ARBEJDER  
MERE END 37 TIMER/UGE

Foto: IIH Nordic

#### LEDERE ER GAMMELDAGS

Morten Münster mener, at ledere er gammeldags, når de ufleksibelt holder fast i, at når man får løn for en 37 timers arbejdsuge, så skal man også være til stede og tilgængelig i 37 timer. Det gav mening i industrisamfundet ved samlebåndene, men han mener ikke, at det giver mening i en dynamisk verden, hvor vi skal være agile og omstillingsparate. 53 procent af danskerne i vores undersøgelse bakker op om, at virksomhederne er blevet bedre til at udnytte de digitale muligheder, og 29 procent er delvist eller helt enige i, at de har større mulighed for at arbejde hjemmefra, end før Corona-krisen. Disse pointer er med til at underbygge påstanden om, at der er god mulighed for at kigge mere fleksibelt på arbejdslivet, antallet af timer og placeringen af dem.

#### IIH NORDIC HAR INDFØRT 30 TIMER PR. UGE

En af de virksomheder, der har lavet en reel forandring, ikke bare i antallet af timer om ugen pr. medarbejder men også i måden, de arbejder på, er it virksomheden

IIH Nordic. I 2017 indførte IIH Nordic som en af de første virksomheder i Danmark en 30 timers arbejdsuge for deres medarbejdere. De følte, at der var behov for at gøre tingene anderledes, hvis de skulle være produktive.

#### NY MÅDE AT SE ARBEJDSLIVET PÅ

Pointen er ikke, at IIH Nordic har droppet ned på antallet af arbejdsopgaver eller ambitioner. Tværtimod har de aldrig været så produktive som nu, og de har aldrig haft så stort et økonomisk overskud - i 2019 var det steget med 233 procent. Men de har valgt at tilrettelægge deres arbejdsopgaver anderledes. De har hentet effektivitet ved hjælp af teknologiske værktøjer, og de har sat fokus på tidsrøvere - mail og møder, så det i højere grad er sat i system<sup>44</sup>.

#### FÆRRE FEJL, MINDRE STRESS OG LAVERE CO2

Ifølge historiker Rutger Bregman der havde taletid på World Economic Forum i Davos 2019<sup>45</sup>, så kan vi ved at nedsætte arbejdstiden til en fire-dages arbejdsuge være med til at løse nogle af samfundets store proble-

mer. Han er af den overbevisning, at det kan bidrage til at reducere psykisk pres og antallet af stresstilfælde.

Rutger Bregman argumenterer også for, at det vil reducere klimabelastningen grundet mindre udledning af CO2 og antallet af ulykker på vejene vil falde, fordi trafikken bliver mindre. Desuden vil fejl begået i arbejdstiden falde, fordi lange arbejdsdage øger risikoen for ulykker og fejl. Ligeledes agiterer han for, at det vil have indflydelse på ligestillingen mellem kønnene, da fædre kan få en større rolle i forhold til børnene, når man i højere grad kan deles om pligterne i hjemmet.

#### MOR VASKER STADIG TØJ

Sidstnævnte pointe bliver understøttet i en tidligere undersøgelse fra Videncenter for God Arbejdslyst, som vi gennemførte i samarbejde med YouGov blandt godt 1.000 respondenter<sup>46</sup>. Her svarer 57 procent af mændene i undersøgelsen, at deres partner har ansvaret for at vaske tøj, og 80 procent af kvinderne svarer bekræftende, at de vasker tøj derhjemme. 48 procent af mændene svarer ligeledes, at deres partner har ansvaret for at gøre rent, og 71 procent af kvinderne svarer bekræftende, at de selv gør rent. Men vi ser også, at mændene oplever, at det er dem, der arbejder mest pr. uge uden for hjemmet. Og de mange ekstra timer taler ikke for en kortere arbejdsuge.

#### HVER 4. DANSKER ARBEJDER +37 TIMER

Dette er ikke kun et gældende perspektiv for den menige medarbejder. Selv med en 37 timers arbejds-

uge arbejder mange medarbejdere langt mere end det. Ifølge tal fra Danmarks Statistik, så arbejder 25,9 procent af danskerne mere end de 37 timer, som er den normale arbejdsuge nu<sup>47</sup>. Det gælder ikke kun medarbejderne men også lederne. I følge ekspert i effektivitet og planlægning, forfatter Trine Kolding, der har skrevet bogen 'Den effektive leder'<sup>48</sup>, så er det nærmere vores egen mentale barriere, der holder os på jobbet i alt for mange timer, end det er et nødvendigt onde for at være en dygtig leder. I bogen har hun interviewet 20 ledere, der rent faktisk når i mål med at være gode ledere inden for normal arbejdstid.

#### ROS FOR DEN FORNUFTIGE BALANCE

Konklusionen er bl.a. at ledere skal turde at gøre op med de gængse normer om, at mange timer på arbejdet er lig med at være en dygtig leder eller medarbejder. Vi roser ofte medarbejdere, der bruger mange timer på deres arbejde, og vi roser måske mindre de medarbejdere, der forsøger at skabe en fornuftig balance. Derfor ligger der et stykke arbejde i, at man som leder har mod til at gøre op med den forestilling. Og så skal vi måske stille os selv spørgsmålet, om det er antallet af timer, der gør forskellen, eller det er måden, vi løser opgaverne på. Ligeledes kan vi stille spørgsmålet ved, om lederen løser for mange opgaver alene, eller medarbejderne i højere grad skal med ind i 'ledelsesrummet' og få et langt større ansvar. Dette vil vi kigge på i det kommende afsnit.

“ 25 procent af vores energiforbrug sker i hjernen. Hvis man hele tiden belaster sin hjerne og aldrig får ro og kommer ned i gear, så mister virksomheden den innovative kraft, og medarbejderne går ned på det.<sup>43</sup>

CEO Henrik Stenmann

# Medarbejderen i ledelsesrummet

Verden er kompleks, og det er vores organisationer også. Mange ledere er derfor udfordrede på overblikket, og det åbner for nye former for selvledelse blandt medarbejderne. Her er ledelsesrummet ikke længere kun en "klub" for ledere.

Verden er blevet mere kompleks, og organisationerne er blevet langt mere dynamiske anno 2021, end vi har set for bare 10-15 år siden. Det udfordrer den klassiske ledelsesstruktur, hvor lederen har det fulde overblik og kan uddelegere alle opgaverne. Ledere står ofte i en umulig situation, hvor der enten bliver uddelegeret for lidt eller for meget.

## NYE FORMER FOR SELVLEDELSE

Flere teoretikere påpeger, at uddelegering er forældet, og at vi skal udfolde en ny form for selvledelse, der har et organisatorisk perspektiv. En form for selvledelse hvor medarbejderne har adgang til selve ledelsesprocessen<sup>49</sup>. Hvad betyder det i praksis?

Som vi tidligere har nævnt, er det ikke en ukritisk form for selvledelse, hvor lederen overlader ansvaret for opgaverne til den enkelte, måske i afmagt, da han eller hun mangler overblikket. Men det er ifølge forfatterne til bogen 'Frisættende ledelse'<sup>50</sup> et spørgsmål om at inddrage medarbejderne i ledelsesfælleskabet og udvise en større grad af transparens. Deres pointe i bogen er, at selvledelse i den nye form ikke udelukkende handler om at tildele en større grad af autonomi og handlefriheder til den enkelte. Men det handler også om, at teamet eller den enkelte går fra at være en isoleret ø til at blive en integreret enhed i organisationen, hvor medarbejderne er med helt inde i kernen af beslutningsrummet sammen med lederen.

**“** Frihed til selvledelse er en tillids erklæring - og er næsten altid at foretrække, om blot man har tilstrækkeligt styr på tingene. At have frihed til noget, man ikke har tilstrækkelig kontrol over, føles alt andet end frit og fører sjældent til noget godt.”

## NYE DIALOGISKE RUM

Forfatterne til bogen "Frisættende ledelse" inspirerer til at implementere dialogiske rum i organisationen, hvor lederen - evt. med en facilitator på sidelinjen inviterer medarbejderne med ind i ledelsesrummet og beder dem om at være med til at løse konkrete udfordringer, der normalt udelukkende løses af lederen selv. Det kan være løsning af uenigheder omkring opgavefordeling imellem teams, nye projekttiltag, kompetenceudvikling etc. Det nye er, at lederen bliver en procesfacilitator frem for personen med lederkasketten, som vi kender fra det traditionelle ledeshierarki.

## MEDBESTEMMELSE 2.0

Som du vil læse i kommende kapitler, så kan dette være starten på medbestemmelsesbølgen 2.0, som omfatter 100 procent medbestemmelse og indflydelse hos medarbejderne. Med ovenstående betragtning in mente begynder vi lige så stille at udfordre magtbalancen i det traditionelle ledeshierarki.

Ikke nok med at medarbejderne får indflydelse, de bliver også bedt om at reflektere over, hvilket samarbejde de ser mellem leder og medarbejder, og hvordan de selv bidrager med deres egen adfærd i det nye udvidede rum.

Hans Henrik Knoop, lektor og associeret professor



## SELVLEDELSE

Ansvar og kompetence delegeres til yderste led, og de ansatte er ledere for sig selv - dvs. selvstændige, selvansvarlige og selvignansættende. Initiativer fra medarbejdere og ledere tager udgangspunkt i den overordnede strategi og det fælles værdigrundlag.

B. Bertelsen et al, 2004, 25-26

## STRATEGISK PROCESDESIGN

En strategisk proces hvor medarbejderne tager ejerskab for beslutningerne og fører dem ud i livet

### 1. SÆT KONTEKST

Retning - hvad kan lade sig gøre?

Rammer - hvad ligger fast, hvad kan ikke diskuteres, hvad kan medarbejderne involveres i?

Kontekst - hvordan hænger det sammen med organisationens øvrige strategi?

### 2. INVOLVÉR I UDVIKLING

Involvér i nye løsninger

Skab dialogisk kommunikation

Små overskuelige mål

### 3. FORKLAR

Forklar rationale bag beslutning

Tydeliggør kriterier for at revidere forslag eller vælge til eller fra.  
Det viser, at lederen har reflekteret over forslag i forhold til både ramme og retning

### 4. INVOLVÉR I AFPRØVNING

Udtryk forventning om at medarbejdere gør deres bedste for at få løsninger til at virke i praksis

Hold hyppige og korte møder: Hvad skete der? Hvordan kommer vi videre?  
Hvem gør hvad?

### 5. GØR TIL DRIFT

Løsninger, der skaber værdi, overgår til drift

66 PROCENT KAN IKKE SE MENING I DE FORANDRINGER, DER SKER PÅ ARBEJDSPLADSEN

#### RIGTIG ADFÆRD KRÆVER FAIR PROCES

Strategiforskerne Kim og Mauborgne<sup>51</sup> undersøgte allerede i slutningen af 1990'erne og i starten af 00'erne, hvordan man kunne designe en proces, hvor medarbejdere havde lyst til at tage ejerskab for beslutningerne og føre dem ud i livet. De kaldte det "Fair proces". Tænkningen er oprindeligt inspireret af retfærdighedspsykologien, som handler om at skabe tillid i et retssystem, så mennesker har lyst til at adlyde lovene frivilligt. Men i en organisationsmæssig kontekst er der nogle principper, som er vigtige at overholde, hvis man vil sikre den rigtige adfærd og opleve engagement hos medarbejderne.

#### INDDRAGELSE, FORVENTNINGER OG RATIONALE

De tre principper er hhv. inddragelse og ligeledes at have klare forventninger og give et forklarende rationale for beslutningerne.

Hvis vi som medarbejdere skal have reel medbestemmelse, så kræver det inddragelse i beslutninger, og vi ved også fra en lang række forskning, at inddragelse eller medbestemmelse er med til at højne vores engagement. Denne forskning er behandlet i flere artikler i denne rapport.

#### INGEN MEDBESTEMMELSE UDEN RETNING

Men der er også brug for at give nogle klare forventninger, som medarbejderne kan handle på. Her kan vi, i vores analyse se, at en del danskere er udfordret. Det

er kun hver femte der oplever at have en klar retning for deres arbejde. Det kan være svært at agere i rummet med medbestemmelse, hvis man mangler retningen for, hvor organisationen skal hen. Og vores analyse dokumenterer, at der er en tæt sammenhæng mellem at have indflydelse på beslutninger i sit arbejdsliv og have en klar retning fra lederen.

#### VI KAN IKKE SE MENING I FORANDRINGERNE

Ligeledes er det nødvendigt som medarbejder at have et klart rationale for de beslutninger, der bliver truffet i organisationen. Men i indeksrapporten 'Mening - fryns eller nødvendighed' fra 2020<sup>52</sup> dokumenterer vi, at 66 procent af danskerne slet ikke eller i mindre grad kan se mening i de forandringer, der sker på arbejdspladsen. Det kunne tyde på, at rationalet ikke er forklaret godt nok i mange tilfælde.

#### MISTILLID FØRER TIL MANGLENDE EJERSKAB

Opleves processen ikke fair, så medfører det ifølge de to strategiforskere mistillid til ledelsen og til ledelsens beslutninger, og det betyder i sidste ende, at medarbejderne ikke tager ansvar og ejerskab i den implementering af forandringen, der skal ske. I værste fald vil medarbejderne tilbageholde viden eller decideret modarbejde forandringen. Her er "Fair proces" med til at sikre ejerskab og frivillig samarbejdsvilje. To vigtige grundsten i oplevelsen af reel medbestemmelse. Men betyder det, at lederen er blevet overflødig? Det vil vi se på i det kommende afsnit.

KUN HVER 5. MEDARBEJDER HAR EN KLAR RETNING I DERES ARBEJDE





# Overflødige ledere – nej tak

Når medarbejderen kommer mere ind i ledelsesrummet, er der så ikke længere brug for ledere i de danske virksomheder? Forskning peger på, at lederen stadig er vigtig for medarbejderens oplevelse af medbestemmelse.

Flere og flere organisationer arbejder med et paradigmeskifte, hvor lederen er taget ud af ligningen<sup>53</sup>. Her er måske stadig få ledere i disse organisationer, men de fungerer i højere grad som sparringspartnere eller facilitatorer<sup>54</sup>. Og medarbejderne får i stedet den altafgørende beslutningskraft. Vi giver eksempler på disse styreformere i de kommende kapitler. Det kan få nogle til at reflektere over, om der overhovedet er brug for ledere længere – eller om de har udspillet deres rolle?

Men lederen spiller en ganske særlig rolle for vores arbejdslyst. Vores undersøgelse bag rapporten "Mening – fryns eller nødvendighed" fra 2020 dokumenterer, at således 25 procent af danskerne mener, at det er lederens ansvar, at medarbejderen oplever mening i arbejdslivet. Og lederen er ifølge en undersøgelse foretaget af rådgivningsvirksomheden AS3 ofte årsag til, at medarbejderne skifter job<sup>55</sup>. Så lederen har betydning for arbejdslysten.

**MEDBESTEMMELSE I EN HIERARKISK STRUKTUR**  
Samtidig må vi også konkludere, at rigtig mange virksomheder i Danmark stadig bærer præg af en hierarkisk organisationsstruktur med både en topledelse og mellemledere på forskellige niveauer. Derfor giver det mening at kigge på, hvordan lederen kan være med til at fremme medbestemmelsen i de danske virksomheder – i stedet for at konkludere at lederen er unødvendig.

I den seneste undersøgelse fra Videncenter for God Arbejdslyst kan vi se, at der er en tæt sammenhæng mellem at opleve sin leder som dygtig og opleve at have medbestemmelse i sit arbejde. Lignende sammenhænge finder vi, når vi undersøger, hvad det betyder for medbestemmelsen at få anerkendelse fra sin leder, og at lederen formår at sætte en klar retning for arbejdet. Vi kan dermed konkludere, at lederen gør en forskel, når vi skal vurdere, om vi har medbestemmelse i vores arbejdsliv.

Ifølge forfatterne til bogen "Why Managers Still Matter"<sup>56</sup>, så er der stadig brug for ledere i selv mere flade organisationsstrukturer. Men det er ledere, der skal

dygtiggøre sig i nye kompetencer, som klæder medarbejderne på til at være medbestemmende.

## DER ER BRUG FOR LEDERE MED TILLID

Ifølge ejer af Leading Humans, Louise Orbesen<sup>57</sup>, så er det ikke længere nok at være en stærk leder, der kan stå fast i modvind, træffe beslutninger og udvise handlekraft. Der er brug for ledere med et selv-transformerende sind, der kan udfordre de faste synspunkter og holdninger – og som kan improvisere og have tillid til, at processen fører noget godt med sig. Disse ledere er mere optaget af den intention, de bringer med sig ind i en samtale og i et samarbejde, end de er optaget af, præcis hvordan de vil gribe det an og med hvilket slutresultat. Her mener Louise Orbesen, at kun en procent af dagens ledere befinder sig i dag.

## MERE FRIHED I PLANLÆGNINGEN

En del af fremtidens ledelse handler ifølge ledelsesrådgiver Louise Orbesen også om frihed og engagement. Netop frihed til at planlægge, hvordan dagen skal hænge sammen. Her ser hun virksomheder, der hilser mere hjemmearbejde velkommen, fordi det netop giver en større ro på hjemmefronten og mere kontakt med familien.

Dette er i tråd med forskningen i Videncenter for God Arbejdslyst, hvor vi i en analyse om god ledelse dokumenterer<sup>58</sup>, at netop frihed til at planlægge sine opgaver har en høj effekt på arbejdslysten. Her kan vi se, at medarbejderne scorer 78 ud 100 point, når vi spørger, om de oplever at have indflydelse på, hvordan de løser deres opgaver. Og vi kan også se, fra en undersøgelse vi gennemførte i foråret 2020 i samarbejde med YouGov, at medarbejderne oplever en større frihed til at arbejde derhjemme fra<sup>59</sup>.

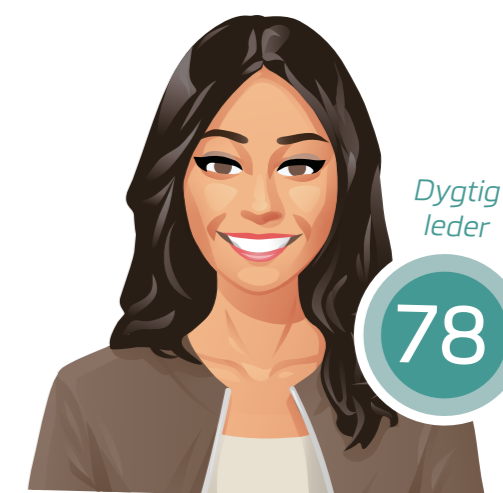
Ledere er måske tvunget til at vise en større grad af tillid til, at medarbejderne netop bidrager, men de gør det i et mere fleksibelt flow end før. Med fremtidens lederkompetencer in mente, så udfordrer det måske ønsket om at kunne kontrollere udfaldet og i stedet have tillid til, at med frihed følger også et ansvar. Og det er den frihed og det ansvar, der følger medarbejderen.

## MIN LEDER ER EN DYGTIG LEDER

Sammenhæng mellem oplevelsen af at have en dygtig leder og graden af medbestemmelse i arbejdslivet.



"Jeg oplever slet ikke eller i mindre grad medbestemmelse"



"Jeg oplever i høj grad eller meget høj grad medbestemmelse"

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

## SÅDAN GØR DEN GODE LEDER

Men hvad gør den gode leder, så han fremmer medbestemmelsen, og så medarbejderen vokser af det og har lyst til at bidrage?

Ifølge Center for Ledelse<sup>60</sup> så har alt for mange ledere svært ved at lægge opgaver ud i organisationen til medarbejderne. I stedet arbejder lederne for mange timer og dykker ned i drift-opgaver, som medarbejderne kunne have varetaget. Når lederen vælger at løse opgaverne selv, så sender det et signal til medarbejderen om, at lederen måske tvivler på vedkommendes kompetencer, og det kan føre til, at medarbejderen føler sig demotiveret og bliver ineffektiv. Så der skal flere opgaver ud i organisationen, men ikke ukritisk. Center for Ledelse giver et par gode råd til, hvilke overvejelser lederne skal gøre sig:

## RÅD FRA CENTER FOR LEDELSE

### • Afklar hvad der skal uddelegeres

Uddelegering er ikke det samme som at 'slippe af' med opgaver, som man ikke har lyst til at udføre. Det er derfor nødvendigt at kigge på opgaverne og vurdere, hvilke medarbejdere der har kompetencerne til at løse dem. Måske kræver det, at medarbejderne får nye kompetencer og færdigheder, og at der er noget, de skal træne.

### • Præcisér målet, retning og resultat

Medarbejder og leder skal have samme forståelse for, hvad målet med opgaven er, og hvilken retning lederen gerne vil i, så medarbejderen oplever, at der er en tydelig ramme at arbejde indenfor. Ligeledes er det vigtigt, at medarbejderen ved, hvornår opgaven skal være løst.

### • Medarbejderen bestemmer metoden

Medbestemmelse ligger også i metodefriheden. Som leder er det vigtigt, at medarbejderen ikke føler, at vedkommende bliver kigget over skulderen, og at der hele tiden er indblanding i, hvordan opgaven skal løses. Det fremmer oplevelsen af medbestemmelse, når medarbejderen selv vælger sin tilgang, og det vil i sidste ende også føre til et større ejerskab for opgaven.

### • Opfølgning og feedback

"Er jeg på rette vej?" "Var det det her, min chef havde i tanke?". Måske har du selv siddet med den refleksion, og det kan være ubehageligt ikke at vide, hvornår man er en succes. Derfor er det rigtig vigtigt løbende at sikre sig som leder, at medarbejderen har den viden, der skal til, for at kunne udføre opgaven. Lederen kan være nysgerrig og stille nogle gode spørgsmål, men skal samtidig passe på, at medarbejderen ikke oplever det som indblanding i processen.

Er der opsat delmål undervejs, vil det være godt med en løbende feedback. Hvad er gået rigtig godt? Hvad har været udfordrende? Hvad har medarbejderen lært undervejs, som måske bevirker, at opgaven justeres til? Feedback på den rigtige måde kan medvirke til, at medarbejderen er i processen frem for kun i slutresultatet. Dette fremmer en mere læringsorienteret tilgang, hvor man ikke frygter for fejl, men har et ønske om at blive klogere<sup>61</sup>.

I det følgende får vi et indblik i en virksomhed, hvor ultimativ medbestemmelse handler om, at alle medarbejdere kan vælge deres egen leder.

<sup>53</sup> De såkaldte TEAL-organisationer eller organisationer inspireret af en sociokratisk tankegang. Se kapitlet "Medbestemmende organisationsformer" senere i denne rapport. (side 72)

<sup>54</sup> Se case-artiklerne om JAC og Børns Vilkår senere i denne rapport

<sup>55</sup> AS3 2020

<sup>56</sup> Klein & Foss 2014

<sup>57</sup> Orbesen 2020

<sup>58</sup> Videncenter for God Arbejdslyst 2018b

<sup>59</sup> Videncenter for God Arbejdslyst & YouGov 2020

<sup>60</sup> Se case-artiklerne om JAC og Børns Vilkår senere i denne rapport

<sup>61</sup> Bøgelund 2019

## Vælg din egen leder

Medbestemmelse betyder en del for din motivation. Og alligevel sætter mange virksomheder begrænsninger for, hvad du kan bestemme som medarbejder. Hos Implement Consulting Group sætter de medarbejderne fri på en ny måde – alle vælger nemlig selv deres leder.

I mange organisationer er organisationsdiagrammet den styrende faktor for, hvordan man fordeler og forvalter arbejdet. Et væsentligt element er at etablere stærke og solide processer imellem afdelingerne samt at følge de etablerede processer. Det overliggende formål er at være effektiv og sikre, at alle ved, hvad de skal, samtidig med at der ikke foregår dobbeltarbejde.

Når vi ser på denne form for organisering, står den i skarp kontrast til, at medarbejderen selv kan vælge, hvor vedkommende vil investere sin energi og sit potentiale. Tænk hvis Peter fra Indkøb i virkeligheden er meget dygtig til at tale med kunder, samtidig med at han også håndterer sine leverandører? Eller overvej et kort øjeblik det simple faktum, at de fleste medarbejdere håndterer en privatøkonomi i millionklassen, men ikke må indkøbe for over 5.000 kr. på virksomhedens regning uden at skulle have lov af en leder. Hvor motiverende opleves det mon?

### SÆT INDIVIDET FRI OG FÅ MOTIVATION

Når vi taler om medbestemmelse, handler det grundlæggende om motivation, engagement og drive. Her kan vi spørge os selv, om vi skaber friktion eller medvind på cykelstien, når vi kigger på den måde, vi er organiseret?

Organisationsdiagrammet og de veldefinerede processer er jo i udgangspunktet fornuftige størrelser, der som nævnt hindrer dobbeltarbejde. Samtidig sikrer de, at der tages hånd om de væsentligste opgaver i organisationen. Udfordringen er, at vi som mennesker ikke er skabt til at bevæge os som tandhjul i en maskine.

### VI VÆLGER VORES EGEN LEDER

I Implement Consulting Group har vi valgt at vende det hele lidt på hovedet. Her er alle medarbejdere frie til at vælge deres egen leder én gang om året. Samtidig forsøger vi helt bevidst at undgå at have regler og procedurer for alting, da vi går ud fra, at den enkelte medarbejder kan tage ansvar for sig selv og de opgaver, vedkommende arbejder med.

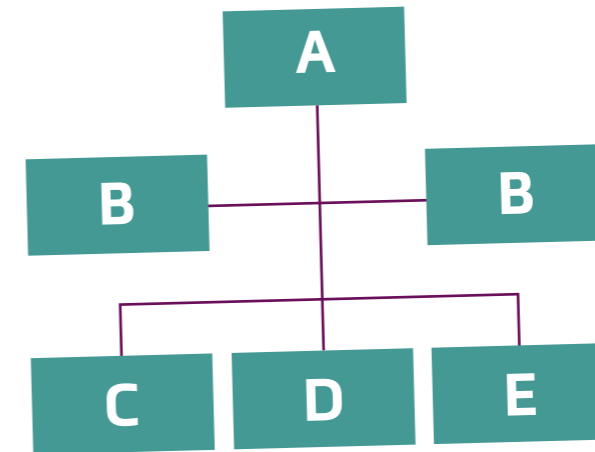


**Af**  
**Max Roed Mikkelsen**  
Senior Management  
Consultant  
Implement Consulting  
Group

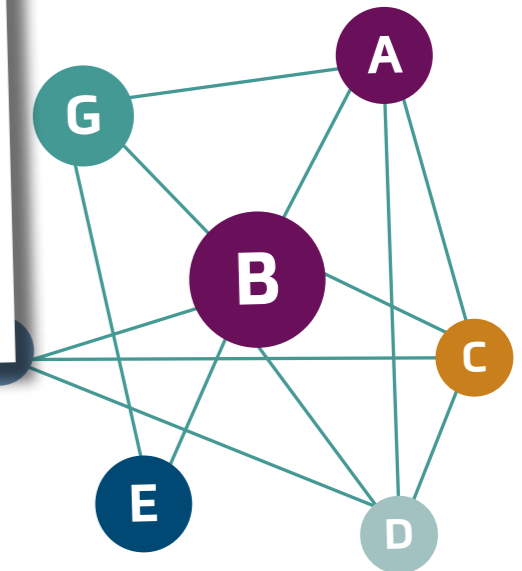
### OM MAX ROED MIKKELSEN

Max Roed Mikkelsen er seniorkonsulent hos Implement Consulting Group og arbejder til daglig med personlig energiledelse, teams og lederudvikling. Han har en fortid som officer i Forsvaret og har arbejdet med at sammensætte teams til Forsvarets internationale missioner.

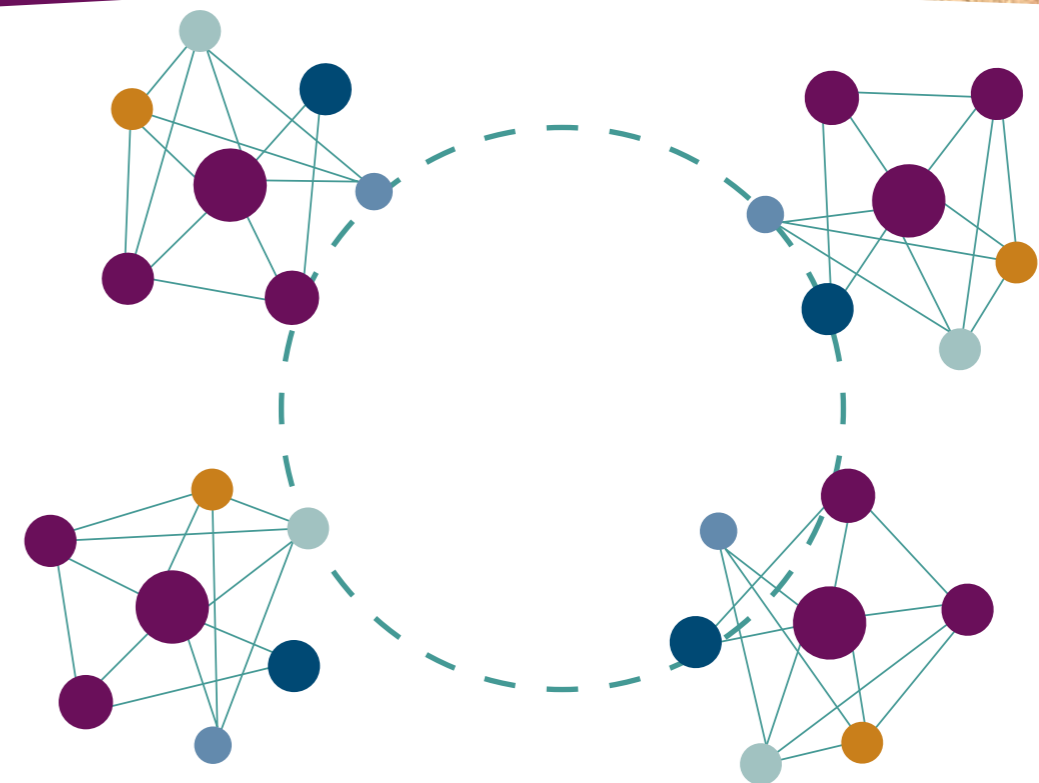
### HOW THINGS WERE



### HOW THINGS ARE



### HOW THINGS WORK





“ Du skal da selv kunne vælge din leder – alt andet giver da ingen mening...”

Max Roed Mikkelsen  
Implement Consulting Group

### VÆK MED DET KLASSISKE ORGANISATIONS DIAGRAM

Det klassiske organisationsdiagram er erstattet af en mere løs organisering, som i høj grad er defineret af de kompetencer den enkelte har, samt af de projekter den enkelte arbejder på. Overordnet set handler det om at skabe de bedste muligheder for at skabe effekt hos kunden ved at lade den enkeltes kompetencer og engagement være mere bevægelige end i et klassisk organisationsdiagram.

Processerne er ligeledes mere flydende og hele tiden tilpasset den enkelte situation. Antagelsen er, at når vi slipper individet fri, opnår vi et endnu større drive og engagement, end hvis vi havde faste definerede processer.

### INGEN KASSER OG VANDRØR

Den amerikanske iværksætter Eric Ries sagde ved et event sidste år: "We just have to let people know that this new thing is available, and they will find us"<sup>62</sup>. Hvis vi følger den tanke til ende, er det ikke organisationens opgave at sætte kasser og vandrør omkring grupper af mennesker og definere deres opgaver. Det er tværtimod organisationens opgave at skabe et så fedt og ønskværdigt formål med det pågældende projekt, at den enkelte helt selv stiller sig i kø for at være med.

På samme måde er det antagelsen, at de ledere, som rent faktisk får følgeskab, er dem, der bliver tilvalgt, hvis vi slipper individet fri og lader medarbejderne vælge deres egen leder.

### VI VIL VÆRE MED TIL AT SÆTTE STREGERNE

De to forskere Edward Deci og Richard Ryan har i deres forskning kunnet påvise, at mennesket generelt er motiveret af tre psykologiske behov<sup>63</sup>

- Autonomi
- Tilhørsforhold
- Kompetence

Autonomi handler i Deci og Ryans optik om muligheden for selv at bestemme eller at have en oplevelse af, at det man foretager sig, er i overensstemmelse med egne ønsker og værdier. Ligeledes ønsker vi at have et formål med det, vi laver, sammen med mennesker vi bryder os om. Heri ligger forståelsen af behovet for tilhørsforhold.

Vender vi blikket mod organisationsdiagrammet og de veldefinerede processer, springer det i øjnene, at individet overordnet set kun har valget om at være med eller ikke. Sidder du ikke med ved bordet, når de nye streger skal tegnes, er der ikke meget medbestemmelse i det definerede organisationsdiagram – og det går ud over engagementet.

Det er selvfølgelig individuelt, hvor meget autonomi den enkelte har behov for, men fælles for os alle er, at vi grundlæggende motiveres af at have muligheden for selv at vælge, hvad vi beskæftiger os med, også på et detaljeret plan.

### ENERGI OG ENGAGEMENT I ÉN FÆLLES RETNING

Hvordan sikrer vi, at en organisation som vores, der består af ca. 900 konsulenter på forskellige kontorer i Europa, stadig går i nogenlunde samme retning, når de nu skal sættes fri til selv at vælge egen leder og egne projekter?

For det første er vi som organisation nødt til at bryde med idéen om at kunne kontrollere vores interne organisering. Vi skal i højere grad se vores organisationer som levende organismer, der består af medarbejdernes samlede mængde energi og engagement rettet mod én fælles retning. Hvis vi er i tvivl om, hvorvidt den slags organisering kan lykkes, behøver vi bare at se på, hvordan store globale trends med få dages afsæt skaber bevægelse blandt mange tusinde mennesker – uden at de har haft adgang til et organisationsdiagram eller en procesbeskrivelse.

### BLACK LIVES MATTER OG #METOO

Det nemmeste sted at finde disse store bevægelser er i de globale protester som for eksempel "Black lives matter", og #metoo bevægelsen. Her er ingen organisationsdiagrammer eller kortlagte processer, til gengæld er der masser af handling.

Med andre ord skal vi i højere grad beskæftige os med den appellerende retning i vores organisationer og så lade organiseringen ske af sig selv - selvfølgelig med et skarpt øje på den kvalitet der leveres. Det giver ganske enkelt bedre resultater. Så hvis Peter i virkeligheden er

god til at tale med kunder, må vi finde en mulighed, så Peter kan have kundekontakt. For hans entusiasme og engagement i opgaven vil smitte af på andre og i sidste ende skabe bedre resultater for virksomheden.

### LITTERATUR

Ries, Eric: *Let people find entrepreneurial projects*, www.youtube.com 2019.

*Graden af selvledelse er forskellig fra virksomhed til virksomhed. Ligeså er kompleksiteten i organisationsstrukturen. I større organisationer kan beslutningerne ikke bare træffes uden at koordinere på tværs og have blik for helheden. Samtidig kan frygten være, at hierarkiske organisationer kan begrænse adgangen til nødvendig viden og indsigt, så det bliver svært for en medarbejder at træffe beslutningerne og opleve reel medbestemmelse.*

*Uddannelsesdekan Susanne Søndergaard giver i det følgende sit bud på, hvordan de har arbejdet med medbestemmelse i en hierarkisk opbygget uddannelsesorganisation - VIA University College. Her er der både brug for ledelse men også tålmodighed. Ønsker man at gå nye veje, så kræver det nemlig træning.*

# Frisættende ledelse og selvorganisering i uddannelsessystemet

Det er ikke altid frisættende at begive sig i kast med selvorganisering i en klassisk hierarkisk organisation. Her er ingen konfliktfrie rum, og måske skal lederne blive bedre til at "sidde på hænderne". Men for VIA University College giver det mening at gå ind i dialogen og udfordre det eksisterende.

Visionære ledere har allerede vist, både i Danmark og i resten af verden, at man kan komme rigtig langt med en flad organisation. En organisation med teams der selv træffer alle beslutningerne og en organisering, hvor vi ikke behøver ledere til at guide og anvise de næste skridt<sup>64</sup>.

Det er virkelig inspirerende at læse om organisationer med flere tusinde medarbejdere, som fungerer uden det for os så velkendte hierarki. Et hierarki med ledere i flere lag, hvor det er helt tydeligt, hvem der kan og må hvad.

Det er også særligt inspirerende at læse om medarbejdernes motivation og de økonomiske resultater, der også er i disse organisationer.

Men kan man overhovedet det i organisationer, som ikke er født ind i tanken om selvorganisering? Og vil vores medarbejdere opleve det frisættende at skulle arbejde sammen med kollegerne i at træffe de svære beslutninger? Hvor finder vi balancen, og hvordan kommer man fra klassisk ledelse til selvorganisering?

Jeg giver et lille view ind i vores organisation, som er en stor uddannelsesinstitution med mange medarbejdere og mellemledere.

## NÅR JEG IKKE ER ENIG I RETNINGEN

På et sommerseminar i 2019 drøftede vores afdeling bestående af 28 pædagogiske medarbejdere og fire ledere selvorganisering, og vi kiggede på den hollandske case Buurtzorg.

Buurtzorg Nederland er en hollandsk hjemmeplejeorganisation, der har tiltrukket international opmærksomhed for sin innovative brug af uafhængige sygeplejeteams, der fungerer som selvstyrende teams uden ledere over sig.



**Af**  
**Susanne Søndergaard**  
Uddannelsesdekan  
VIA University College

## OM SUSANNE SØNDERGAARD

Susanne Søndergaard Hansen er ansvarlig for en række lederuddannelser og videreuddannelser til den offentlige og private sektor. Hun er optaget af, hvordan bevidst strategisk arbejde samt ledelse og organisering kan understøtte udvikling, drift og arbejdsmiljø.

## SELVLEDELSE

Ansvar og kompetence delegeres til yderste led, og de ansatte er ledere for sig selv – dvs. selvstændige, selvansvarlige og selvgangsættende. Initiativer fra medarbejdere og ledere tager udgangspunkt i den overordnede strategi og det fælles værdigrundlag.

*B. Bertelsen et al, 2004, 25-26*

Der var god stemning og interesse i gruppen samt plads til umiddelbare refleksioner. En af medarbejderne reagerede på følgende udsagn fra oplægsholderen:

*"Alle kan træffe beslutninger. Beslutningstageren er den, der ser problemet eller muligheden. Men beslutningstageren skal:*

- forholde sig til, om beslutningen tjener organisationens formål
- bede om råd fra alle berørte parter og folk med ekspertise på området ("Jeg har brug for dig")
- overveje rådene alvorligt
- huske, at jo større beslutningen er, desto bredere skal nettet kastes ud".

#### **NÅR DU IKKE ER ENIG**

Men hvad nu hvis man ikke er enig i organisationens definerede formål/"purpose"? Det lette svar ville være, at så må man jo finde en anden organisation at arbejde i.

Samtidig illustrerer det den frihedsposition, som en medarbejder kan opleve at have i hierarkiet, hvor man jo kan stille sig i modposition til ledelsen og organisationen. Måske ville den medarbejder ikke opleve det frisættende at skulle tage mere ansvar og træffe de svære beslutninger sammen med andre kolleger. Måske ville vedkommende ikke give afkald på det 'privilegium' at kunne stå på kanten og omkostningsfrit forholde sig kritisk til organisationen.

#### **NOGLE VIL GERNE NØJES**

Det har i den efterfølgende proces været tydeligt, at nogle gerne vil 'nøjes' med kun at indgå i fælles og forhandlede beslutningsprocesser. Mens andre har grebet stafetten og nydt at få mulighederne for at tage ansvar.

#### **DER ER INGEN KONFLIKTFRIE RUM**

Vores organisering i "VIA Ledelse og vækst" er baseret på, at vi gerne vil være fælles om beslutningerne i forhold til driften af uddannelserne og de underliggende strategiske indsatser. Derfor er alle inviteret ind i teams omkring uddannelserne og i teams omkring strategiske udviklingsrum. I starten hørte vi, ud over spændende reaktioner, også:

*"Det er ikke rimeligt, at vi skal sidde i gruppen og beslutte, hvem der må få kompetenceudvikling".*

*"Det er bedre med faste standarder, så vi alle sammen får det samme".*

*"Det er konfliktstof, hvis vi skal diskutere indbyrdes, hvordan vi lykkes med opgaven på nye måder og stadig med de samme økonomiske mål."*

*"Hvis I vil have udvikling, må I afsætte ekstra tid til det".*

De medarbejdere, der straks gik i gang, vendte tilbage med en større handlingsplan, rigtig mange velovervejede investeringsønsker OG en forventning om, at vi som ledelse enten nikkede eller lavede de efterfølgende prioriteringer.

Denne erfaring gav læring til os som ledelse i en organisation, hvor ledelseslagene er tydelige, og hvor kampene om brugen af ressourcerne har raset med forskellig styrke, så længe de fleste af os kan huske.

#### **VI SKAL STYRKE FÆLLESSKABET**

Vi har lært, at der skal eksperimenterende rum til, og at vi må tåle de frustrationer, det giver. Vi har også lært, at vi enten skal være en aktiv del af de lokale transformationsprocesser, eller leve med at effektiviteten falder. Nogle rejser, fordi konfliktniveauet stiger både horisontalt og vertikalt. Samtidig må vi arbejde på at styrke fællesskabet og samarbejdskompetencerne, så vi udnytter evnen til at bruge de andres synspunkter som input i det samlede beslutningsgrundlag frem for som holdningspositioner på en kampplads. Det er en langstrakt og krævende proces, som konstant udfordres af både individers og organisationens intervention, men der er både mening, motivation og resultater at hente. Resultater målt på kvaliteten af det vi producerer sammen og dermed også på sigt resultater målt på økonomi.

#### **HIERARKIET ER EN UDFORDRING MEN OGSÅ GENKENDELIGT**

Hierarkiet er en udfordring. Både fordi det sidder i kroppen på alle ledere og medarbejdere i form af forventninger til de andre om roller og beslutningsadfærd. Og fordi vi møder hierarkiet, når vi vil arbejde sammen med resten af organisationen. Samarbejde på tværs bliver hurtigt aktuelt, fordi de gode løsninger ofte findes i samspillet med kolleger uden for området, og fordi der i selvorganiserings intention også ligger, at medarbejderne søger de konstruktioner og samarbejder, der skal til for at finde de rigtige løsninger.



Det udfordrer os hver eneste dag, fordi vores økonomistyring, økonomiansvar og vores beslutningsproces er knyttet tæt til hierarkiet. Vi kan naturligvis tage skridt til mere medbestemmelse ved at uddelegere ansvar og økonomisk råderum, men en hel flad organisationsstruktur med 100 procent beslutningskraft hos medarbejderne er ikke muligt lige nu.

#### **LEDERE SKAL IKKE ALTID GRIBE IND**

Selv om det giver udfordringer, er der meget udviklingskraft og kvalitet at hente i de skridt, vi nu har taget. Vi er blevet bedre som ledelse til at "sidde på hænderne" og ikke altid give svaret eller gribe ind. Processen har medført, at vi er en leder mindre og i stedet har udviklet redskaber, hvor medarbejderne i de forskellige teams kan se, hvad andre gør og lade sig inspirere.

Det er en ledelsesmæssig opgave at gribe de behov, der opstår og gå ind i dialogen. Her finder vi sammen ud af, hvilke kommunikationskanaler der er brug for, og hvordan vi undgår, at etablerede teams vender sig for meget indad frem for at søge ud mod de andre teams.

#### **MEDBESTEMMELSE KRÆVER TILLID**

*I rigtig mange organisationer arbejder man ligesom i VIA stadig efter et klassisk hierarki med både mellemledere og en topledelse. Her forsøger man både at uddelegere og arbejde med selvstyrende teams. Men hvis tilliden ikke er til stede, så er fundamentet ikke stærkt nok til en øget grad af medbestemmelse. Læs i det kommende afsnit, hvordan tillid og selvtilid giver empowerment i organisationer.*

# Ingen empowerment uden selvtillid og tillid

Empowerment i organisationer handler ikke om selvledelse eller hierarkiske strukturer. Det handler i højere grad om medarbejdere med selvtillid og tillid. Her spiller både kollegerne og lederen en ganske særlig rolle.

Empowerment af medarbejderne er et begreb, mange ledere er optaget af. Empowerment kan her defineres som lederes bestræbelse på at 'empower' medarbejderne ved at uddelegere beslutningskompetence, fremme vidensdeling og efterspørge medarbejdernes input<sup>65</sup>. Men denne definition kan dog ikke stå alene.

Fejlagtigt tror man måske, at det kun handler om, at medarbejderne kommer til at arbejde mere selvstændigt og kreativt, når lederen uddelegerer beslutningskompetence, når organisationsstrukturen er flad, og når medarbejderne oplever deres

opgaveløsning som meningsfuld. Ved en sådan højere grad af selvorganisering forestiller man sig, at ressourcer og kreativitet sættes fri. Så enkelt er det dog ikke.<sup>66</sup>

## MEDARBEJDERNE SKAL FØLE SELVTILLID OG TILLID

Der er god grund til at bruge det engelske ord "empowerment", for det signalerer noget væsentligt. Nemlig, at det essentielt set drejer sig om, at medarbejderne fortløbende "energiseres" ved at føle selvtillid og tillid. Skal du forstå, hvad der fører til effektiv empowerment, må du have viden om, at empowerment er baseret på skabelse af selvtillid og tillid.

## SELVKØRENDE MEDARBEJDERE I HIERARKISKE ORGANISATIONER

Vi kan sagtens have en strukturelt flad organisation, hvor medarbejderne reelt set synes mere "flade" end empowered. Samtidig kan vi have medarbejdere, som er pænt selvkørende, selvom de arbejder i tophierarkiske sammenhænge. Og man kan endeligt også opfatte sin opgave som meningsfuld, uden at man af den grund har energi til løfte den på en selvstændig og kreativ facon.

## EMPOWERMENT I TEAMS

Skal vi som medarbejdere føle os empowered, så spiller både kolleger og leder en væsentlig rolle i at anerkende hinanden og på den måde bidrage til den enkeltes selvtillid. Når man arbejder i selvorganiserende teams og projektgrupper, betyder det noget, at kollegerne giver adgang til ressourcer fx. i form af vidensdeling. Denne vidensdeling er med til at afgøre, om man føler sig selvtillidsfuld i forhold til nye udfordringer.

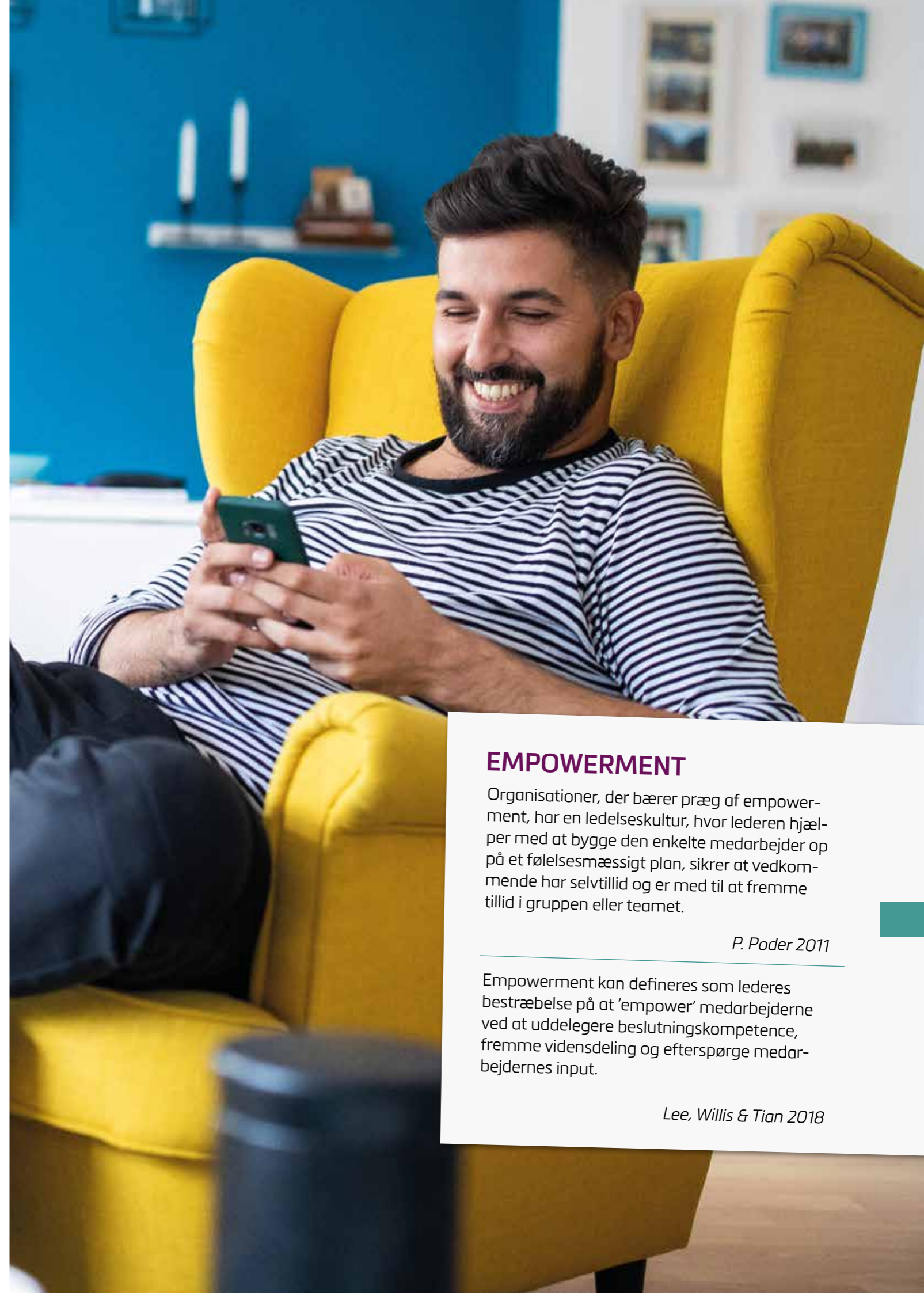
Jo mere man er afhængig af hinanden i opgaveløsningen, jo mere kommer hver enkelt medarbejders selvtillid til at afhænge af andre. Det være sig deres anerkendelse samt deres villighed til at lukke en ind i varmen og give adgang til viden og redskaber, man skal bruge for at kunne agere kompetent.



**Af Poul Poder**  
Lektor, Sociologisk Institut, Københavns Universitet

## OM POUL PODER

Poul Poder, Lektor, Sociologisk Institut, Københavns Universitet med ansvar for forskning og undervisning inden for organisations- og arbejdslivssociologi, Positive Organisational Scholarship, konflikt- og voldssociologi, kærlighedens sociologi, sociologisk teori mm.



## EMPOWERMENT

Organisationer, der bærer præg af empowerment, har en ledelseskultur, hvor lederen hjælper med at bygge den enkelte medarbejder op på et følelsesmæssigt plan, sikrer at vedkommende har selvtillid og er med til at fremme tillid i gruppen eller teamet.

*P. Poder 2011*

Empowerment kan defineres som lederes bestræbelse på at 'empower' medarbejderne ved at uddelegere beslutningskompetence, fremme vidensdeling og efterspørge medarbejdernes input.

*Lee, Willis & Tian 2018*

### LEDEREN SKAL BEKRÆFTE MEDARBEJDEREN

Men det er også vigtigt at understrege, at lederens rolle bliver mere intens rent følelsesmæssigt. Lederen skal bekræfte medarbejdernes selvtillid, når de arbejder med projektopgaver, hvor det ikke er tydeligt, hvilke opgaver der skal løses og hvordan. Her er ikke nogen objektive standarder, man kan måle sig selv på. Derfor bliver lederens vurdering afgørende for, om man føler, at man har gjort en god nok indsats set i lyset af, hvordan andre opgaver også kalder på medarbejderen og fordrer dennes tid og ressourcer<sup>67</sup>.

### SELVSTÆNDIGE BESLUTNINGER KRÆVER EMPOWERMENT

Umiddelbart er det ikke vanskeligt at forstå selvtillid som noget centralt i empowerment. Det kræver selvtillid at håndtere beslutninger på egen hånd. "Som leder må man i det mindste se efter tidligere tegn på selvtillid"<sup>68</sup>. Det betyder dog ikke, at man kan tage selvtillid for givet, selv om man kan spotte tidligere tegn på selvtillid.

### JEG TROR, JEG KAN

Selvtillid handler om at se sig selv i en fremtidig position, hvor man fx løser en ny opgave, der kræver mere af en, end det man umiddelbart kan. Selvtillid handler også om at forsøge at realisere et billede af sig selv, dvs. realisere noget man endnu ikke har gjort, men som man tror på, at man kan gøre. Man kan 'kun' føle det, og ikke vide det, for fremtiden er principielt altid usikker og uforudsigelig. Tror man ikke på sit fremtidsbillede af sig selv (altså føler selvtillid), vil man ikke handle kreativt.

### SELVTILLID ER DER IKKE BARE

Selvtillid drejer sig om handlingsenergi. Derfor er det interessant at undersøge, hvad der bidrager til, at selvtillid skabes i sociale relationer. Selvtillid er nemlig ikke en følelse nogle mennesker bare har og andre ikke. Selvtillid er en følelse, som skabes fortløbende, da vi altid har et stykke af andres liv i vores hænder. Man kan ikke bare beslutte sig til at føle selvtillid, for selvtillid afhænger af andres anerkendelse. Det er vigtigt, at andre, man har tillid til og respekt for, tror på ens evner og muligheder, og giver udtryk for det. Men anerkendelse er ikke nok. Det er nemlig afgørende, at den pågældende person også har adgang til relevante ressourcer i forhold til at løse en bestemt opgave.

### EN TRO FØLGESVEND

Når en leder giver udtryk for, at medarbejderen kan hente råd og vejledning hos ham eller hende, da lederen tidligere har stået i en lignende situation, så føler medarbejderen, at der er adgang til ressourcer, og derfor kan opgaven blive realistisk at løse. Ledere har en afgørende rolle i at bidrage til selvtillid, fordi de er med til at forval-

te, hvem der får adgang til hvilke ressourcer. Men medarbejdere har også en stor rolle at spille. Jo mere man er afhængig af hinanden i opgaveløsningen, jo mere kommer ens selvtillid til at afhænge af andres anerkendelse og deres adgang til relevant viden og redskaber.

### TILLID ER FORUDSÆTNINGEN FOR SAMARBEJDE

Men ingen selvtillid uden tillid. For tillid er en forudsætning for, at et givent samarbejde kan finde sted. Tillid handler nemlig om en tro på andres handlinger som tilregnelige, og derfor er man henvist til en emotionel form for tiltro. Man kan ikke på forhånd vide, hvordan andre handler. Som en basal følelse fremmer tillid samarbejde. Der ville ikke være et samarbejde mellem aktører uden tillid, da tillid er troen på, at andres handling vil leve op til de forventninger, man har<sup>69</sup>.

### DE OPRIGTIGE LEDERE

Der er flere faktorer, der bidrager til at skabe tillid. Men særligt ledere kan bidrage ved at være oprigtige. Skaber lederens handlinger tvivl om motivet, så mister medarbejderne tilliden. Kigger man på konsistensen i lederens adfærd, kan man teste, hvor oprigtig vedkommende er. Dette autenticitetsaspekt drejer sig, ifølge Erik Eriksson, om lederens troværdighed som person og involverer både den personlige integritet og personlige kvaliteter, der er forbundet med lederens værdighed, karakter og stil<sup>70</sup>. Dette autenticitetsaspekt, som Erik Erikson fremhæver som en dimension ved en kommunikativ ledelsesform, bliver i stigende grad omdrejningspunktet for dannelse af tillid.

### EMPOWERMENT I BÅDE KLASSISKE OG SELVLEDENDE ORGANISATIONER

Selvtillid er grundlæggende nødvendigt for individers evne til at handle. Tillid er fundamentet for at kunne samarbejde. De to handlingsressourcer skal skabes og vedligeholdes, hvis en medarbejder skal føle sig "empowered". Det er en fortløbende opgave, da det ikke er givet, at en medarbejder, som har selvtillid i forhold til en bestemt opgave, har det i forhold til næste udfordrende opgave. Tillid til andre er også en dynamisk størrelse, som er afhængig af alle involveredes troværdighed.

Når det gælder om at bidrage til selvtillid, kan de fleste involverede som regel bidrage med anerkendelse og ressourcer, som er relevante i den givne sammenhæng. Disse interaktionelle dynamikker er på spil, uanset om man arbejder i en hierarkisk eller flad organisation, som jeg også pointerede i artiklens indledning.



### LITTERATUR

**Barbalet, Jack:** "Social Emotions: Confidence, Trust and Loyalty" in *International Journal of Sociology and Social Policy* nr. 16(9-10), 1996.

**DuBrin, Andrew:** *Complete Idiot's Guide to Leadership*, Alpha Books 2000.

**Erikson, Erik:** "Leadership in Communicative Perspective" in *Acta Sociologica* nr. 44(1), 2001.

**Knudsen, Morten:** "Krop og suverænitet - om to måder at skabe tillid på" in Bordum, Anders & Søren Wenneberg (red.): *Det handler om tillid*, Samfundslitteratur 2001.

**Lee, Allan et al.:** *When Empowering Employees Works, and When It Doesn't*, Harvard Business Review 2018.

**Poder, Poul:** "Ledelse, følelser og empowerment" in L. Tanggaard, & C. Elmholdt (red.), *Følelser i ledelse* nr. 1, Klim, Moderne arbejdsliv 2011.

**Poder, Poul:** "Empowerment as Interactions that Generate Self-Confidence: An Emotion-Sociological Analysis of Organizational Empowerment" in B. Sieben, & Å.

**Wettergren (Eds.),** *Emotionalizing Organizations and Organizing Emotions*, Palgrave Macmillan 2010.

**Sørhaug, Tian:** *Om ledelse - makt og tillit i moderne organisering*, Universitetsforlaget 1996.

Lektor Poul Poder skriver i ovenstående artikel, at selvtillid grundlæggende er nødvendigt for individers evne til at handle. Og tillid er fundamentet for at kunne samarbejde. I det følgende giver vi et perspektiv på organisationen Europæiske Central Bank, hvor tilliden var lav. Derfor arbejdede sikkerhedschef Bruno Kalhøj først med tilliden og dernæst med medbestemmelsen. Bliv klogere på hvilken forskel det gjorde for medarbejderne.

# Medbestemmelse i Europæiske Central Bank

For lav tillid mellem leder og medarbejder og et for højt niveau af kontrol var udfordringen i ECB for fire år siden. Tillid er fundamentet for medbestemmelse, og derfor har tillid været et ledelsesfokus i ECB de sidste fire år.

Da jeg for fire år siden startede som Head of Division for sikkerhedsdivisionen i Europæiske Central Bank (ECB) skulle jeg bl.a. indføre en mere "moderne" arbejdskultur, hvor medarbejderne skulle opleve at blive inddraget noget mere i beslutningerne.

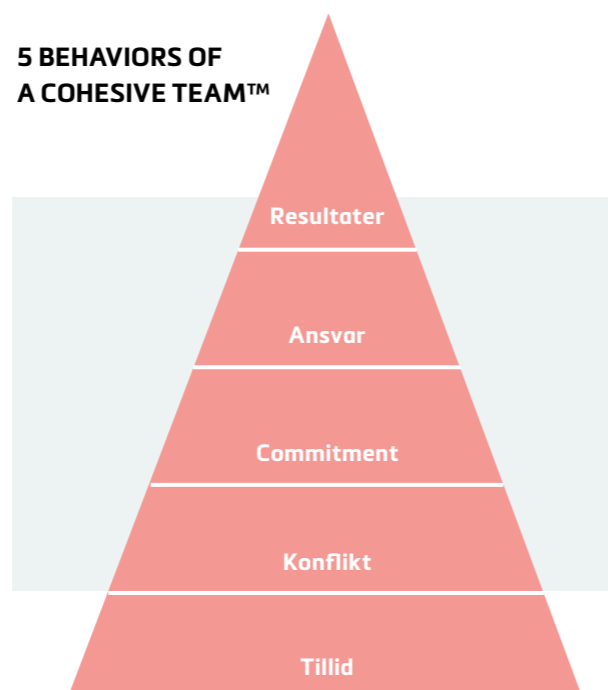
I en international organisation bliver man mødt med vidt forskellige kulturer, der alle har deres forståelse af, hvordan en ledelseskultur skal være, og hvordan man samarbejder. Jeg skulle derfor i dette multikulturelle miks finde en vej, der både kunne implementeres, forstås og accepteres af flertallet.

## TILLID ER FUNDAMENTET FOR ALT

En af de første udfordringer var at sikre, at de overhovedet havde tillid til mig som leder. Det generelle tillidsniveau mellem leder og medarbejder var på daværende tidspunkt forholdsvis lavt – og meget lavt i forhold til, hvad vi er vant til i Danmark. Og vi har jo som bekendt verdensrekorden i tillid, ifølge European Social Survey hvor Danmark ligger på førstepladsen ud af 36 europæiske lande<sup>71</sup>.

Jeg tog derfor alle medarbejderne med på et "team development" seminar, hvor vi brugte modellen "5 behaviors of a cohesive team". Modellen viser fem kendetegn ved god adfærd i et stærkt team. Og den fokuserer på, at al god interaktion mellem mennesker udspringer af, at disse mennesker har tillid til hinanden

## 5 BEHAVIORS OF A COHESIVE TEAM™



**Af Bruno Kalhøj**  
Sikkerhedschef, ECB

## OM BRUNO KALHØJ

Bruno Kalhøj har siden 2016 været sikkerhedschef i Europæiske Central Bank i Frankfurt. Efter en karriere som officer i Flyvevåbnet med udsendelser til Irak, Afghanistan og Golan højderne har han arbejdet med sikkerhed som henholdsvis sikkerhedsrådgiver og sikkerhedschef i Bestseller, Udenrigsministeriet og Maersk Olie.







#### **NIVEAUET AF KONTROL VAR FOR HØJT**

Ligeledes kunne jeg se, at der var behov for at kigge på niveauet af kontrol. Jeg oplevede, at der var en klar hierarkisk opbygning i organisationen, hvor mange mindre opgaver og beslutninger krævede min godkendelse. Det gav sig bl.a. udslag i, at jeg hele tiden modtog anmodninger fra medarbejderne, hvor de spurgte, om de måtte "få lov" til at gøre det ene eller det andet. Ret ofte var der tale om operationelle dagligdags opgaver.

#### **MEDARBEJDERNE MANGLER HANDLEFRIHED**

Da mit team i langt overvejende grad består af dygtige, pligtopfyldende og erfarne mennesker, kunne jeg ikke se, hvorfor så mange beslutninger behøvede at komme forbi mit bord. Jeg var også tit ude for situationer, der var blevet håndteret meget sort/hvidt eller 100 procent efter reglerne, hvor episoderne kunne være løst med en smule "fingersspitzengefuhl". Efter at have arbejdet fire år i Tyskland forstår jeg stadig ikke, hvorfor netop det ord (for fingerspidsfølelse, red.) er tysk. Det benyttes i meget ringe grad i Tyskland. Det stod derfor meget klart for mig, at de operative medarbejdere ikke havde særlig stor handlefrihed.

#### **DE SKULLE SELV VÆRE "CHEFER"**

Jeg iværksatte derfor en "chef inden for eget ansvarsområde" kampagne. Her ønskede jeg, at medarbejderen blev bemyndiget til at kunne tage beslutninger inden for sit eget ansvarsområde, så vedkommende kun i tvivlstilfælde behøvede at spørge om lov eller retning.

Langt de fleste var glade for den øgede handlefrihed. Men der var også udfordringer med den øgede handlefrihed, fordi jeg som leder lagde mere ansvar over på den enkelte medarbejder. Et ansvar de ikke havde haft tidligere. Når noget efterfølgende gik galt, så kunne det henføres til deres personlige beslutning. Derfor var der behov for, at de også forstod, at det var helt OK at fejle – noget der ikke tidligere var accepteret.

#### **KONTROL FRATAGER HANDLEFRIHED OG KREATIVITET**

Der er klare fordele ved, at alt er stramt kontrolleret og topstyret (man bliver sjældent overrasket). Men ulemper er, at alt tager længere tid, og man fratager den enkelte sin handlefrihed og derfor også evnen til at tænke i løsninger og at tænke kreativt.

Når man som leder giver medarbejderne mere handlefrihed og ønsker, at de ikke ser alt sort/hvidt, så har de behov for, at deres ansvarsområde er klart defineret, så der ikke er tvivl om, hvad både deres ansvar og ansvarsområde er. Vi valgte derfor at opdatere alle jobbeskrivelser, så de passede med de nye ansvarsområder. Vi udviklede ligeledes sammen et sæt værdier, de kunne navigere efter. Efter mange dialoger kom vi frem til seks værdier for divisionen.

#### **"JEG HAR DERES RYG"**

En af disse værdier var, "vi sætter sikkerhed først". I vores arbejde blev vi ofte udfordret på, at medarbejdere og

andre chefer i ECB ønskede, at vi løste opgaver, hvor sikkerheden kunne blive kompromitteret i større eller mindre grad. Med den enkelte værdi "vi sætter sikkerhed først", kunne mine folk sige fra over for disse serviceopgaver, hvis de vurderede, at sikkerheden ville blive kompromitteret.

Det betød, at jeg i en lang periode fik klager fra chefer på, at mine medarbejdere havde afvist opgaver, hvorefter jeg måtte bruge en del tid på at forklare baggrunden for afvisningen. Men det betød også, at mine medarbejdere forstod, at jeg til enhver tid havde deres ryg – jeg bakkede dem op, og mange af disse chefer forstod sidenhen vores sikkerhedsopgaver. Derfor stoppede de langsomt med at bede om serviceopgaver.

#### **RESULTATET FIRE ÅR SENERE**

Hvad har så været resultatet af den øgede grad af medbestemmelse her fire år senere? For det første er langt de fleste medarbejdere blevet glattere for deres arbejde, og de er ikke mindst også blevet bedre til deres arbejde, fordi de forholder sig kritisk til hvad de laver, og hvordan de laver det.

#### **NYE INNOVATIVE LØSNINGER**

For det andet er de blevet motiveret til at ændre ting, der ikke tidligere gav mening for dem, og i enkelte tilfælde har det ført til innovative forslag. To af disse forslag er fuldt ud implementeret. Det er to innovative og unikke forslag, der har sparet os for mange ressourcer, samtidig med at vi nu kan tilbyde en bedre service.

#### **LEDEREN HAR STADIG ET ANSVAR**

Jeg er også overbevist om, at den større grad af medbestemmelse har været afgørende for, at vi har klaret os rigtigt godt gennem Covid-19. Selvom tiden har været kendetegnet ved store omvæltninger og udfordringer, så har medarbejderne været i stand til at finde gode løsninger undervejs. Man kan i min optik ikke give medarbejderne for meget medbestemmelse. Men man kan som leder ikke lægge sit ledelsesansvar fra sig. Det er fortsat vores opgave at sætte retningen og rammerne for arbejdet. Inden for de rammer har medarbejderne fuldt råderum og den fulde opbakning.

#### **LITTERATUR**

**Svendsen, Gert T.:** *Forsker: Danmarks verdensrekord i tillid, hjælper os i kampen mod corona*, [www.videnskab.dk](http://www.videnskab.dk) 2020.

*Men hvem siger, at alle medarbejdere ønsker at have lige meget medbestemmelse? Måske er det forskelligt alt efter personprofiler og typer af jobs. Det undersøger vi i det kommende afsnit.*

# Lige meget medbestemmelse til alle?

Vi ved, at medbestemmelse har betydning for vores trivsel og arbejdslyst, men måske skal vi ikke have lige meget af den alle sammen. Det ser i hvert fald ud til, at nogle mennesker efterspørger mere medbestemmelse end andre.

Der er videnskabeligt belæg for at sige, at medbestemmelse har betydning for vores trivsel og vores arbejdslyst. Det påviser vi også i perspektiverne i denne rapport, og vi dokumenterer det år efter år i vores undersøgelser af, hvad der giver god arbejdslyst<sup>72</sup>. Men er det så ensbetydende med, at vi alle skal have lige meget medbestemmelse? Eller er der nogle mennesker, der trives med mindre eller mere medbestemmelse end andre?

Når man som menneske scorer medbestemmelsen lavt, er det ikke nødvendigvis fordi, man gerne ville have haft mere medbestemmelse. Måske er det ikke så vigtigt for en. For nogle er medbestemmelse meget vigtigt, og for andre fylder det mindre i forhold til det job, de bestrider og den persontype, de er.

## SÅDAN GØR ISS

Rengøringsvirksomheden ISS har ca. 7.000 medarbejdere i Danmark primært inden for rengøring og kantinedrift. Deres opgave er først og fremmest at sikre en god og ensartet kvalitet i rengøringen i den enkelte virksomhed. Men hvordan ville opgaven blive løst, hvis alle gjorde rent på hver sin måde med de valg af rengøringsmidler, som de fandt bedst? Det ville nok blive svært at sikre en ensartet kvalitet.

Det betyder ikke, at ISS' medarbejdere ikke har medbestemmelse, men der er forholdsvis klare retningslinjer for den faglige del af opgaven. Mange års arbejde med rengøring har påvist en god måde at gøre rent på, og ISS har defineret en række produkter, der skal benyttes i rengøringen.

## HVAD BETYDER DET FOR MEDARBEJDERNE? ER DE SÅ DEMOTIVEREDE I OPGAVEN?

*"Hos os er ca. 50 procent af vores personale af anden etnisk herkomst end dansk. Derfor arbejder vi meget med inkluderende kulturer, hvor det enkelte menneske føler sig set og hørt. Det kan være vigtigere end decideret medbestemmelse i den faglige del af opgaven",* siger People & Culture Director Lotte Hjortlund Andersen<sup>73</sup>.



**Lotte Hjortlund Andersen**  
Director People & Culture

## MENNESKET ER KERNEN I VIRKSOMHEDEN

Rengøringsarbejde er desværre ikke en serviceydelse, der har høj social status. Derfor betyder det særligt meget, at medarbejderne føler, at de er kernen i virksomheden. For ISS er det derfor vigtigt både at udvikle medarbejderne fagligt i jobbet, men samtidig respektere dem som de mennesker de er med hver deres kultur og individualitet. Det betyder, at der er stor fokus på at uddanne den enkelte medarbejder men også på at sikre, at de fx har frihed til at holde ramadan eller gå med tørklæde i arbejdstiden.

Det betyder ikke, at engagement og medbestemmelse ikke er vigtigt hos ISS. Det kommer til udtryk i alle deres selvledende rengøringsteams, hvor de selv planlægger arbejdsopgaverne, og hvor alle byder ind med deres kompetencer. Her har lederen ansvar for at sikre, at teamet spiller sammen på tværs.

## MEDBESTEMMELSE FYLDER IKKE LIGE MEGET

Men det er ikke sikkert, at medbestemmelse fylder lige meget i alle funktioner. Eller at der er behov for lige meget medbestemmelse i alle dele af organisationen. Ifølge Carsten Lund Pedersen, assisterende professor på CBS, så er det en myte, at der er behov for medarbejderautonomi i alle organisationer<sup>74</sup>. Når virksomheden skal udnytte eksisterende viden i en organisation, er der mere brug for standarder, koordinering og alignment, end der er brug for autonomi og medbestemmelse. Det vil naturligt resultere i et mere kontrolleret arbejdsmiljø.

## PILOTEN OG DE NYE IDÉER

Carsten Lund Pedersen giver et eksempel med en flyveleder i kontrolltårnet eller en pilot på flyet, hvor passagererne nok vil foretrække, at givne standarder, protokoller og processer på området bliver fulgt, frem for at piloten eller flyvelederen får en ny idé, vedkommende vil afprøve. Derfor agiterer Carsten Lund Pedersen for, at nogle jobfunktioner har en mere begrænset form for autonomi eller medbestemmelse.

## MEGET MEDBESTEMMELSE ER IKKE FOR ALLE

Carsten Lund Pedersen sætter også spørgsmålstegn ved det faktum, at medarbejdere altid skal have øget medbestemmelse, eller at lederen er overflødig, og at vi bare skal have 100 procent selvledende teams alle steder. I stedet skulle organisationen ifølge ham nøje undersøge, om den egner sig til at give medarbejderne øget medbestemmelse, eller om den ikke gør. Det kan være, at der er funktions- eller driftsområder i organisationen, som egner sig mindre til medbestemmelse end andre. Og et perspektiv kunne også være, at nogle jobfunktioner og personlighedstyper har mere brug for medbestemmelse end andre<sup>75</sup>.

*Men vi kan se i vores undersøgelse, at der er en sammenhæng mellem at opleve medbestemmelse i sit arbejde og samtidig også opleve, at arbejdet er meningsfuldt. Denne sammenhæng vil vi undersøge og perspektivere i næste afsnit.*

**“** *Hos os er ca. 50 procent af vores personale af anden etnisk herkomst end dansk. Derfor arbejder vi meget med inkluderende kulturer, hvor det enkelte menneske føler sig set og hørt. Det kan være vigtigere end decideret medbestemmelse i den faglige del af opgaven"*

**Lotte Hjortlund Andersen, Director People & Culture**



## Medbestemmelse med mening

Mening er ifølge vores forskning den faktor der har størst effekt på arbejdslysten. Men vi ser også en tæt sammenhæng mellem at opleve mening i arbejdet og samtidig have medbestemmelse. Når beslutningerne bliver truffet hen over hovedet på dig, så kan du opleve det som pseudoinddragelse – og det giver ingen mening.

Siden 2015 har vi, i Videncenter for God Arbejdslyst, forsket i, hvad der giver danskerne arbejdslyst. Og vi kan se, at faktoren mening har den største effekt på arbejdslysten.<sup>76</sup> Spørgsmålet er, hvilken sammenhæng der er mellem at have mening i arbejdslivet og samtidig have en oplevelse af, at man som medarbejder har medbestemmelse og indflydelse i arbejdet.

### TÆT SAMMENHÆNG MELLE M MENING OG MEDBESTEMMELSE

Vores undersøgelse viser en tæt sammenhæng mellem, at du oplever mening i arbejdet, og at du samtidig også har medbestemmelse i dit arbejde. Når du i høj grad oplever dit arbejde som meningsfuldt, så kan vi se, at danskernes temperatur på medbestemmelse er på 80 point ud af 100. Tilsvarende er den helt nede på 42, når arbejdet ikke opleves som meningsfuldt.

Når vi bryder meningsfaktoren op, så kan vi se, at den grupperer sig i fire dimensioner:

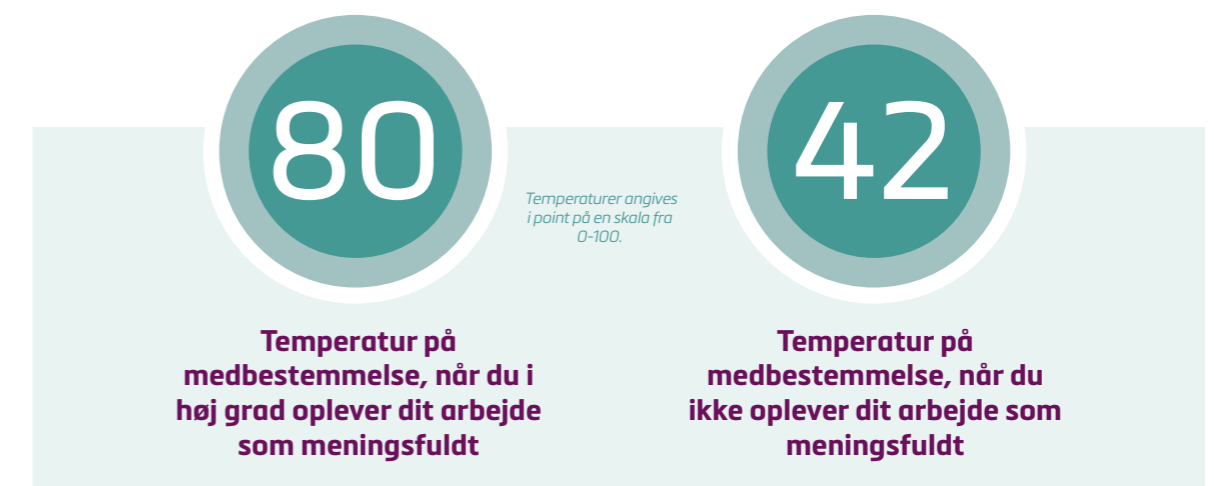
- Indre mening
- Organisatorisk mening
- Større mening
- Kollegial mening

### DE FIRE MENINGSDIMENSIONER

Du har en oplevelse af *indre mening*, når du kan udnytte dit fulde potentiale i arbejdet. Det vil sige, at du aktivt bruger dine faglige og personlige kompetencer i jobbet, og du kan være dig selv.

Ligeledes er det også vigtigt, at du har en klar retning for dit arbejde, og at du kan identificere dig med virksomhedens værdier og mål. Dette betegner vi som *organisatorisk mening*.

### SAMMENHÆNG MELLE M MEDBESTEMMELSE OG MENING



<sup>76</sup> Syv faktorer har en afgørende indvirkning på arbejdslysten: Du kan få et overblik over dem alle bagerst i denne rapport

## SAMMENHÆNG MELLEM MEDBESTEMMELSE OG RETNING I MIT ARBEJDE



Klar retning  
i arbejdet

38

Lav på medbestemmelse

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

Det giver god arbejdslyst, når du har oplevelsen af, at du gør en forskel for nogle mennesker eller bidrager til at løse nogle problemstillinger i samfundet. Det kalder vi for *større mening*.

Endeligt betyder det også noget for din meningsoplevelse og din arbejdslyst, at du har gode kolleger, som du fagligt og socialt udvikler dig sammen med. Det kalder vi for *kollegial mening*.

### MANGLENDE MEDBESTEMMELSE KAN GIVE MENINGSTAB

De fire meningsdimensioner udgør til sammen oplevelsen af mening i arbejdslivet. Det er en teoretisk opdeling, men den giver os muligheden for at dykke ned i de enkelte dimensioner og forstå, hvorfor vi nogle gange mangler mening i arbejdet, når vi andre gange oplever vores arbejde som utroligt meningsfuldt<sup>77</sup>. Vi ved fra forskningen, at vi som mennesker grundlæggende gerne vil bidrage og være en del af en meningsfuld organisation<sup>78</sup>. Men når vi oplever hindringer i arbejdet, som fx manglende inddragelse og manglende medbestemmelse, så kan det hindre vores oplevelse af mening.

### SAMMENHÆNG MELLEM KLAR RETNING OG MEDBESTEMMELSE

En klar retning betyder noget for medbestemmelsen. Det står også tydeligt frem i nærværende undersøgelse, at det har betydning for din oplevelse af medbestemmelse, at du samtidig oplever at nærmeste leder sætter en klar retning i dit arbejde, men rigtig mange danskere mangler en klar retning. I vores analyse fra 2020 gav 49 procent af respondenterne udtryk for, at de i mindre grad eller slet ikke havde en retning i deres

arbejdsliv. Dette udfordrer både den organisatoriske mening, og det udfordrer oplevelsen af medbestemmelse i arbejdet.

Vi kan også se i undersøgelsen, at der er en tæt sammenhæng mellem at opleve en leder, der formidler en klar retning og samtidig opleve medbestemmelse i arbejdslivet. Således var temperaturen helt nede på 38 på spørgsmålet om at opleve klar retning i arbejdet, når man var lav på medbestemmelse.

### NÅR BESLUTNINGER TRÆFFES UDEN OM DIG

Her kan en refleksion være, at det er svært at opleve reel medbestemmelse og indflydelse, hvis beslutningerne bliver truffet hen over hovedet på en, og man som medarbejder ikke ved, hvor organisationen er på vej hen. Det vil naturligt påvirke den samlede arbejdslyst, hvis man ikke ser mening i de beslutninger, der bliver truffet, og i sidste ende kan medarbejderens oplevelse af medbestemmelse være reduceret til en følelse af pseudoinddragelse. Lederen giver måske udtryk for, at inddragelse er vigtigt. Måske fordi det er en populær holdning at have, og det er alment anerkendt, at inddragelse er vigtigt, men i praksis er beslutningerne allerede truffet på forhånd.

### NÅR LEDEREN IKKE LYTTET

I samarbejde med YouGov gennemførte vi i 2020 to repræsentative undersøgelser med 1.000 respondenter i hver, hvor vi spurgte ind til medarbejdernes trivsel på arbejdspladsen. Her gav 15 procent af respondenterne udtryk for, at de oplevede, at ledelsen ikke lyttede til deres erfaringer. Ligeledes gav yderligere 15 procent udtryk for, at de manglede en klar forventningsafstemning med deres leder. Det betyder altså noget for



15 % OPLEVER IKKE AT LEDELSEN LYTTET - DET HÆMMER OPLEVELSEN AF MEDBESTEMMELSE

en reel oplevelse af medbestemmelse, at man som medarbejder kan mærke, at ens bidrag bliver værdsat og lyttet til – for hvorfor skulle man ellers bidrage?

Oplever vi gentagne gange, at vi mister indflydelsen og kontrollen i vores arbejdsliv, så kan vi se i vores undersøgelse, at jobbet ikke længere lever op til den oprindelige forestilling, vi havde. De respondenter i vores undersøgelse, som ikke oplever indflydelse på vigtige beslutninger i deres arbejde, har en temperatur på kun 43 ud af 100 point, når vi spørger dem, om deres job lever op til deres ønske for arbejdslivet. Omvendt er

temperaturen helt oppe på 84 for det samme spørgsmål, når de oplever at have indflydelse i arbejdslivet.

Men i nogle organisationer er man af den opfattelse, at det skal være slut med lederen for bordenden. De har valgt helt andre typer af organisationsformer end den klassiske hierarkiske, som vi kender, med en topledelse øverst, en række mellemledere og medarbejdere under sig. De organisationer vil vi kigge nærmere på i de følgende afsnit.

## SAMMENHÆNGEN MELLEM INDFLYDELSE I ARBEJDET OG EGET ØNSKE FOR ARBEJDSLIVET



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

"Jeg oplever ikke at have indflydelse på vigtige beslutninger i mit arbejde"



"Jeg oplever at have indflydelse på vigtige beslutninger i mit arbejde"

# Medbestemmende organisationsformer

Nogle kalder det TEAL, andre for sociokrati, afhierarkisering eller ledelsesløse organisationer. Kært barn har mange navne, men fælles for alle betegnelser er nye organisationsformer med mindre hierarki og mere handlekraft.

I Danmark ser vi lige nu en fremvækst af nye organiseringsformer, der har 'radikal medbestemmelse' som en grundsten.

Gennem de seneste seks år har forsknings- og udviklingsprojektet 'Organisationer Gentænkt' undersøgt danske organisationers arbejde med at udvikle selvorganiserende, frisættende, bemyndigende strukturer og praksisser. Projektet har også undersøgt deres arbejde med at inspirere og kultivere

den verdensanskuelse og de organisatoriske og personlige værdisæt hos ledere og medarbejdere, som understøtter en sådan udvikling.

## DE BLÅGRØNNE ORGANISATIONER

Nogle af de nye organisationsformer, som vi ser i dag, er udviklet af lederne eller ejerne selv efter en slags intuitiv og personligt funderet værdimæssig rettesnor. Organisationerne Vertica og JAC, som I vil læse mere om senere, er eksempler på det. De kalder deres selvopfundne organiseringsform for hhv. "afhierarkiserende" og "90 procent ledelsesløs", og for begge former gælder det, at man bestræber sig på at lade så mange beslutninger som muligt ligge hos de fagprofessionelle kolleger.

Begge organisationer har, måske uden at være bevidste om det, udviklet elementer fra det organiseringsparadigme, som forfatteren Frederic Laloux<sup>79</sup> kalder for "teal" (farven blågrøn). Et af kendetegnene ved 'teal' organisationer er radikal medbestemmelse. Hos nogle af de mest radikale organisationer er det i så udtalt grad, at lederen distribuerer al magt til organisationsmedlemmerne. Det indebærer en udvikling af nye praksisser og beslutningsstrukturer, som helt erstatter centraliseret hierarkisk funderet magt.

## NÅR "BESTEMMEREN" BESTEMMER, AT VI ALLE BESTEMMER

Når organisationer udvikler en høj grad af medbestemmelse på baggrund af 'bestemernes' personlige overbevisninger eller værdisæt, sker det, fordi lederne eller ejerne fundamentalt synes, at det er problematisk at handle- og beslutningskraft centraliseres på få hænder i organisationen. De tror, at den bedste organiseringsform, både i økonomisk og menneskelig forstand, indebærer, at alle i organisationen er så magtfulde, som de har lyst til at være. Derfor har alle organisationsmedlemmer ret og pligt til at beslutte og bestemme på måder, som hjælper organisationen med at nå sine mål og udleve sit formål uden at tvinge andre til noget.



**Af Anne Lund Thybring**  
organisationspsykolog og specialist i selvorganisering, AGORA SOCIAL PRODUKTION. Medstifter af Building Nomi og ekstern lektor ved Aalborg Universitet.

## OM ANNE LUND THYBRING

Anne Lund Thybring er erhvervspsykolog og specialiseret i selvledende organisationsformer. Hun er tilknyttet Aalborg Universitet og er desuden en af de drivende kræfter bag forsknings- og udviklingsprojektet Organisationer Gentænkt. Desuden er hun medstifter af IT-virksomheden Building Nomi, som udvikler software, der understøtter dynamisk organisering og medbestemmelse i radikal grad.



## DEFINITION PÅ EN TEAL-ORGANISATION

En Teal-organisation er en del af et voksende organisatorisk paradigme, hvor organisationen bliver betragtet som en organisme, der hele tiden tilpasser sig forandringer. Organisationen arbejder helhedsbaseret og sætter medarbejderen i stand til at bringe sit potentiale i spil både fagligt og personligt uden direkte ledelse, som vi ser i en klassisk hierarkisk ledelsesstruktur.

*Med inspiration fra Fremtidens Organisation af Frederic Laloux*

### MERE TILLID – MERE ANSVARLIGHED

Det stiller selvfølgelig krav om, at man forvalter denne magt med ansvarlighed. Og som Douglas McGregor fra MIT Sloan School of Management viste allerede i 1960, er erfaringen fra de danske organisationer, at jo mere tillid og tiltro man nærer til folks ansvarlighed, jo større bliver den.

### JEG SIGER JA TIL ALT

Blandt de danske organisationer, som vi har undersøgt, der udlever medbestemmelse mest radikalt, finder vi ERP<sup>80</sup>-virksomheden Daxiomatic. Her udmeldte virksomhedens direktør for flere år siden en ny beslutningsproces: "Fra nu af siger jeg ja til alt, hvis I spørger mig om lov til noget. Så hvis det ikke skal ende i kaos, så venligst tænk dig godt om, overvej om det er en god idé for os som virksomhed, og søg kollegernes råd og perspektiver."

### NÅR DU FLYTTER HJEMMEFRA

Når man giver bestemmelsesretten fri, bliver ydmyghed og bevidsthed om egne og andres ekspertise og viden samt øget ansvarsbevidsthed nye nødvendige færdigheder. Akkurat som da du som ung flyttede hjemmefra og selv skulle til at forvalte økonomi, husholdning, pensionsordning, osv. Friheden følte ikke helt så fri, som man nok havde forestillet sig. Ansvarligheden, de mange hensyn og behovet for at søge hjælp og råd hos andre fulgte hurtigt med. Enkelte dage kunne man længes efter, at en "voksen" tog over, men det var aldrig reelt attraktivt at flytte tilbage til teenageværelset og komme under administration igen. På samme måde oplever medarbejdere med øget beslutningskraft og beslutningsret det. Det kan være bøvlet og svært, og nogle gange får vi truffet dårlige beslutninger, som må laves om. Men vi vil ikke være foruden hverken indflydelsen eller medansvaret.

### INTERNATIONALE VIRKSOMHEDER INSPIRERER

Andre organisationer starter deres udvikling af radikale medbestemmelsesstrukturer og -praksisser inspireret af teori, bøger (eller måske denne rapport) samt internationale pionérvirksomheder, som fx Buurtzorg, Semco, Zappos og Patagonia. Historierne om hvordan samarbejde og arbejdsliv er skruet sammen i disse

succesfulde organisationer, som på forskellig vis har distribueret beslutningskraften ud, er en inspirerende kraft for mange ledere. De mærker længslen efter at lede organisationen anderledes, og de får modet til at afprøve nye veje med afsæt i disse virksomheders konkrete erfaringer og modeller.

### NÅR HIERARKIET FORSVINDER

Børns Vilkår er en af de danske organisationer, som bruger 'sociokratiske' metoder til at sikre medbestemmelse. Ideen i Sociokrati er, at magten aktivt fordeles i organisationen og kontinuerligt kan re-fordeles blandt organisationens 'cirkler' i takt med, at organisationen og dens omgivelser forandrer sig.

Fælles for de nye organiseringsformer er, at de har fundet fascinerende og inspirerende måder at erstatte de hierarkisk funderede beslutningsprocesser på. Når beslutningskraften distribueres eller sættes "fri", er bekymringen ofte, at koordinering og afstemthed i organisationen mistes. Det er netop noget af dét, som den klassiske hierarkiske ledelsesstruktur jo er sat i verden for at sikre. Hvis ellers det fungerer – for vi kender nok alle eksempler på, at hierarkiske ledelsesstrukturer faktisk ikke nødvendigvis lykkes med at sikre afstemthed og koordinering på tværs.

### HØJ HANDLEKRAFT OG HØJ KOORDINERING

Den tilsyneladende modsætning mellem på den ene side autonomi, lokal initiativret og frisat beslutningskraft og på den anden side fælles retning, afstemthed og koordineret handling er imidlertid falsk.

De nye organiseringsformer udvikler beslutningspraksisser, som både sikrer høj lokal handlekraft og autonomi samt en høj grad af afstemthed og koordinering.

### VI SKAL VÆRE I ØVERSTE HØJRE HJØRNE

Organisationer skal stile mod at befinde sig i øverste højre kvadrant. Her er beslutninger både høj på alignment og autonomi. En af de mest udbredte beslutningsprocesser, der befinder sig i denne kvadrant, er "Advice proces". Det er de principper, som virksomheder som Vertica og Daxiomatic benytter.

## ORGANISATIONER MED HANDLEKRAFT OG AUTONOMI



Model: Beslutningsprocesser med høj grad af alignment og høj grad af autonomi. Modellen er inspireret af Henrik Knibergs arbejde hos Spotify.

“Fra nu af siger jeg ja til alt, hvis I spørger mig om lov til noget. Så hvis det ikke skal ende i kaos, så venligst tænk dig godt om, overvej om det er en god idé for os som virksomhed, og søg kollegernes råd og perspektiver.”

### ADVICE PROCES SIKRER, AT BESLUTNINGEN TJENER VIRKSOMHEDEN

Når en kollega oplever et problem eller en mulighed for at gøre noget bedre, så har hun retten til at træffe beslutning (høj autonomi). Men måden hun udlever denne autonomi på, indebærer stor ansvarlighed, i stil med den ansvarlighed som de fleste ledere og chefer (og andre modne mennesker, kunne man tilføje) udlever på daglig basis.

Den første overvejelse, som kollegaen gør sig er: *Tjener den beslutning, som jeg er ved at tage, grundlæggende virksomhedens formål?*



Vi kan alle blive grebet af skabertrang, egoisme, øjeblikkets impulsivitet og andet, og her er det vigtigt, at man laver en overordnet vurdering af, om der er en fornuftig potentiel fordel i forhold til tidsforbrug, ressourcer eller andet. Hvad er det gode argument for denne beslutning? Hvis der ikke er et argument, så stopper initiativet eller beslutningsprocessen her.

### HVEM BLIVER PÅVIRKET AF BESLUTNINGEN?

Næste overvejelser er at forstå, hvem eller hvad der har relevant indsigt eller viden, som har betydning for beslutningen. Disse personer rådspørges. Deres input dikterer ikke beslutningen, men den kloge kollega forholder sig til disse input i sine overvejelser. Kollegaen skal også overveje, hvem der bliver påvirket af beslutningen. Disse personer bliver også aktivt spurgt om deres perspektiv. De dikterer heller ikke beslutningen - kollegaen bevarer fuld autonomi til at beslutte. Disse drøftelser er imidlertid med til at give kollegaen en dybere eller bredere forståelse af situationen, og det kvalificerer beslutningen og forbedrer den

(større alignment). Desuden vil de personer, man har spurgt, også have bedre forudsætninger for at forstå beslutningen efterfølgende.

### DU TRÆFFER BESLUTNINGEN

Sidste skridt er at træffe beslutningen og at informere relevante personer om beslutningen. Her er det vigtigt, at der er fuld transparens om beslutningens art, baggrund, hvem der er søgt rådføring hos samt argumenterne bag beslutningen. Transparensen skaber en stor del af legitimiteten for beslutningen. Og medarbejderne holder hinanden ansvarlige for at opsøge og give kvalificerede og nuancerede input til vigtige beslutninger. Med medbestemmelse følger ansvarlighed.

**40% MENER, AT DET NUVÆRENDE "MED-SYSTEM" IKKE TILBYDER REEL INDFLYDELSE FOR MEDARBEJDEREN**

### VI MANGLER REEL MEDBESTEMMELSE

I Danmark har vi arbejdet med medbestemmelse i mange år. Danske virksomheder har generelt en lav magtdistance, så det er mange steder helt legitimt at beslutninger træffes uden synderlig skelnen til beslutningstagerens formelle hierarkiske placering. Og så alligevel. De hierarkiske organisationer har det med at begrænse adgang til information og indsigt på en måde, der kan gøre det svært som medarbejder at kunne bestemme på et kvalificeret grundlag.

Vores MED-systemer<sup>81</sup> og Samarbejdsudvalg er skabt netop for at sikre, at medarbejderne får information, høres og kan påvirke og berige ledelsens beslutninger. Desværre viser undersøgelser i den offentlige sektor, at over 40 procent af tillidsrepræsentanterne mener, at Samarbejdsudvalget/MED-udvalget ikke tilbyder reel indflydelse for medarbejderrepræsentanterne. Så der er rum til forbedring, også i en dansk sammenhæng. De nye bevægelser, som vi ser vokse frem nu, distribuerer medbestemmelse på en meget mere radikal måde, end vi tidligere har set, fordi beslutningskraften er bygget ind i organisationens DNA. Det vil I se i de kommende afsnit.

### LITTERATUR

**Laloux, Frédéric:** *Reinventing Organizations*, Laloux 2014.



# Medarbejderne leder butikken

Kunne du forestille dig en virksomhed uden ledere? En virksomhed hvor beslutninger og budget styres egenhændigt af de medarbejdere, der har den faglige indsigt og "fingrene i maskinrummet"? Det er virkeligheden for flere medarbejdere i Danmark – allerede i dag.

## DEFINITION PÅ SOCIOKRATI

Sociokrati er et komplet systemdesign for gennemsigtig organisatorisk styring og struktur, hvor individer og led er organiseret i cirkler med indbyrdes forbindelser og dobbelthed.

*Demokratitanken.dk*

Organisationer i dag er mere komplekse end for 15 år siden, og det kalder på nye kompetencer og ledelsesstrukturer, hvor lederen ikke bliver "flaskehals eller gatekeeper". I nye typer af organisationer, der trækker på paradigmer som TEAL og sociokrati er beslutningskraften udliciteret til de specialister, der kan træffe de bedste beslutninger. Medarbejderne er integreret i ledelsesprocesser, hvor de får 100 procent ansvar i hele processen, sidder for bordenden og er medudviklere af nye løsninger.

Vi har talt med en række virksomheder, som på hver deres måde har droppet den klassiske forestilling om et hierarki med en leder i toppen af organisationen og en række medarbejdere på gulvet. De har splittet det kendte organisationsdiagram i atomer og arbejder

med cirkler, kernegrupper, høringsgrupper, ledelsesløse strukturer og 100 procent medbestemmelse. Det er komplekse organisationer, offentlige såvel som private med en høj grad af selvledelse, hvor man tør at handle og træffe beslutninger. Det stiller nye store krav til medarbejderne, og de traditionelle ledere har fået nye roller.

I vil i de kommende afsnit få et perspektiv på tre forskellige organisationer, offentlige såvel som private, der trækker på en helt ny organisationsform – mere medbestemmelse til den enkelte og mindre bureaukrati.



### JAC

Job- Aktivitets- og Kompetencecenter  
Virksomhedsleder Ann-Christina Matzen



### VERTICA

En virksomhed der udvikler  
e-handelsløsninger  
Stifter og partner Troels Riisbrich Underlien



### BØRNS VILKÅR

En social humanitær interesse-  
organisation  
Direktør Rasmus Kjeldahl

## DEFINITION PÅ EN TEAL-ORGANISATION

En Teal-organisation er en del af et voksende organisatorisk paradigme, hvor organisationen bliver betragtet som en organisme, der hele tiden tilpasser sig forandringer. Organisationen arbejder helhedsbaseret og sætter medarbejderen i stand til at bringe sit potentiale i spil både fagligt og personligt uden direkte ledelse, som vi ser i en klassisk hierarkisk ledelsesstruktur.

*Med inspiration fra Fremtidens Organisation af Frederic Laloux 2017*



# 90 procent medbestemmelse i det offentlige

I JAC er det lederne, der dækker bordet, men det er medarbejderne, der sidder rundt om bordet og træffer alle beslutningerne. De kalder det "90 procent ledelsesløs organisering".



## Ann-Christina Matzen

Virksomhedsleder i JAC. Hun er uddannet cand.mag. i psykologi og voksenpædagogik og forfatter til bogen "Ledelse i virkeligheden", som hun har skrevet sammen med den tidligere direktør for IRMA, Alfred Josefsen. Hun har altid haft et ønske om at lede på en måde, hvor inddragelse og medbestemmelse fylder mere end magt.

## JAC – KÅRET SOM EUROPAS BEDSTE OFFENTLIGE ARBEJDSPLADS I 2019 OG 2020

JAC er et Job- Aktivets- og Kompetencecenter i Gentofte Kommune. De tilbyder mere end 20 forskellige aktiviteter i form af uddannelse, aktiviteter, beskæftigelse og behandling til mere end 400 borgere med særlige behov. De blev kåret til Danmarks Bedste Offentlige Arbejdsplads i 2018, 2019, 2021. Samt Danmarks Bedste Arbejdsplads i kategorien mellemstore virksomheder i 2021 blandt både offentlige og private virksomheder. Titlen er givet på baggrund af en måling af medarbejdertrivsel og arbejdskulturen.

JAC (Job- Aktivets- og Kompetencecenter) er en offentlig organisation, hvor medarbejderne bestemmer 90 procent og lederne 10 procent. Det betyder, at i JAC er alt 100 procent gennemsigtigt. Medarbejderne har den samme viden som lederne på centret. Men det er medarbejderne, der suverænt træffer beslutninger i forhold til alle rammer og vilkår vedrørende centerets drift og udvikling. Medarbejderne har 100 procent ansvar i deres teams, både i forhold til budget og opgaver.

### INGEN TRADITIONELLE LEDERE

Lederne på JAC er ikke ledere i traditionel hierarkisk forstand. De er i højere grad sparringspartnere eller facilitatorer.

"Her er det medarbejderne, der træffer beslutningerne, og det skaber tryghed", siger virksomhedsleder Ann-Christina Matzen. Medarbejderne arbejder i teams, og de enkelte teams arbejder under den politiske ramme, som allerede er fastlagt i byrådet. Det betyder, at de i praksis styrer deres egen økonomi, men måden de arbejder på, skal understøtte virksomhedens strategi.

Lederne er fuldstændig tro mod den 90 procent ledelsesløse organisering, ellers ville medarbejderne være underlagt et "pseudo-magtdomæne", som hun videre formulerer.

“ Her er det medarbejderne, der træffer beslutningerne, og det skaber tryghed

Ann-Christina Matzen  
Virksomhedsleder JAC



Da JAC blev kåret som Europas Bedste Arbejdsplads 2020

lerer det. Det er vigtigt, at styringsmodellen er både troværdig og gennemsigtig. Samtidig skal det være en fælles metode, som alle opererer ud fra – ledere såvel som medarbejdere.

### LEDEREN TÆNKER MED

Lederen har dog en kæmpe opgave i at tænke med på beslutningerne og komme med nuancer, der kan perspektivere de beslutninger, som medarbejderne i sidste ende tager. Det betyder, at lederne er med til at sikre, at medarbejderne træffer beslutninger på et oplyst grundlag.

"Vi har lige lavet ny organisationsstruktur. Det var ikke en beslutning ledelsen træf, men medarbejderne syntes, at noget ville fungere bedre på en anden måde – og 9 ud af 10 medarbejdere stemte for en ny struktur, så det gjorde vi". Her var lederens rolle at facilitere processen og sikre et effektivt besluthingsrum. Det var ikke at træffe beslutningerne, for det gjorde medarbejderne".

### LEDELSESSTRUKTUREN ER FORÆLDET

Grundlæggende mener Ann-Christina Matzen, at måden, vi ser ledelse på, er forældet. I dag er organisationer så komplekse og dynamiske, at det skal være organisationens medarbejdere og dem med faglig indsigt, der træffer beslutningerne og ikke en leder, bare fordi vedkommende har en bestemt kasket på. Hun spør også, at selv offentlige organisationer har en helt anden ledelsesstruktur om bare 10 år.

### MEDARBEJDERE ANSÆTTER MEDARBEJDERE

I JAC betyder det, at lederne ikke ansætter de kommende medarbejdere. Det gør medarbejderne selv, ud fra de kompetencer, der er brug for. De sidste 2 år har medarbejderne ansat 20 nye kolleger på grund af en kraftig vækst. Det er de samme 20 medarbejdere, der stadig arbejder på JAC, så rekrutteringen virker til at have været rigtig.

“ I holdspillet er der plads til den enkeltes idéer og perspektiver, men der er stadig brug for at se synergier på tværs, og man kan ikke dribble med bolden alene uden om resten af teamet. Det er for JAC medbestemmelse 2.0.

#### **GENTÆNKER DERES MÅDE AT ARBEJDE PÅ**

Måske vil nogle stille sig kritiske over for, hvorvidt den her struktur kan lade sig gøre i en politisk styret virkelighed, hvor man kan få klager fra borgere, eller hvor lokale politikere har en bestemt agenda, som organisationen skal navigere i. Men her er Ann-Christina Matzen helt klar i spytet:

*“Vi navigerer 100 procent i den virkelighed, som vi står i. Vi er en politisk styret organisation, og vi er underlagt standarder, styring og dokumentation – ligesom alle andre kommunalt styrede organisationer. Det er et vilkår. Spørgsmålet er, hvordan du håndterer vilkårene?”*

I virkeligheden handler det for JAC om at gentænke deres måde at arbejde på. De arbejder ikke længere i et traditionelt magthierarki, hvor lederen endegyldigt træffer beslutningerne. Medarbejderne har beslutningskraften under de samme vilkår som i en traditionel struktur. Her oplever de både at skulle håndtere borgerklager og politisk styring. Det betyder også, at de skal være omstillingsparate, da de agerer på markedsvilkår og skal tilpasse både deres økonomi og aktivitetstilbud efter behovet.

#### **BEDRE TRIVSEL OG LAVERE SYGEFRAVÆR**

Strukturen og styringsmodellen har vist sit værd. De sidste fem år har JAC's APV- måling gået én vej, og det er op. Der er bedre trivsel, lavere sygefravær og ganske få opsigelser. 99 procent af medarbejderne har svaret, at JAC alt i alt er et godt sted at arbejde, og 100 procent svarer, at de er stolte af at fortælle om deres arbejdsplads. Siden budgetansvaret er blevet lagt ud til medarbejderne, har de også fået en langt bedre økonomi.

*“Det er deres butik, og det betyder, at de er meget omkostningsbevidste og får pengene til at strække længere, netop fordi de har engagementet og tænker kreativt i processen”, siger Ann-Christina Matzen.*

#### **MEN HVAD MED EN KRISETID?**

Måske kunne man forestille sig, at organisationsstrukturen har været udfordret i en tid, hvor COVID-19 har bevirket, at aktiviteter i kompetencecentret skulle lukke, og de har skulle spare 1,5 million kroner i budgettet. Når der er krisetid, ville man måske naturligt centralisere budgettet og træffe beslutninger, som medarbejderne ville finde urimelige. Men i JAC oplever de, at den vidtstrakte medbestemmelse giver holdånd – også i krisetid. Det er medarbejdernes budget og deres borgere, og det giver dem en stærk kampgejst.

*“Alle hos os ved, at når du har økonomien, så har du ansvaret. Det betyder, at medarbejderne står skulder ved skulder og byder ind med de besparelser, de selv kan finde på deres aktivitetsbudgetter”, fortæller Ann-Christina Matzen.*

#### **DET ER IKKE FOR ALLE**

Men det er ikke sikkert, at denne organisationsform er for alle. Ann-Christina Matzen fortæller, at de over årene desværre har måtte sige farvel til nogle medarbejdere, som ikke har haft et ønske om at være holdspillere og være en del af den teambaserede måde at arbejde på. I holdspillet er der plads til den enkeltes idéer og perspektiver, men der er stadig brug for at se synergier på tværs, og man kan ikke dribble med bolden alene uden om resten af teamet. Det er for JAC medbestemmelse 2.0.

**99 PROCENT AF MEDARBEJDERNE  
SYNES, AT DET ER ET EN GOD  
ARBEJDSPLADS.**

**100 PROCENT ER STOLTE AF DERES  
ARBEJDSPLADS.**

*Resultat af APV måling på JAC*



# Medbestemmelse i Vertica - men ingen høje herrer

I Vertica har de taget medbestemmelse til nye højder. Her er ingen chefer, men masser af ledere, og så går faglig indsigt forud for stjerner på skuldrene.

“ Ledere har vi masser af, men vi har ingen chefer. Så hvis du har trang til at spørge ‘de høje herrer’ til råds, så skal du ikke arbejde i Vertica”.



## Troels Riisbrich Underlien

Troels startede Vertica tilbage i 2001 sammen med en række partnere. Han har siden delt sin tid mellem digital rådgivning af virksomhedens kunder og arbejdet med virksomhedens kultur og kontinuerlig udvikling af Vertica som en flad organisation.

## OM VERTICA

Vertica er et e-handelshus med 100 medarbejdere. Med udgangen af september 2020 havde de et resultat på 20 mio. kroner. For fem år siden havde de 64 ansatte og et resultat på 14 mio. kroner.

Så direkte kan det siges, og det gør Troels Riisbrich Underlien, der er både stifter af Vertica og partner i samme firma. Et firma der lever af at udvikle e-handelsløsninger til store danske koncerner. Vertica huser godt 100 medarbejdere og har ca. 20 år på bagen.

### DU SKAL LYTTE OG SPØRGE TIL RÅDS

Vil du have medbestemmelse som medarbejder, så er du landet det rigtige sted. For du finder nærmest ikke andre virksomheder i Danmark, der giver medarbejderne den samme grad af medbestemmelse og indflydelse på eget arbejdsliv. Her er ikke nogen, der bestemmer for at have magt. Der er ikke nogen med bestemte kasketter, og vil du have indflydelse, så skal du have dit mandat klart ved at inddrage andre, lytte og spørge andre til råds.

### DE GODE BESLUTNINGER FREM FOR MAGT

Vertica er oprindeligt rundet af fem unge mænds drøm om at skabe en kultur, hvor man ikke bare bestemmer, fordi man nu engang er chefen og sidder for bordenden.

*“Som it-folk er vi alle sammen vokset op med autonome selvledende teams, hvor vandfaldsmodellen var noget, vi for alt i verden ikke ville have. Vi er skolet i ‘scrum’<sup>82</sup> og agil udvikling, og derfor er agilitet og dynamik en af grundfortællingerne i Vertica”.*

Partnere i Vertica består af it folk, hvor det gode argument altid har sejret over stjerner på skuldrene. Indflydelse kommer i takt med den faglige indsigt – og dem der træffer beslutningerne, er også dem, der har den nødvendige viden for at kunne træffe de gode beslutninger. Det er ikke nødvendigvis en partner eller en ‘chef’.

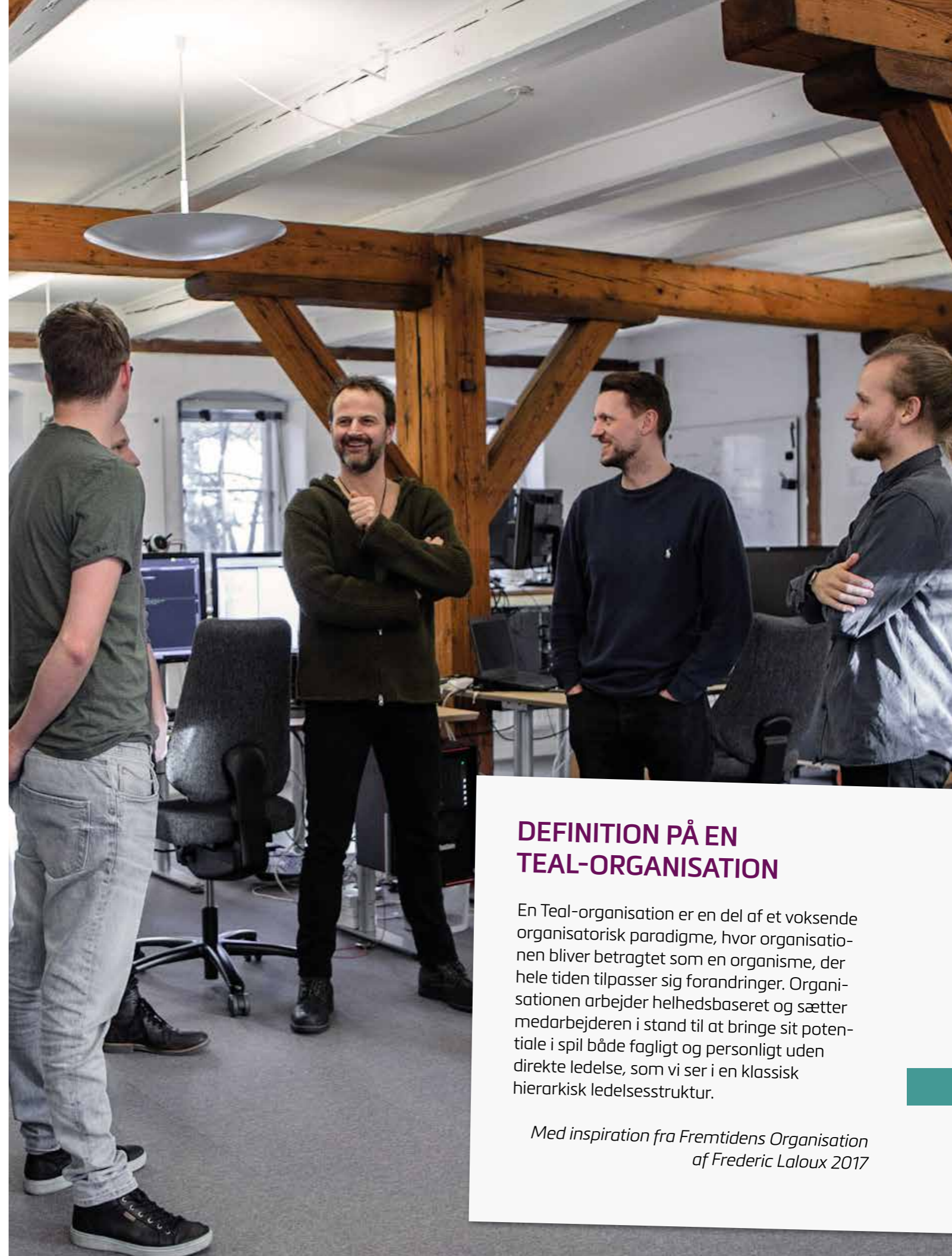


Foto: Vertica

## DEFINITION PÅ EN TEAL-ORGANISATION

En Teal-organisation er en del af et voksende organisatorisk paradigme, hvor organisationen bliver betragtet som en organisme, der hele tiden tilpasser sig forandringer. Organisationen arbejder helhedsbaseret og sætter medarbejderen i stand til at bringe sit potentiale i spil både fagligt og personligt uden direkte ledelse, som vi ser i en klassisk hierarkisk ledelsesstruktur.

*Med inspiration fra Fremtidens Organisation af Frederic Laloux 2017*

“Arbejdsgruppen skal hele tiden have den nødvendige mængde af viden for at kunne træffe gode beslutninger”

#### TREKANTEN ER VENDT PÅ HOVEDET

Derfor er Vertica heller ikke bygget op som en klassisk hierarkisk trekant.

“Vi vil ikke have den klassiske tegning”, siger Troels Riisbrich. Det er den famøse trekant, hvor du har en topleder øverst og alle medarbejderne i bunden. Vertica har vendt trekanten på hovedet, så alle kunderne er i toppen sammen med medarbejderne, og nederst i trekanten er lederne til at understøtte, servicere og spille medarbejderne gode.

#### VERTICA ER EN ÆGGEBAKKE

I Vertica ser de deres organisation som en æggebakke, hvor de store æg er alle deres projekter og i bunden af æggebakken er alle de ‘serviceæg’, der sikrer, at de rent faktisk kan levere varen til kunderne. Det kan være serviceæg som IT, marketing og HR.

Måske tænker du, at den struktur ligner gængse virksomhedsstrukturer, hvor supportfunktionerne leverer ind til kerneforretningen. Men det er det langt fra. For her er ingen chefer, men masser af ledere. Og det er heller ikke projekterne, der skal passe ind i en servicestruktur, men omvendt.

#### CIRKLERNE BESTEMMER

Hvert enkelt område i Vertica er opbygget som små cirkler, hvor medarbejderne selv definerer ansvaret i forhold til arbejdsopgaven. Her er ikke nogen chefer, der peger på, hvem der skal være projektleder, teknisk ansvarlig eller forretningskonsulent. Medarbejderne i projektet afstemmer selv projektansvaret, og det er en konstant øvelse at forventningsafstemme i de enkelte cirkler. I princippet kan alle medarbejdere være ledere på et eller andet tidspunkt, men medarbejderen får aldrig bare chefkasketten og den automatiske beslutningsret.

#### BESLUTNINGER KOMMER I HØRING

Når der opstår udfordringer i organisationen, det kan være problemer med trivsel, måden der bliver kørt løn på eller et ønske om en bedre onboardingproces af nye

medarbejdere – så bliver der nedsat arbejdsgrupper på tværs af organisationen. Arbejdsgrupperne eller procesgrupperne består typisk af omkring fem til ti medarbejdere i hver, som alle føler et engagement i netop den udfordring. De kommer med et oplæg, som de sender i høring til en større gruppe for at få input. Herefter bliver det samlede input sendt ud i en endnu større kreds i virksomheden, det kan være på et afdelingsmøde eller i virksomhedens interne chatforum Slack.

“På den måde sikrer vi, at selve arbejdsgruppen hele tiden har den nødvendige mængde af viden for at kunne træffe gode beslutninger”, siger Troels Riisbrich.

#### EKSPERIMENTER OG PILOTPROJEKTER

Der er et mandat i kernegrupperne til at træffe beslutningerne. Men de skal nå frem til enighed enten ved at drøfte det internt i gruppen eller bringe andre perspektiver ind fra resten af organisation. Det betyder også, at de kan træffe en ny beslutning, hvis den oprindelige løsning ikke virker. Hele essensen i måden, virksomheden er drevet på, er, at de arbejder agilt ved at eksperimentere med forskellige løsningsmodeller og køre pilotprojekter. Men alfa og omega er, at ingen træffer en beslutning egenhændigt.

“Hvis du egenhændigt tager en beslutning, så undrer folk sig virkelig her og bliver måske også sure. Jeg traf en beslutning i sommer, som vi efterfølgende valgte at rulle tilbage, fordi der ikke var konsensus om den. Når noget ikke virker, så gør vi noget andet”.

#### SELVLEDENDE MED STRUKTUR

Vertica betegner sig som en TEAL- organisation, men hvor de også forsøger at arbejde med en vis form for struktur, så alt ikke er 100 procent selvledende. Her trækker de på noget af den struktur, vi ser hos klassiske hierarkiske organisationer. Det betyder fx, at Troels Riisbrich har et ansvar for at sikre, at organisationens kultur og værdisæt bliver holdt i hævd, og der er nedsat en fast organisationsgruppe, der sikrer et kontinuerligt fokus på, at organisationen udvikler sig i den rigtige retning.



Foto: Vertica

“Vi er en organisme, hvor vores projekter har hver deres kultur og DNA. I én kernegruppe sidder der fem mennesker med deres kultur, og i en anden kernegruppe sidder der fem mennesker med en anden kultur. Men jeg skal være med til at sikre, at vores kultur ikke bliver for forskellig, og at vores værdier er tydelige for alle”.

#### MEDBESTEMMELSE – IKKE FOR ALLE

Det nye er måske en erkendelse af, at det ikke er for alle at arbejde på den her måde.

“Vi bliver nødt til at have et særligt øje på potentielle medarbejdere, der kommer fra klassisk hierarkiske organisationer. Vi har oplevet, at det er svært for dem

at have den grad af medbestemmelse i deres arbejde. De er vant til en mellemlider, de kan gå til, hvis de har udfordringer. Her skal de måske benytte en kollega.”

Det stiller krav til en medarbejder at have så meget medbestemmelse i sit arbejdsliv og tage så meget ansvar ind i projekterne. Samtidig er det også en balancegang, at medbestemmelsen ikke må blive en erstatning for dårlig ledelse, hvor partnerne i virksomheden lærer sig for meget tilbage og ikke får skabt fremdrift. Eller at det reelt bliver pseudoinddragelse, hvor nogle af beslutningerne er taget på forhånd. Det er Troels Riisbrich meget opmærksom på, og det kræver konstant træning og øvelse.

“Hvis du egenhændigt tager en beslutning, så undrer folk sig virkelig her og bliver måske også sure. Jeg traf en beslutning i sommer, som vi efterfølgende valgte at rulle tilbage, fordi der ikke var konsensus om den. Når noget ikke virker, så gør vi noget andet”.

Troels Riisbrich Underlien,  
Partner, Vertica

# Børns Vilkår vil agere hurtigt og smidigt

I Børns Vilkår er man godt i gang med at etablere 'selvbestemmende cirkler', hvor medarbejderne træffer beslutningerne. Det har højnet både trivsel og tilliden.



## Rasmus Kjeldahl

Rasmus Kjeldahl har siden 2013 været direktør i Børns Vilkår. Han er cand.agro med en Ph.d. i økonomi og er lige udkommet med bogen "Verdens bedste barndom?", som er skrevet sammen med journalist og forfatter Kristoffer Flakstad. I Børns vilkår arbejder de med nogle af de nye organisationsformer, der trækker på TEAL.

## OM BØRNS VILKÅR

Børns Vilkår er en NGO-organisation, der arbejder for børns rettigheder. Det gør de bl.a. via Børne-telefonen, hvor de i 2019 havde mere end 55.000 samtaler.

## DEFINITION PÅ SOCIOKRATI

Sociokrati er et komplet systemdesign for gennemsigtig organisatorisk styring og struktur, hvor individer og led er organiseret i cirkler med indbyrdes forbindelser og dobbelthed.

*Demokratitanken.dk*

Hierarkiske organisationer har typisk langsommere beslutningsprocesser end flade organisationer, og der kan også være langt fra ide til handling. Det er især et problem, når omgivelserne forandrer sig hurtigt, og beslutninger ofte må tilpasses. Men i Børns Vilkår vil man gerne være en agil og tilpasningsdygtig organisation, der kan løbe lige så hurtigt – og gerne hurtigere – end forandringerne opstår. Børns Vilkår vil være en TEAL-organisation, og styringsredskabet er stærkt inspireret af sociokratiet.

## SELVBESTEMMENDE CIRKLER MED BESLUTNINGSKRAFT

Den klassiske hierarkiske organisation i sin oprindelige form bliver gradvist udfaset i Børns Vilkår og tilpasset en ny organisationsform, som passer til Børns Vilkår i en fremtidsikret version. De faglige beslutninger vil overgå til selvbestemmende cirkler, som har 100 procent beslutningskraft inden for de områder af missionen, cirklerne er tildelt ansvar for. Børns Vilkår kalder metoden for 'Børns Vilkår-modellen' for at understrege, at ledelsesmodellen er tilpasset Børns Vilkårs virkelighed og værdier. Det kalder de for BV-sociokrati.

Beslutningskraften i Børns Vilkår er i stor udstrækning lagt ud i selvledende cirkler, som har ansvar for at sikre den rette kvalitet og inddragelse i de faglige beslutninger, der skal træffes.

## SAMTYKKE TIL ALLE BESLUTNINGER

Cirklerne træffer beslutningerne baseret på et veldefineret formål for cirklen og igennem en grundig rådføringsproces, hvor alles erfaringer og viden bringes i spil. Det er centralt for cirklernes arbejde, at beslutninger træffes ved samtykke, efter alle i cirklen er blevet hørt og har haft mulighed for at stille spørgsmål.

## DEFINITION PÅ EN TEAL-ORGANISATION

En Teal-organisation er en del af et voksende organisatorisk paradigme, hvor organisationen bliver betragtet som en organisme, der hele tiden tilpasser sig forandringer. Organisationen arbejder helhedsbaseret og sætter medarbejderen i stand til at bringe sit potentiale i spil både fagligt og personligt uden direkte ledelse, som vi ser i en klassisk hierarkisk ledelsesstruktur.

*Med inspiration fra Fremtidens Organisation af Frederic Laloux 2017*



Foto: Børns vilkår

Samtykkebeslutninger er ikke nødvendigvis det enkelte medlems personlige præference – men det er inden for den enkeltes tolerancezone. Kun når en beslutning kan skade cirkelns formål, gøres der indsigelser. På den måde indarbejdes et princip, der sikrer, at beslutninger ikke behøver være perfekte, så længe de sikrer fremdrift i forhold til indfrielse af cirkelns formål.

#### EN NY CIRKEL HVER MÅNED

I juni måned 2019 blev den første cirkel etableret, og herefter er der etableret ca. en ny cirkel om måneden, så der pt. er 11 cirkler med hver 5-8 deltagere. Tæt på halvdelen af alle ledere og medarbejdere er i dag organiseret i en cirkel. De har alle formuleret formål og rollebeskrivelser og er i gang med den sociokratiske mødestruktur. I august 2019 blev Børns Vilkårs direktion og chefgruppe etableret som cirkler, og samtidig blev der oprettet en implementeringscirkel, som overtog ansvaret for at understøtte implementeringen af projektet.

#### LEDERNE SKAL GÅ FORREST

Den radikale omstilling er gennemført med projektmidler fra Velliv Foreningen, og projektet har bestået af både en inspirationsfase og en implementeringsfase. Her har der været stor fokus på at klæde lederne på, så de kunne støtte medarbejderne i processen, men også så de selv kunne gå forrest i projektet.

“Det har været en spændende proces for ledelsen at vænne sig til, at de ikke længere har vetoret på beslutningerne. Samtidig har de skulle lære at sige nej, når medarbejderne bad dem om at træffe en beslutning. I stedet skal lederne i dag fungere som gode coaches,

så medarbejderne får det bedste grundlag at træffe beslutningerne ud fra”, siger Rasmus Kjeldahl, direktør i Børns Vilkår.

#### SAMTALESALONER ÅBNEDE FOR SPØRGSMÅL

I projektet har der været et stort fokus på den interne dialog, så alle i organisationen vidste, hvad projektet byggede på, og hvorfor det var sat i gang. Derfor har man bl.a. afholdt 11 samtalsaloner, der blev faciliteret af en ekstern konsulent. Her kunne medarbejderne stille alle de spørgsmål, de havde brug for. Ligeledes har organisationen i 2020 udviklet et internt introforløb, som alle medarbejdere har deltaget i, og som fremover er en del af deres onboarding af nye medarbejdere.

*“Det er vigtigt at få skabt engagement og fælles fodslag i organisationen tidligt i processen, så det ikke bliver et ledelsesmæssigt greb, som medarbejderne venter på, går over, fordi de ikke kan se sig selv i det.”*

*Det er også helt afgørende at få en bred repræsentation med i udviklingen og afprøvningen af en ny og anderledes metode, som taler ind i alles arbejde”,* siger Helle Tilburg Johnsen, der er vicedirektør i Børns Vilkår og leder af den cirkel, der står for implementeringen af projektet.

#### CIRKLER KRÆVER TRÆNING

De sociokratiske cirkler har deres berettigelse, når en gruppe kolleger sammen skal løse tilbagevendende opgaver af faglig eller driftsmæssig karakter eller i store tværgående projekter, hvor mange skal træffe beslutninger på tværs af faglighed og afdelinger.

“ Nogle kalder det TEAL. Vi kalder det Børns Vilkår-modellen. Og jeg tror personligt, at rigtig mange organisationer kunne have glæde af at gå samme vej som os”.

Rasmus Kjeldahl, direktør Børns Vilkår

Men det kræver rigtig meget træning at gå fra en klassisk hierarkisk struktur til en netværksbaseret beslutningsstruktur i cirkler. Børns Vilkår gennemfører derfor løbende kompetenceudviklingsforløb for både ledere og medarbejdere. Forløbene er centreret om principper og redskaber i og på tværs af cirklerne. Det handler fx om mødefacilitering, interessenthåndtering, feedback træning, selvledelse og selve lederrollen i en netværksbaseret organisation.

#### IKKE ALT BESLUTTES I CIRKLER

Men de sociokratiske principper bliver ikke lagt hen over alle opgaver. Organisationens har valgt at bibeholde nogle af virksomhedens aktiviteter i en traditionel organisationsstruktur. Det er bl.a. opgaver som rekruttering, medarbejderudvikling og personaleledelse.

Tilsvarende har Børns Vilkårs chefgruppe sammen med direktionen fortsat det overordnede ansvar for organisationens mission, strategiske retning og udvikling såvel som for større investeringer, udvikling af nye indsatsområder samt fordeling af midler. Så medbestemmelsen er stor, men ikke uendelig. Den grænse kan dog flytte sig.

*“Når vi laver strategisk udvikling, så inddrager vi medarbejdere i hele organisationen. Men den cirkel, der træf-*

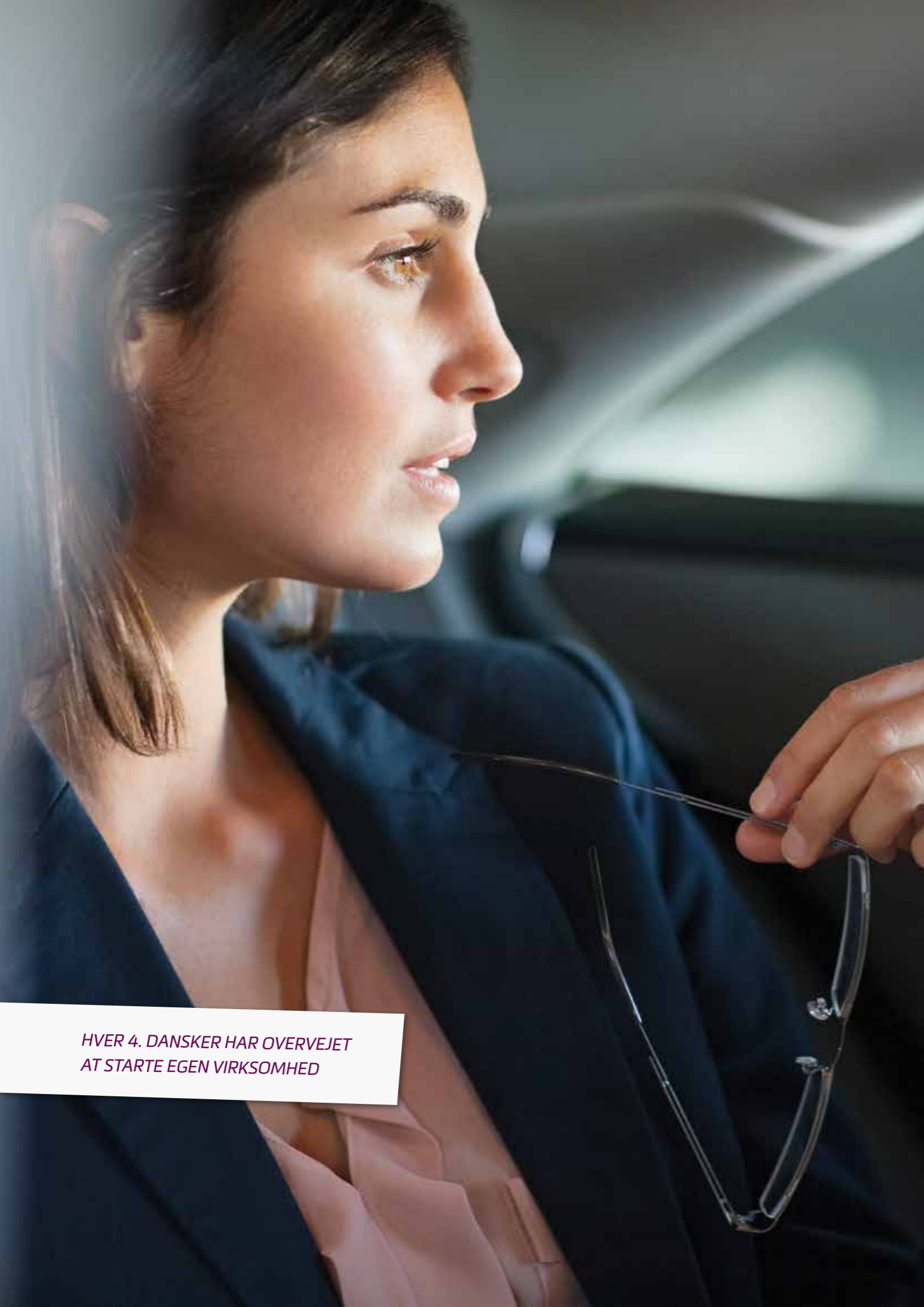
*fer beslutningerne i forhold til den overordnede strategi, er “Ankercirklen”. Den består af ledelsesgruppen i Børns Vilkår”,* siger direktør Rasmus Kjeldahl.

#### MEDARBEJDERE BIDRAGER TIL BESLUTNINGERNE

Det betyder ikke, at ledelsen egenrådigt træffer de strategiske beslutninger. De får input fra de forskellige arbejdsgrupper, som sidder med de mere driftsorienterede opgaver.

Alfa og omega for Børns Vilkår er, at medarbejderne kan følge med i omstillingsprocessen og være trygge. Det betyder også, at flere cirkler bliver etableret undervejs, og når de første indledende øvelser er trænet, og man som medarbejder føler sig tryk ved arbejdsformen, så begiver de sig i kast med de næste. Det vigtigste er dog, at organisationen bevæger sig, og at medarbejderne er dedikerede og oplever medbestemmelse i deres arbejdsliv.

*Men selv om man oplever medbestemmelse i sit arbejdsliv, så kan frihedstrangen blive så stor, at man vælger at blive selvstændig. I de kommende afsnit giver vi et perspektiv fra en tidligere leder i LEGO®, som nu har stiftet sin egen virksomhed.*



HVER 4. DANSKER HAR OVERVEJET  
AT STARTE EGEN VIRKSOMHED

## Når frihedstrangen bliver for stor

Nogle gange er medbestemmelse bare ikke nok, hvis det reelle ejerskab mangler. Lønnen er god, værdierne stemmer overens med dine egne, og kerneopgaven giver mening. Men du savner frihed. Flere og flere overvejer en selvstændig karriere frem for jobbet som lønmodtager.

Det er jo lidt af et paradoks, at store virksomheder har pengene og tusindvis af talentfulde medarbejdere, men de mangler ofte, at medarbejderne føler et vist ejerskab til virksomheden. Medarbejderne mangler et ægte engagement. Ligeledes er det et faktum, at 62 procent af amerikanerne ikke længere vil være lønmodtagere. De vil i stedet starte deres egen virksomhed<sup>83</sup>, og i Danmark har lidt over en fjerdedel overvejet at starte egen virksomhed<sup>84</sup>. Hvorfor? Er frihedstrangen blevet for stor og medbestemmelsen for lille?

### NÅR MEDARBEJDEREN FØLER SIG SOM EJER

Ifølge forfatterne til bogen 'Humanocracy'<sup>85</sup>, skal virksomheder til at fokusere noget mere på "bottom-up entrepreneurship" i stedet for at bruge alle pengene på lederudvikling. Hver enkelt medarbejder skal have følelsen af et ejerskab i den virksomhed, som de arbejder i. For ejerskabet er ifølge forfatterne med til både at sikre engagement, jobtilfredshed og commitment i organisationen.

Ejerskabet kan have mange ansigter, men som vi også har givet perspektiver på i denne rapport – så kommer ejerskabet også af medbestemmelse. Oplevelsen af at være med til at sætte retningen, være med i udviklingen og være med til at definere roller og ansvar. Nogle virksomheder har nærmest givet nøglerne til medarbejderne i overført betydning – mens andre er på en rejse mod mere medbestemmelse og beslutningskraft til medarbejderne.

Og der er måske ikke en facitliste her. Men vi kan se i nærværende rapport, at medbestemmelse kan betyde rigtig meget forskelligt, alt efter hvilken organisation du befinder dig i. Og i den følgende artikel får du et perspektiv på, hvorfor en leder med et attraktivt job i LEGO® har valgt også at starte sin egen virksomhed.

<sup>83</sup> Hamel & Zanini 2020

<sup>84</sup> Danmarks statistik 2018

<sup>85</sup> Hamel & Zanini 2020

# Når medbestemmelse rimer på leg

I LEGO Koncernen rimer medbestemmelse på leg og læring, inden for de givne rammer, der nu engang er i en stor global virksomhed. Men nogle gange kan frihedstrangen og drømmen om at realisere sine egne drømme blive for stor.

*"Jeg sagde op i sidste uge",* siger Play Director Vivi Schlägelberger fra LEGO Koncernen, da vi i Videncenter for God Arbejdslyst har fortalt, hvorfor vi gerne ville have hendes perspektiv på medbestemmelse med i rapporten.

Vivi vil udleve en gammel drøm om at blive selvstændig og være herre i eget hus. Det ønske havde hun egentlig også for tre år siden, men hun blev



## Vivi K. Schlägelberger

director i LEGO og selvstændig. Vivi Schlägelberger har arbejdet som kreativ ansvarlig på bureauer i Danmark siden 1996. I 2011 startede hun i LEGO Agency, hvor hun havde ansvaret for udviklingen af alle globale kampagner til børn og voksne.

Derefter blev hun Play Director i LEGOs Social Responsibility afdeling frem til januar 2021, hvor hun stiftede sin egen virksomhed KAPOW. Hun giver et perspektiv på, hvad medbestemmelse betyder i en stor organisation kontra i livet som selvstændig.

overtalt til at blive i LEGO Koncernen, og det har hun på ingen måde fortrudt. Men nu er tiden kommet til, at hun skal have endnu mere medbestemmelse, end hun har i dag.

### ÉN DAG OM ÅRET LEGER ALLE SAMMEN

Vivi har været ni år i LEGO Koncernen, først som Senior kreativ direktør for de globale kampagner og sidenhen som ansvarlig for "Play Day" og de Play koncepter der henvender sig til medarbejdere i deres Social Responsibility afdeling under LEGO® Corporate Affairs.

Play Day startede oprindeligt som en idé hos familien Kirk. Det var deres ønske, at der skulle være en fast dag om året, hvor alle medarbejdere i LEGO Koncernen legede med hinanden. Fordi det er sjovt at lege sammen, og fordi vi ved, at leg og læring er vigtigt for trivslen - selv når man er voksen.

### MEDBESTEMMELSE I EN GLOBAL ORGANISATION

Men selv om man leger, og der er en stor grad af frihed og medbestemmelse i legen, så er det stadig en stor virksomhed, hvor der er klare processer og guidelines for, hvordan man får taget beslutninger. Der er en høj grad af medbestemmelse inden for den jobramme, det team og den afdeling, man er en del af, samtidig med at der er klare mål og deadlines.

### MERE MEDBESTEMMELSE I START-UP INITIATIVER

Der hvor medbestemmelsen kan opleves som størst, formoder Vivi, er typisk i de områder, hvor man enten er en helt nyetableret afdeling eller i deres innovationsområder, hvor der er mange nye ting, processer og koncepter, der skal prøves af.



LEGO® Campus

Samtidig er organisationen også en virksomhed i vækst, hvilket giver et konstant flow af nye kolleger, der også bringer nye perspektiver, idéer og processer til organisationen. Jo mere etableret en afdeling, et team eller nogle processer er, jo mere etableret bliver en beslutningsgang også. Selvom man har en høj grad af medbestemmelse, har man også brug for at inddrage sin nærmeste ledelse eller topledelsen i at få taget væsentlige beslutninger.

*"Medbestemmelse handler jo også om at komme med anbefalinger på, hvad man gerne vil have nogle til at beslutte. Og jo mere klar din anbefaling til en beslutningstager er, altså at den bygger på et godt grundlag, jo nemmere er det for den pågældende at tage en beslutning."*

*"Jeg kan godt genkende, at man kan føle sig mere medbestemmende, når noget helt nyt skal etableres, end når man bliver en del af noget, der er prøvet mange gange før."*

### VIRTUEL LEGEUGE GAV MEDBESTEMMELSE

Initiativet med den virtuelle legeuge er et godt eksempel. Medarbejderne skulle rykke hurtigt og i Covid-19 krisen udvikle et koncept, hvor de skulle engagere medarbejdere i at have fokus på leg i en hel uge – virtuelt sammen. Det har givet en fornyet oplevelse af frihed, og der var meget medbestemmelse i processen, da der jo egentlig ikke var nogen som helst kutyme for, hvordan man kunne udvikle og eksekvere sådan et event.

### STYRER TIDEN OG OPGAVERNE

I Vivis team arbejder de til dagligt 100 procent agilt. De kender slutmålet og deadlines, og de har rammerne, men medarbejderne fylder rammerne ud. De styrer selv deres tid, og de prioriterer deres opgaver, og det giver en stor grad af tilfredsstillelse.

I andre dele af organisationen som fx produktionen kører planlægningen meget fast, og man kan på dato se, hvornår der skal ske hvad. Det er logisk, eftersom der produceres på højtryk året rundt, og der skal stadig være en super høj grad af sikkerhed og kvalitetsstyring.

*"Selvom jeg har elsket at være ansat i LEGO Koncernen i så mange år og har nydt min lederrolle, så savnede jeg virkelig at være 'hands on' og kreativt udførende uden at skulle være officiel leder med alt, hvad der hører til af ledergrupper, medarbejdersamtaler og rekruttering. Derfor vil jeg nu prøve at være mig selv."*

### MINDRE HIERARKI OG MERE SELVLEDELSE

For Vivi Schlägelberger giver det mening, at en del organisationer både i Danmark og i udlandet gentænker den hierarkiske organisationsstruktur og lægger mere ansvar og flere beslutninger ud i selvledende teams, så det er dem med faglig indsigt, der også får beslutningskompetencen og ansvaret.

*"Det må også fjerne noget af alt det pseudoarbejde, vi ser i mange virksomheder, hvor medarbejdere og ledere bruger mest tid på at flytte bunker af rapporter og dokumenter samt deltager i møder om møder i stedet for reelt at producere noget - lige fra en eksekverbar strategi til et færdigt program eller fysisk produkt"*

Beslutninger skal hun nu træffe i sin egen virksomhed, hvor hun selv sidder ved rospinden. Her skal hun udover at arbejde som kreativ freelancer ud at vise andre virksomheder, hvordan forretning kan gå hånd i hånd med leg. Dog slipper LEGO Koncernen og Vivi ikke hinanden, da hun her forsat skal bruge noget af sin tid på at finde på og etablere værdiskabende legeoplevelser for alle kollegerne i LEGO Koncernen.





# Medbestemmelse i fremtiden

Medbestemmelsen i arbejdslivet er kommet for at blive. Vi dokumenterer, at den har en væsentlig betydning for vores arbejdslyst. Mange års forskning tyder også på, at medbestemmelse betyder noget for vores almene sundhed, trivsel og vores evne til at præstere. Men hvor meget medbestemmelse får du fremadrettet i dit arbejdsliv?

Vi kan ikke spå om, hvor meget medbestemmelse den enkelte medarbejder får i fremtiden. Men det bliver interessant at følge nogle af de trends, vi ser udvikle sig nu. Fortsætter den klassiske organisationsstruktur med en leder på toppen, en række mellemledere og medarbejderen i bunden? Eller ser vi endnu flere nye typer af radikale organisationer sprede sig? Virksomheder hvor lederen fylder mindre, men hvor medarbejderne får en større grad af beslutningskraft?

### OM 10 ÅR SER LEDEREN ANDERLEDES UD

Virksomhedsleder Ann-Christina Matzen fra JAC har bedt os om at ringe om 10 år. Her er hun overbevist om, at lederrollen ser helt anderledes ud i størsteparten af de danske virksomheder, end den gør i dag. Hun mener, at vi vil se flere ledere, der fungerer som sparringspartnere og facilitatorer og færre reelle "ledelseskasketter" for bordenden. I stedet vil medarbejderne både sidde inde med den faglige viden - såvel som beslutningskraften og budgettet.

### COVID-19 HAR ÆNDRET DYNAMIKKERNE

Om verden ser så drastisk anderledes ud i 2031, det kan vi ikke spå om. Men vi kan på baggrund af vores research, vores analyser og vores interviews med en lang række eksperter se, at der er "røre i andedammen". Covid-19 har også gjort sit til at ændre på dynamikkerne og givet mange medarbejdere en langt større frihed, end de havde før. Medbestemmelse og indflydelse betyder noget for medarbejderne, og begreber som selvlærelse, empowerment, autonomi og selvbestem-

melse er omdrejningspunkter, når vi taler god ledelse. Som I også har fået belyst i rapporten, er det ikke sikkert, at begreberne fylder lige meget for alle - og nogle funktioner kalder på mere medbestemmelse end andre. Men det at finde den sunde balance kan være svært nok i sig selv.

### MEDBESTEMMELSE KAN BLIVE EN FORBANDELSE

Medbestemmelse kan også ende med at blive en forbandelse, hvis du som medarbejder får en lang række opgaver ukritisk uddelegeret, men måske ikke har de rigtige rammer at agere ud fra, eller du slet ikke har indflydelse på rammerne. Vi dokumenterer i vores undersøgelse, at de medarbejdere, der oplever en leder, der udstikker en mangelfuld retning, også selv har en lav temperatur på medbestemmelse. Det er et tilnærmelsesvis umuligt projekt at have reel medbestemmelse, hvis du ikke ved, hvad vej du skal.

Medbestemmelse er ikke den eneste faktor, vi har undersøgt i denne rapport. Vi giver, i de kommende afsnit, også et perspektiv på, hvad Covid-19 har betydet for vores arbejdslyst og trygheden i arbejdet. Her sætter vi spot på de unge, da de oplever en større usikkerhed i deres arbejdsliv, end andre grupper. Ligeledes får du et kort perspektiv på de seks andre faktorer, der også har stor betydning for vores arbejdslyst. Det er faktorerne *mening, mestring, balance, ledelse, resultater og kolleger*.

# Arbejdslyst i en ny virkelighed

Vi kommer ikke uden om, at Covid-19 har sat sit præg på vores arbejdslyst. Derfor har vi undersøgt, hvilken indflydelse faktorer som Løn og Jobsikkerhed betyder for vores arbejdsliv. Ligeledes giver vi et kort perspektiv på alle de syv faktorer, vi har identificeret, der bidrager til at skabe arbejdslyst. Det er faktorerne mening, mestring, ledelse, balance, kolleger, resultater og selvfølgelig medbestemmelse – den faktor resten af rapporten også handler om.

Når en krise påvirker vores arbejdslyst og trygheden i arbejdet



# Når Covid-19 påvirker arbejdslysten og trygheden i arbejdet

Vi arbejder med et lille tankeeksperiment. I en krisetid har vi måske mere brug for tryghed i vores job og en sikker løn hver måned end for medbestemmelse, mening, ledelse og balance i arbejdslivet.

I de kommende afsnit præsenterer vi kort alle de faktorer, som påvirker vores arbejdslyst. Det er faktorerne mening, mestring, ledelse, balance, resultater og kolleger. Og resten af rapporten handler, som bekendt, om faktoren medbestemmelse. Men hvad nu hvis vi for en stund legede, at vi havde to faktorer mere - jobsikkerhed og løn. Ville de have en større indflydelse på arbejdslysten, end de andre faktorer, når vi - som under COVID-19 - befinder os i en krisetid?

## LØNNEN BETYDER NOGET FOR LIVSTILFREDSHEDEN

Vi havde en tese om, at løn måske ville få en ny betydning, når vi i en krisetid oplever et større fokus på stabilitet i arbejdslivet. Flere oplever utrygge betingelser i deres arbejdsliv, og nogle må gå ned i løn eller tid for at beholde deres job. Måske ville løn netop optræde som en faktor på lige vilkår med de andre faktorer i vores undersøgelse? Her viser vores resultater dog helt klart, at faktoren løn ikke har en indflydelse på vores arbejdslyst - omend den, ligesom vi også i tidligere undersøgelser har konstateret, stadig har betydning for vores samlede livstilfredshed. Går du ned i løn, eller oplever du at have en dårlig løn, så påvirker det altså dit liv generelt.

Samtidig kan vi se, at temperaturen for løn er ganske lav. Den er på temperatur 63 ud af 100 point. Dette tyder på, at danskerne ikke er ovenud tilfredse med deres løn - hvilket altså risikerer at smitte negativt af på livstilfredsheden. Temperaturen er til sammenligning også generelt lavt i forhold til danskernes arbejdslyst, som er på 72.

## DE UNGE ER UTILFREDSE MED DERES LØN

Det kan synes overraskende, at flere end hver femte dansker vurderer, at de slet ikke eller i mindre grad får en rimelig løn for det arbejde, de udfører. Det er specielt de yngre, som føler, at lønnen ikke er passende. Her har danskerne i alderen 18-34 år en løntemperatur på 57.

Derudover er der også forskel på mænd og kvinders vurdering. Temperaturen for mænd er på 66 sammenlignet med 60 for kvinderne. Mænd vurderer altså i højere grad, at de er tilfredse med deres løn.

Når det handler om at sammenligne sin løn med andre, hvad enten det er ligesindede eller i forhold til andre faggrupper, så ser vi samme tendens. Hver fjerde angiver, at de slet ikke eller i mindre grad får en rimelig løn sammenlignet med kolleger, der har samme uddannelsesbaggrund samt erfaring. Ligeledes angiver næsten 25 procent, at de slet ikke eller i mindre grad får en rimelig løn sammenlignet med andre faggrupper. Her ser vi, at det i høj grad er blandt de yngre aldersgrupper, at lønnen opleves som utilstrækkelig.

## JOBSIKKERHED PÅVIRKER DIN ARBEJDSLYST

Covid-19 har i høj grad sat sine spor i samfundet. En ellers normal indkøbstur har i Covid-19-tiden ændret sig markant, og har fået tilføjet både mundbind, afstand og håndsprit. Det samme gælder en helt almindelig arbejdsdag. Nedlukninger tvinger danskerne til at arbejde hjemmefra. For nogle fungerer det, og for andre er det svært at balancere. Derfor har vi undersøgt om Covid-19-krisen

har påvirket den potentielle nye faktor jobsikkerhed. Dykker vi lidt ned i faktoren jobsikkerhed, kan vi se en tæt sammenhæng til arbejdslysten. Det er altså en faktor, som har indflydelse på vores arbejdslyst - omend kun knap så meget som nogle af de andre faktorer, vi kigger på i de kommende afsnit. Hermed kan vi konkludere, at det betyder noget for danskerne at have sikkerhed i deres job, når der er krise, og det er jo ganske naturligt.

## DE UNGE ER MERE UDSATTE

Når vi spørger ind til sandsynligheden for at blive opsagt, vurderer over 75 procent af danskerne, at det slet ikke eller kun i mindre grad er sandsynligt, at de bliver opsagt. Dette virker umiddelbart positivt, men der er stadig grund til bekymring, da den positive tendens umiddelbart er stærkere blandt de ældre alderskategorier. Vi kan nemlig se, at de unge i alderen 18-34 år oplever en større usikkerhed i jobbet under Covid-19 sammenlignet med danskere i alderen 55 eller ældre.

## EN KÆP I HJULET PÅ KARRIEREPLANER ELLER FAMILIE

De unge føler sig måske mere usikre, fordi de frygter en opsigelse og manglende erhvervs erfaring kan gøre det svært at komme ind på jobmarkedet igen. Ligeledes er mange unge i denne aldersgruppe i gang med at opbygge deres karriere eller i gang med at stifte familie, og en fyring kan sætte en kæp i hjulet på de planer. Deloitte's Millennial Survey 2020<sup>86</sup> viser, at flere fra "Generation Z" vil blive hos deres nuværende arbejdsgiver i mindst fem år, hvor de før ville have forladt dem inden for to år. Dette underbygger tanken om, at unge føler en større usikkerhed på jobmarkedet, end de har gjort tidligere.

Dette kan munde ud i en generel usikkerhed i forhold til jobsikkerheden og give grobund for en større bekymring for fremtiden generelt - ikke kun blandt unge. Hele 28 procent af danskerne svarer i vores undersøgelse, at de er delvist enige eller helt enige i, at de er mere bekymrede for fremtiden under end før Covid-19. Dette indikerer, at krisen har haft betydning for danskerne generelt og ikke kun for de unge.

Som vi har dokumenteret i vores undersøgelse, er de unge dog særligt udsatte i relation til jobsikkerhed. Derfor har vi fået en fremtidsforsker til at give sit bud på, hvordan scenarierne kan udspille sig for de unge i de kommende år.



Faktoren løn har ikke indflydelse på vores arbejdslyst."

Temperatur på  
**ARBEJDSLYST**

72

Temperatur på  
**LØN**

63

Temperatur på  
**JOBSIKKERHED**

73

Temperatur på  
**LIVSTILFREDSHED**

77

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

# Når Covid-19 rammer de unge på trygheden

Generation Z søger i højere grad tryghed i arbejdslivet, end vi har set tidligere, viser ny undersøgelse. Men vil det fortsætte i fremtiden? Fremtidsforskeren giver her tre scenarier for de unge. Enten fortsætter de uændret, bliver længere hos den samme arbejdsgiver eller søger derhen, hvor de kan se den større mening og gøre en forskel i samfundet.

De sidste 10 år har det fra mange virksomheder lydt, at de unge medarbejdere er svære at motivere og fastholde. De vil ses og høres fra dag et, er (over) følsomme og zapper hurtigt videre til et bedre tilbud, især når det bliver svært. Nu viser Deloittes Millennial Survey 2020<sup>87</sup>, at millennials ønsker at blive hos deres nuværende arbejdsgiver i mindst 5 år, hvor de tidligere ville forlade arbejdsgiveren efter to år.



**Af Anne-Marie Dahl**  
Fremtidsforsker, Futuria

## OM ANNE-MARIE DAHL

Anne-Marie Dahl er fremtidsforsker og driver sin egen virksomhed [www.futuria.dk](http://www.futuria.dk). Hun er uddannet cand.scient.pol. med sidefag i psykologi og har 20 års erfaring i at arbejde med unge og arbejdsmarked på en lang række uddannelsesinstitutioner og arbejdspladser.

### KRISER SÆTTER SPOR

Covid-19 er et godt eksempel på det, man inden for fremtidsforskningen kalder et "wildcard". Noget uforudset der sker pludseligt og rammer vores virkelighed uden mulighed for gradvis tilpasning, og som samtidig har store konsekvenser for samfundet og vores hverdag.

Spørgsmålet er nu, om Covid-19 har vendt op og ned på alle udviklingstendenser, eller om vi kommer tilbage til "normalen" igen - og hvis ikke, hvordan vil Covid-19 påvirke de unges forhold til arbejdet og livet i det hele taget?

Unge i dag har oplevet to enorme kriser, inden de bliver 35 år. Først finanskrisen og nu Covid-19. De unge er samtidig dem, der rammes hårdest af en mulig økonomisk nedgang, hævder den bulgarske politolog Ivan Krastev, som taler om en ny Generation C, hvor C står for Corona.<sup>88</sup> Vil den nuværende krise få de unge til søge tryghed og jobsikkerhed, som tallene fra Deloittes Millennial Survey 2020 tyder på?

### TRE SCENARIER FOR DE UNGE

Som fremtidsforsker stiller man sig altid på kanten af her-og-nu-statistikker. Konkrete begivenheder kan påvirke holdningsundersøgelser kraftigt, især når der er tale om en akut krisesituation. Knap havde statsministeren sagt "ikke hamstre", før folk styrtede ned i det lokale supermarked og købte gær og toiletpapir. Reptilhjernen tog åbenbart over, og angsten for det ukendte har ligget som et lag over det meste af 2020. Aktuelle undersøgelser skal derfor nok læses med en her-og-nu-skepsis.

Når vi kigger ind i fremtiden, er det altid en god idé at arbejde med flere scenarier eller udviklingsretninger i tidsånden. Her er et par forskellige bud eller scenarier for unge og deres relation til arbejdet efter Covid-19.

### SCENARIO 1

#### DE UNGE FORTSÆTTER MED AT ZAPPE

En generation, der har været dømt hjem i forhold til uddannelse, arbejde og socialt liv, kan have et kæmpe behov for bare at komme i gang igen. Vi lever kun én gang og har allerede spildt ét år. De megatrends, som var på spil inden Covid-19, er så stærke, at de ikke lige kan sparkes til hjørne af en krise. Så snart der kommer gang i hjulene igen, vil unge med faglige eller videregående uddannelser blive en efterspurgt mangelvare, og glemt er hurtigt de usikre år. Arbejdet skal føles rigtigt i maven og give mening, så de unge zapper igen rundt, som de gjorde før.

### SCENARIO 2

#### ROBOTTERNE GIVER BEHOV FOR TRYGHED

Covid-19 har boostet det digitale arbejdsmarked. Den digitale motorvej har længe ligget klar, og Covid-19 blev det pilotprojekt, der sprang over alt "vi plejer". Normalt tager det mange år og forhandlinger i diverse faglige organisationer at ændre arbejdskultur og regler. Nu står det tydeligt, at digitalt arbejde på tværs af grænser vil udfordre det danske arbejdsmarked radikalt. Måske vil dette "wake up call" betyde, at de unge vil søge tryghed i ansættelsen, nu hvor de har erfaret, at verden kan være usikker.

### SCENARIO 3

#### DEN STØRRE MENING FYLDER MERE

#BoomerRemover er et "sødt" kælenavn, som nogle unge bruger om Covid-19, fordi den primært slår de ældre fra Boomer-generationen<sup>89</sup> ihjel<sup>90</sup>. Den ældre forældregeneration har smadret kloden og skabt en usikker fremtid for deres børn, lyder det. Nu har unge svært ved at tage det alvorligt, når Boomers beder dem udvise solidaritet og acceptere et nedlukket samfund og knuste fremtidsdrømme.

De færreste unge er nok så kyniske som i scenarie tre, men Covid-19 har tydeliggjort et ungdomsoprør, som har ligget på lur. Klimaudfordringerne ser ud til at optage mange unge, og måske vil de sætte handling bag ordene. Vende forældrenes model ryggen, droppe den materialistiske livsstil, flytte i mindre boliger eller i kollektiv, satse på deleøkonomi og kun arbejde det nødvendige. I givet fald kan virksomhederne få et endnu større problem med både at tiltrække og motivere unge medarbejdere, der sætter "livet over arbejdslivet". Og det får måske heller ikke de unge til at blive i samme job mange år frem.

### ARBEJDET SKAL GIVE MENING FOR MIG

Covid-19 har sikkert givet mange unge en ordentlig vingedasker, gjort det svært for de nyuddannede at komme ind på arbejdsmarkedet og skabt en angst for at falde igennem. Derfor er det ikke mærkeligt, at Deloittes Millennial Survey 2020 viser en tendens til, at unge gerne vil blive længere tid i jobbet. Det er klart også en mulighed fremover.

Som virksomhed skal man dog nok ikke gøre det til en sovepude. Så snart vi forhåbentlig har fået vaccineret os ud af den aktuelle krise, vil det fortsat være vigtigt at

have fokus på rekruttering og fastholdelse af de unge medarbejdere samt sikre sunde organisationer, hvor arbejdslysten er i højsædet. Derfor vil de unge også i fremtiden kræve at blive mødt i øjenhøjde og mærke, at arbejdet giver mening for MIG – coronakrise eller ej.

### LITTERATURLISTE

**Kamil, Carolina:** *De kalder virussen #BoomerRemover: »Det er svært at tage alvorligt, når den ældre generation beder os at udvise solidaritet«*, [www.berlingske.dk](http://www.berlingske.dk) 2020

**Krastev, Ivan:** *Hvornår er det i morgen? – Pandemiens konsekvenser*, Informations Forlag 2020

**Deloitte:** Millennial Survey 2020, [www2.deloitte.com](http://www2.deloitte.com) 2020

**DE UNGE VIL MØDES I ØJENHØJDE, OG ARBEJDET SKAL GIVE MENING FOR "MIG"**

# Syv faktorer påvirker arbejdslysten

I denne rapport har vi valgt at sætte fokus på faktoren "medbestemmelse" og et perspektiv på jobsikkerhed i relation til Covid-19, men vores forskning viser, at i alt syv faktorer har en særlig indvirkning på arbejdslysten. Vi har i 2021 undersøgt alle syv faktorer og vil i de kommende afsnit give jer et blik på resultaterne.

De syv faktorer har alle en stor betydning for vores arbejdslyst – men de påvirker ikke arbejdslysten lige meget. Vores undersøgelse viser igen i 2021, at mening er den faktor, der har størst effekt på arbejdslysten. Derefter kommer mestring, balance, ledelse, medbestemmelse, resultater og kolleger<sup>91</sup>.

For hver af de syv faktorer opgør vi både en temperatur og en effekt.

## TEMPERATUR

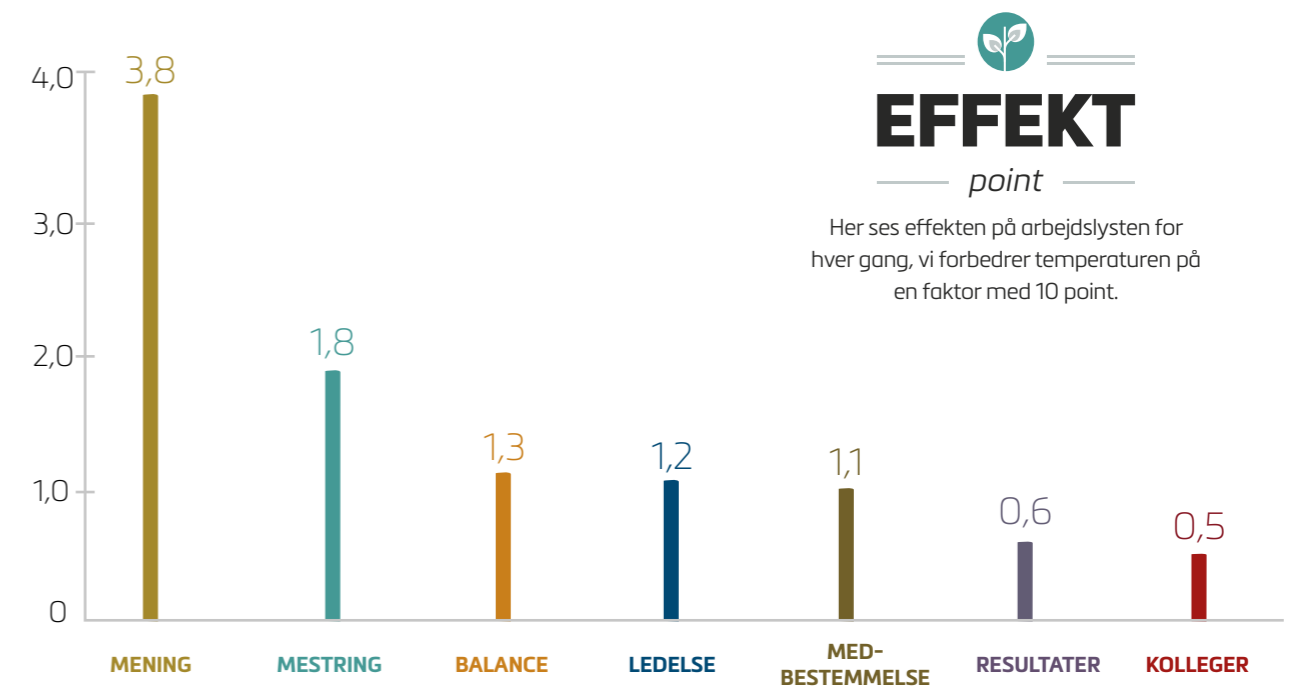
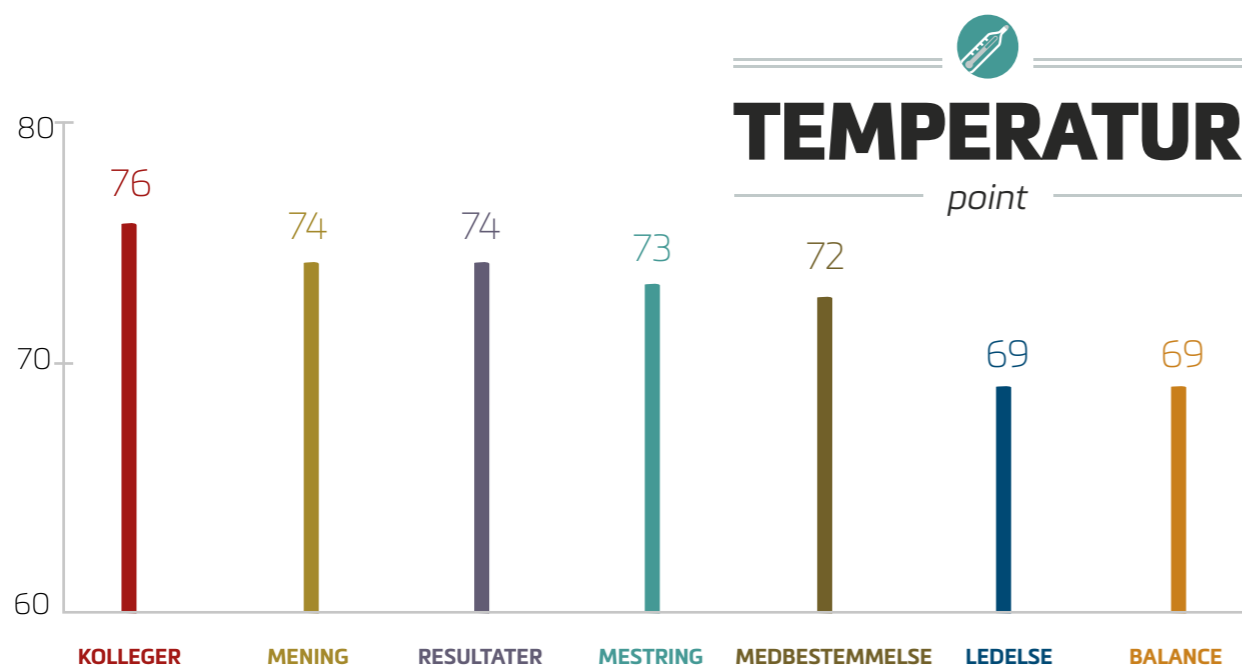
Temperaturen fortæller, hvordan lønmodtagerne på de danske arbejdspladser generelt har det med arbejdslysten og de syv faktorer. Temperaturen på en faktor - fx "medbestemmelse" - vil her være beregnet på baggrund af en række spørgsmål om arbejdslyst og medbestemmelse. Det kunne fx være en temperatur på spørgsmål som "I hvilken grad oplever du at have passende medbestemmelse på dit arbejde?" og "I hvil-

ken grad oplever du at have passende indflydelse på vigtige beslutninger, der har betydning for dit arbejde?" Vi opgør temperaturen i point på en skala fra 0 til 100.

## EFFEKT

Effekten fortæller, hvad der er vigtigt for arbejdslysten. Effekten er dermed et udtryk for, hvor stor indflydelse en given faktor har på arbejdslysten. Løfter vi temperaturen på faktoren medbestemmelse med 10 point, stiger den samlede arbejdslyst med den pågældende faktors effekt - i dette tilfælde: 1,1 point.

Vi vil i de følgende afsnit give en kort introduktion til alle faktorerne, med undtagelse af faktoren medbestemmelse, da den er omdrejningspunktet for vores fokus og perspektivering i starten af denne rapport og således uddybet der.



# Faktorer i ord og grafik

Her præsenterer vi et samlet grafisk blik på de vigtigste tal og citater, der vedrører arbejdslyst, vores syv faktorer samt vores fokus på løn, jobsikkerhed og livstilfredshed.

“ Faktoren LØN har ikke indflydelse på vores arbejdslyst

“ Faktoren JOBSIKKERHED har betydning for vores arbejdslyst



ARBEJDSLYST



LØN



JOBSIKKERHED



LIVSTILFREDSHED

NÆSTEN HVER 5. MEDARBEJDER SAVNER INDFLYDELSE I DERES ARBEJDSLIV



## MEDBESTEMMELSE TEMPERATUR OG EFFEKT PÅ MEDBESTEMMELSE



“ Vi savner indflydelse på vigtige beslutninger”

## MENING TEMPERATUR OG EFFEKT PÅ MENING

“ Den faktor der betyder allermost for vores arbejdslyst”



## MESTRING TEMPERATUR OG EFFEKT PÅ MESTRING

“ Vi udvikler os ikke altid fagligt i jobbet”



## BALANCE TEMPERATUR OG EFFEKT PÅ BALANCE

“ For mange opgaver og for lidt tid”



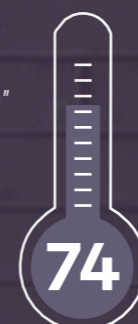
## LEDELSE TEMPERATUR OG EFFEKT PÅ LEDELSE

“ Vi savner faglig anerkendelse fra vores leder”



## RESULTATER TEMPERATUR OG EFFEKT PÅ RESULTATER

“ Danskerne leverer varen”



## KOLLEGER TEMPERATUR OG EFFEKT PÅ KOLLEGER

“ Vi har det godt med kollegerne”



# Mening

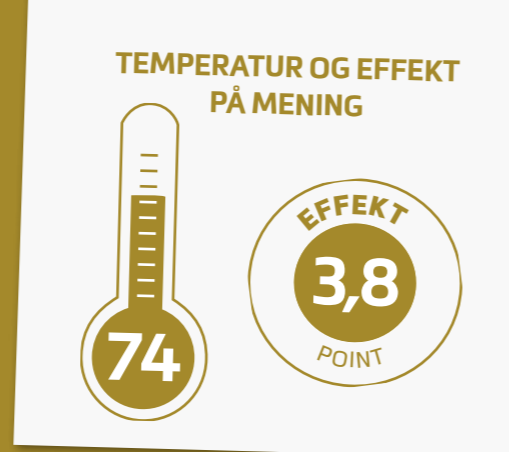
Mening i arbejdslivet betyder rigtig meget for danskerne, og det er tilmed den faktor, som har den største indvirkning på vores arbejdslyst. Vi kan se i undersøgelsen, at rigtig mange medarbejdere oplever deres arbejde som meningsfuldt. Gennemsnitstemperaturen ligger nemlig på 74 ud af 100 point.

## SAMMENHÆNG MELLEM MENING OG MEDBESTEMMELSE

Ligeledes kan vi se en tæt sammenhæng mellem oplevelsen af mening og medbestemmelse i arbejdslivet. Når du i høj grad oplever dit arbejde som meningsfuldt, så er temperaturen på medbestemmelse på 80 ud af 100 point. Tilsvarende er den helt nede på 42, når arbejdet ikke opleves som meningsfuldt<sup>93</sup>.

Det ser ud til, at danskerne er udfordrede i at kunne se mening i de daglige beslutninger, der bliver truffet på arbejdspladsen. Her er temperaturen på 69. Omvendt kan vi se, at danskerne oplever, at de udfylder en vigtig position på deres arbejde, her er temperaturen 79.

Samlet set kan vi konkludere, at det giver mening for os at bidrage, men at vores meningsoplevelse bliver hindret, hvis vi oplever, at beslutninger bliver truffet hen over hovedet på os, og vi ikke forstår beslutningerne.



## FIRE DIMENSIONER AF MENING

I vores undersøgelse arbejder vi med fire dimensioner af mening, hhv. indre mening, organisatorisk mening, kollegial mening og større mening.

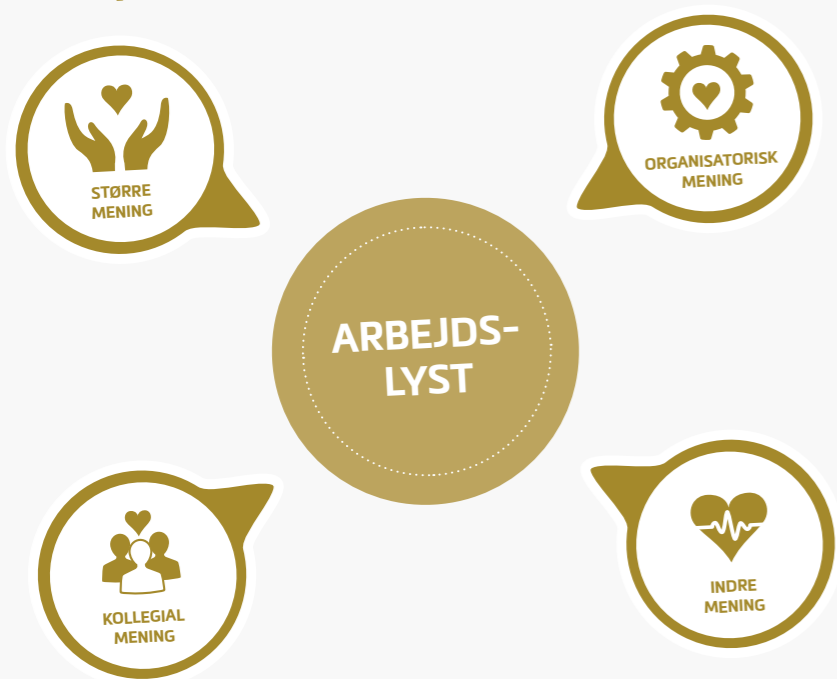
Du har en oplevelse af *indre mening*, når du kan udnytte dit fulde potentiale i arbejdet. Det vil sige, at du aktivt bruger dine faglige og personlige kompetencer i jobbet, og du kan være dig selv.

Ligeledes er det også vigtigt, at du har en klar retning for dit arbejde, og at du kan identificere dig med virksomhedens værdier og mål. Dette betegner vi som *organisatorisk mening*.

Det giver arbejdslyst, når du har oplevelsen af, at du gør en forskel for nogle mennesker eller bidrager til at løse nogle problemstillinger i samfundet. Det kalder vi for *større mening*.

Endeligt betyder det også noget for din meningsoplevelse og din arbejdslyst, at du har gode kolleger, som du fagligt og socialt udvikler dig sammen med. Det kalder vi for *kollegial mening*.

## MENINGENS FIRE DIMENSIONER



## 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.

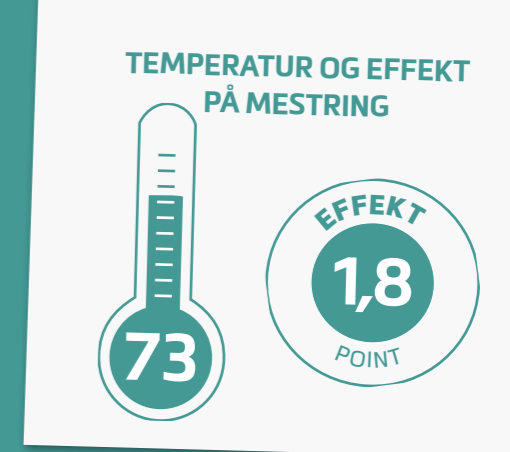
## TEMPERATUR PÅ MENING I 2019 OG 2021

2019	2021
75	74

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

<sup>93</sup> Du kan læse mere om sammenhængen mellem mening og medbestemmelse i afsnittet "Når medbestemmelse giver mening" i nærværende rapport. Du kan også læse mere om mening i rapporten "Mening – fryns eller nødvendighed", som Videncenter for God Arbejdslyst også har udgivet.

# Mestring



Vi vil gerne mestre vores job, og når vi ikke gør det, så udfordrer det arbejdslysten. Generelt står det ganske godt til med vores mestringsevne, men vi kan se, at temperaturen er lav, når vi spørger til muligheden for udvikling af kompetencer på arbejdet. Her har danskerne en gennemsnitstemperatur på 68 ud af 100 point. Denne temperatur er lavere end for de andre spørgsmål under faktoren mestring.

Den højeste score blandt spørgsmålene inden for mestring handler om at kunne håndtere forandringer i vores arbejdsliv. Her er temperaturscoren på 77. Generelt oplever vi, som danskere, at være gode til at håndtere forandringer og være omstillingsparate. Dette er vigtigt i en omskiftelig tid, som vi befinder os i lige nu.

## MESTRING ER MERE END FAGLIGHED

Inden for faktoren mestring opererer vi med tre dimensioner af mestring, *den faglige, den personlige og den sociale*.

## FAGLIG MESTRING

Din oplevelse af at kunne udføre de arbejdsopgaver, som jobbet kræver.

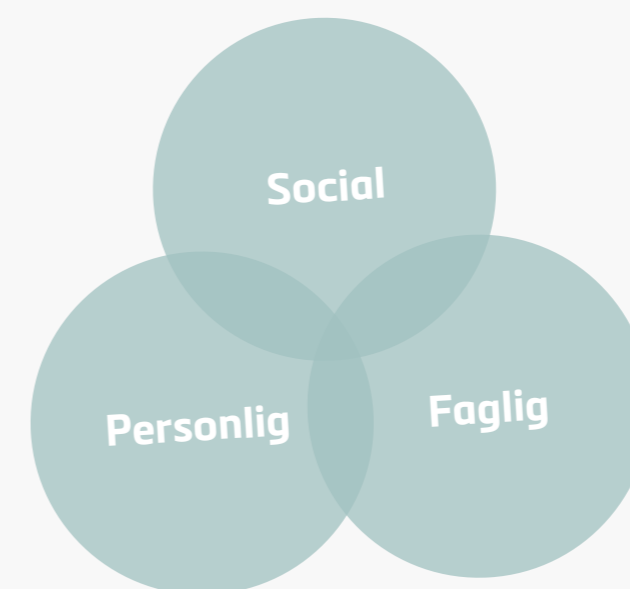
## PERSONLIG MESTRING

Din oplevelse af at føle dig tilstrækkelig psykisk og følelsesmæssigt rustet til at klare de krav og forandringer, som du bliver stillet over for på arbejdspladsen.

## SOCIAL MESTRING

Din oplevelse af at føle dig kompetent og parat til at kunne samarbejde og begå dig socialt blandt ledere og kolleger.

## MESTRINGENS TRE DIMENSIONER



Kilde: Videncenter for God Arbejdslyst 2018

## MESTRING

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

## TEMPERATUR PÅ MESTRING I 2019 OG 2021

2019	2021
73	73

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

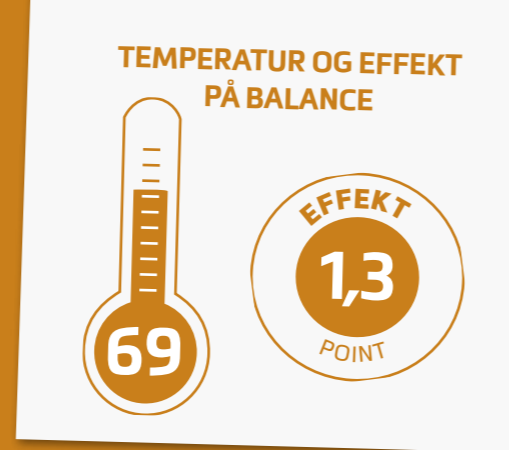
# Balance

Danskerne oplever at have balance i deres arbejdsliv er mere udfordret end for de andre seks faktorer. Temperaturen er kun på 69 ud af 100 point. Vi kan se, at danskerne i højere grad oplever, at der er balance mellem deres arbejdsliv og privatliv, end de oplever en fornuftig balance mellem arbejdsopgaver og den tid, de har til at løse dem.

Det har en betydning for arbejdslysten, at man som medarbejder oplever at kunne levere sine opgaver i en ønsket kvalitet. Og det kan være svært, hvis man oplever at være i underskud på tid og have for mange opgaver i forhold til den tid, der er afsat.

### FOR MANGE OPGAVER OG FOR LIDT TID

Generelt har danskerne svært ved at balancere de opgaver, de har med den tid, de har til rådighed. Det påvirker arbejdslysten.



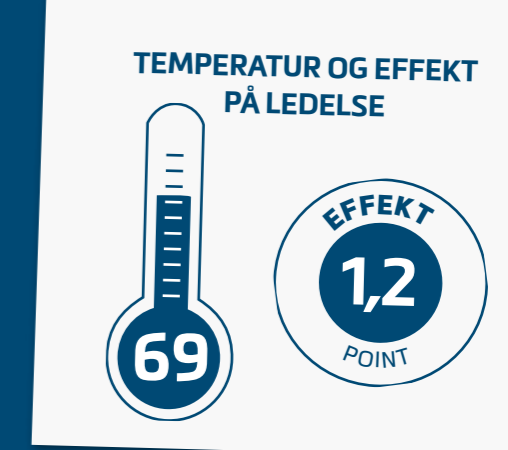
### KVINDER ER UDFORDRET PÅ BALANCEN

Vi kan se i undersøgelsen, at kvinder generelt er mere udfordret på faktoren balance, end mænd er. Således oplever kvinderne, at det er sværere at nå opgaverne inden for den ønskede tid og at levere en ordentlig kvalitet, end mænd gør.

### BALANCE PÅ 3. PLADSEN

Vi kan samtidig se, at balance er en af de tre faktorer, der betyder mest for arbejdslysten – kun overgået af faktorerne mening og mestring. Derfor er det en faktor, man som leder bør have i fokus, hvis man gerne vil skabe et sundt og trivselsfremmende miljø for sine medarbejdere.

# Ledelse



Danskerne har generelt et godt forhold til deres leder. Her scorer de 74 point ud af 100 point på temperaturskalaen. Men selvom de oplever at have en god relation, så halter det lidt med den faglige anerkendelse fra leder til medarbejder.

Undersøgelsen viser, at 20 procent af medarbejderne slet ikke eller kun i mindre grad oplever, at lederen formår at give dem retning i deres arbejde. Ligeledes viser analysen også, at 20 procent af danskerne er af den opfattelse, at lederen slet ikke eller kun i mindre grad er fagligt kompetent.

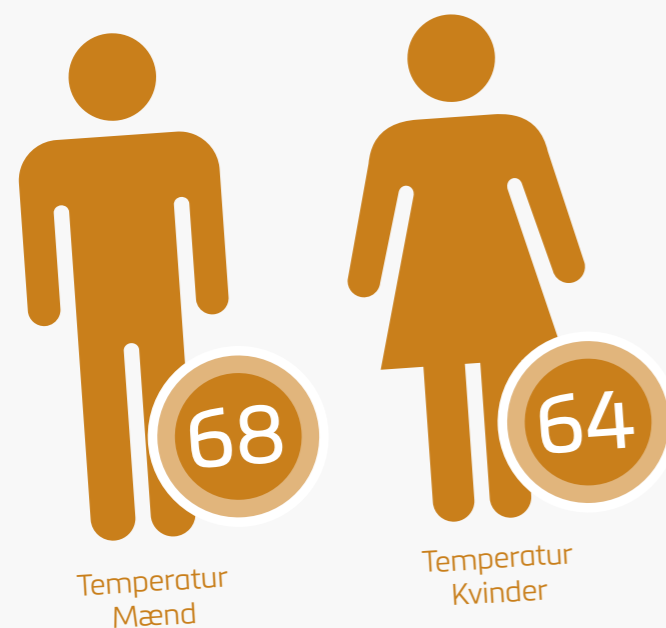
### SAMMENHÆNG MELLE M INDFLYDELSE OG LEDELSE

Vi ved, at en klar og tydelig ledelse betyder rigtig meget for vores oplevelse af medbestemmelse. Og således viser vores undersøgelse også, at de respondenter, der i høj grad oplever at have indflydelse på vigtige beslutninger i deres arbejdsliv, også har en høj temperatur på den samlede faktor ledelse. Omvendt viser undersøgelsen, at de respondenter, der ikke oplever indflydelse, også scorer meget lavt på faktoren ledelse – faktisk så lavt som temperaturen 46 ud af 100 point.

Vi kan opsummerende konkludere, at manglende indflydelse og medbestemmelse i arbejdslivet har indflydelse på temperaturen på alle ledelsesspørgsmål. Når oplevelsen af medbestemmelse er lav, så scorer danskerne tilsvarende lavt på deres oplevelse af lederens faglige og sociale kompetencer samt på både tillid og anerkendelse fra lederens side. Faktoren ledelse har derfor en tæt sammenhæng til faktoren medbestemmelse.

Vi inddeler ledelse i fire dimensioner, som alle har stor betydning for, om medarbejderen oplever arbejdslyst. Inddragelse og frihed, Opmærksomhed og feedback, Mening og retning og Lederen som rollemodel.

## BALANCE MELLE M OPGAVER OG TID



### 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 arbejdsliv og dit privatliv.

### TEMPERATUR PÅ BALANCE I 2019 OG 2021

2019	2021
68	69

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

## LEDELSENS FIRE DIMENSIONER



Kilde: Videncenter for God Arbejdslyst 2018

### 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 2019 OG 2021

2019	2021
70	69

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



# Resultater

**Faktoren resultater har den anden højeste temperatur med 74 point ud af 100 - kun overgået af kolleger.**

## DANSKERNE UDRETTET NOGET

Den generelle tendens synes at være, at danskerne i høj grad oplever, at de leverer konkrete resultater, og at de udretter noget i løbet af dagen. Temperaturen på begge spørgsmål ligger således på 77.

## PRIVATE VIRKSOMHEDER HAR FLERE RESULTATER

Vi kan ligeledes se, at medarbejdere i private virksomheder i højere grad oplever at skabe resultater end i offentlige virksomheder (hhv. 79 over for 76 point). Dette kan skyldes den kompleksitetsgrad, vi ser i det offentlige, hvor der måske er langt fra medarbejderens indsats i en opgave til en synlig og konkret opnået effekt hos en borger. Her kan det være svært at se de umiddelbare resultater med det samme.

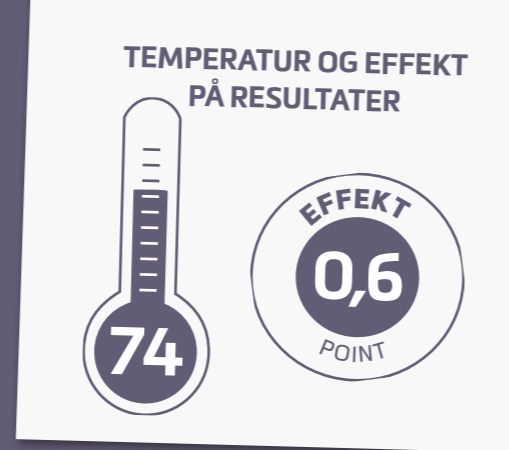
## STRESS BLANDT OFFENTLIGT ANSATTE

Igen i år ser vi, at sektorerne "undervisning" og "omsorg" scorer lavest i forhold til oplevelsen af at skabe resultater og føle, at man udretter noget - faktisk fire procentpoint under gennemsnittet på de 77. I samfun-

det ser vi en generel tendens til, at flere og flere får symptomer på stress, hvilket især er udbredt blandt offentligt ansatte<sup>94</sup>. Det kan stressede medarbejdere, hvis de ikke kan se resultater af deres arbejde og få negative følger for både arbejdslysten og engagementet.

## VI MANGLER TID TIL KVALITET

Vi kan ligeledes se, at medarbejdere, som arbejder med undervisning, også scorer lavt på spørgsmålet om, hvorvidt de oplever at have tid til at kunne levere den ønskede kvalitet. Det er helt naturligt, at det påvirker oplevelsen af et godt resultat, hvis man ikke føler, at man kan leve op til forventningerne - egne såvel som andres.



# Kolleger

**Danskerne har det generelt godt med deres kolleger både fagligt og socialt, og gennemsnitstemperaturen på 76 point ud af 100 point har ligget ganske stabilt siden 2019.**

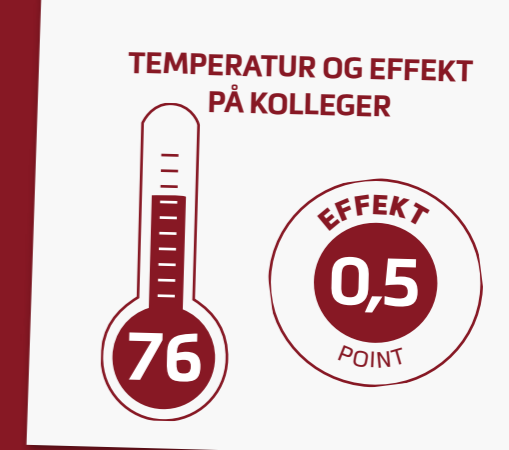
## VI HAR DET GODT MED KOLLEGERNE

Dykker vi lidt ned i de enkelte spørgsmål, så kan vi se, at spørgsmålet "Har du det godt med dine kolleger" topper med 81 point på skalaen, hvor danskerne kun har svaret 72 på temperaturskalaen, når vi spørger ind til, hvorvidt kollegerne er gode til at anerkende hinanden.

## VI VIL ANERKENDES AF KOLLEGERNE

Vi ved, at anerkendelse betyder noget for vores generelle trivsel. Og anerkendelsen kan i høj grad også komme fra vores kolleger. Danskerne har en lidt lavere temperatur (72) på spørgsmålet om, hvorvidt de oplever at få anerkendelse fra deres kolleger, end for de andre spørgsmål under kollegafaktoren.

Ifølge BrancheFællesskaberne for Arbejdsmiljø (BFA) så kan manglende anerkendelse og følelsen af at have en usikker plads i arbejdsfællesskabet føre til stresssymptomer, for grundlæggende søger vi alle anerkendelse i vores arbejde<sup>93</sup>. Og vi har brug for, at der bliver sat pris på vores indsats og vores bidrag fra kolleger såvel som fra nærmeste leder.



## DANSKERNE HAR DET GODT MED DERES KOLLEGER - BÅDE FAGLIGT OG SOCIALT



Temperaturen på kolleger er den højeste af alle faktorer

## RESULTATER

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.

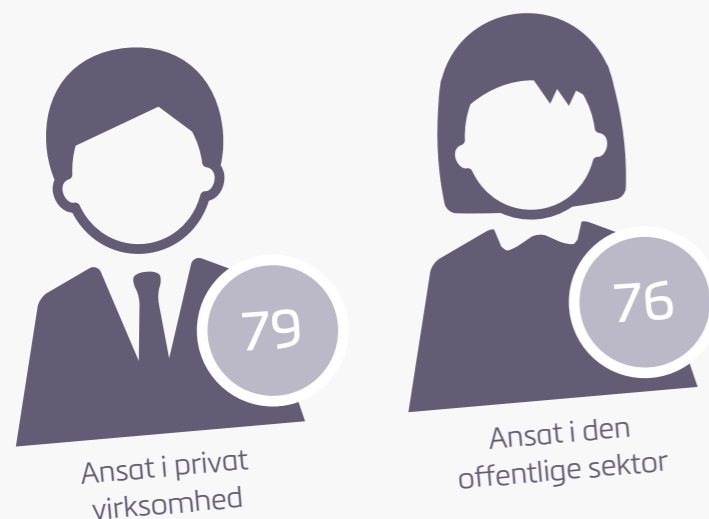
## TEMPERATUR PÅ RESULTATER I 2019 OG 2021

2019	2021
74	75

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

<sup>94</sup> Lichtenberg 2018

## JEG OPLEVER, AT JEG SKABER RESULTATER PÅ JOBBET



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

## 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 2019 OG 2021

2019	2021
76	76

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

<sup>93</sup> Branche Fællesskab Arbejdsmiljø 2020

# Medbestemmelse

Medbestemmelse i arbejdslivet har betydning for din arbejdslyst. Det kan der ikke sås tvivl om. Men vi kan se på temperaturerne, at der er stor forskel på, om du har indflydelse på dine opgaver eller på vigtige beslutninger i dit arbejde.

Selv om vi ved, hvor stor betydning medbestemmelse har for vores generelle trivsel i arbejdet, så viser vores undersøgelse, at næsten hver femte medarbejder ikke oplever en passende indflydelse på vigtige beslutninger i deres arbejde.

Det har betydning for vores arbejdslyst, når vi oplever manglende indflydelse. Og vi kan også påvise, at arbejdslysten daler, når medbestemmelsen svigter. Oplever vi slet ikke eller kun i mindre grad at have medbestemmelse på arbejdet, så er temperaturen for arbejdslysten helt nede på 47, hvor den er 83, hvis vi i høj grad eller meget høj grad oplever medbestemmelse.

**NÆSTEN HVER FEMTE MEDARBEJDER OPLEVER IKKE EN PASSENDE INDFLYDELSE PÅ VIGTIGE BESLUTNINGER I DERES ARBEJDE**



## TEMPERATUR OG EFFEKT PÅ MEDBESTEMMELSE



### RAMMER OG RETNING

Vores undersøgelse viser også, at 21 procent af danskerne ikke oplever en klar retning for deres arbejde. Skal medbestemmelsen have en positiv indvirkning på arbejdslysten, så betyder det noget, at du som medarbejder, ikke bare ukritisk får uddelegeret en masse opgaver og har masser af frihed, uden at rammer og retning følger med.

### 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 2019 OG 2021

2019	2021
73	72

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

## Temperaturltal

### Faktorspørgsmål i God Arbejdslyst Indeks 9

Faktor	Spørgsmål	Temperatur
LYKKE	Oplever du overordnet set en følelse af mening i dit liv?	76,53
	Oplevede du at være glad i går?	79,76
	Er du alt i alt lykkelig?	74,91
	Er du tilfreds med dit liv som helhed?	75,77
ARBEJDSLYST	Føler du glæde ved dit arbejde?	73,59
	Føler du dig motiveret for at gå på arbejde?	72,03
	Er din arbejdsplads overordnet set et godt sted at arbejde?	75,26
	Nød du din seneste arbejdsdag?	70,83
	Ser du frem til næste gang, du skal på arbejde?	69,39
	Er du overordnet set tilfreds med dit arbejde?	73,40
	Oplever du at have passende medbestemmelse på din arbejdsplads?	68,83
MEDBESTEMMELSE	Oplever du at have passende indflydelse på vigtige beslutninger, der har betydning for dit arbejde?	66,20
	Oplever du at have passende indflydelse på, hvordan du løser dine arbejdsopgaver?	77,80
	Oplever du en passende balance mellem frihed og kontrol på din arbejdsplads?	75,68
	Oplever du, at dit arbejde er meningsfyldt?	77,32
MENING	Oplever du, at du udfylder en vigtig funktion på din arbejdsplads?	78,98
	Mener du, at dit arbejde bidrager positivt til andre menneskers hverdag?	78,06
	Oplever du at bidrage til et større formål gennem dit arbejde?	73,28
	Oplever du, at dit arbejde har betydning for, hvem du er?	69,94
	Kan du se mening med de (daglige) beslutninger, der træffes på din arbejdsplads?	69,04
	Lever dit nuværende job op til dine ønsker for dit arbejdsliv?	70,48
	Oplever du en faglig tilfredshed gennem dit arbejde?	73,08
MESTRING	Oplever du, at der er match mellem dine arbejdsopgaver og dine kompetencer?	73,65
	Oplever du, at du udvikler dine kompetencer på dit arbejde?	68,25
	Oplever du at kunne håndtere forandringer på dit arbejde?	77,29
	Har du følelsen af at have udrettet noget i løbet af din arbejdsdag?	76,55
RESULTATER	Har du følelsen af, at du gør fremskridt i dit arbejde?	70,62
	Skaber du konkrete resultater på dit arbejde?	77,41
	Oplever du, at der er klare og veldefinerede mål for, hvad du skal på arbejdet?	71,10
	Oplever du, at din nærmeste leder er en dygtig leder?	66,51
LEDELSE	Oplever du, at din nærmeste leder har gode faglige kompetencer?	70,79
	Oplever du, at din nærmeste leder har gode sociale kompetencer?	68,32
	Har du tillid til din nærmeste leder?	71,86
	Oplever du at have et godt forhold til din nærmeste leder?	74,19
	Oplever du at få anerkendelse fra din nærmeste leder?	68,89
	Oplever du, at din leder sætter en klar retning for arbejdet?	64,64
	Har du det godt med dine kolleger?	80,68
KOLLEGER	Har du tillid til dine kolleger?	77,31
	Oplever du, at du har et godt fagligt samspil med dine kolleger?	75,83
	Oplever du, at du og dine kolleger er gode til at anerkende hinanden?	71,97
	Finder du det let at være en del af fællesskabet på arbejdspladsen?	76,22
BALANCE	Oplever du, at der til daglig er balance mellem dit arbejdsliv og dit privatliv?	72,16
	Oplever du, at du har tid til at levere den ønskede kvalitet på dit arbejde?	67,73
	Oplever du, at der er overensstemmelse mellem dine opgaver og den tid, der er til at løse dem?	66,22

### Øvrige temperaturspørgsmål

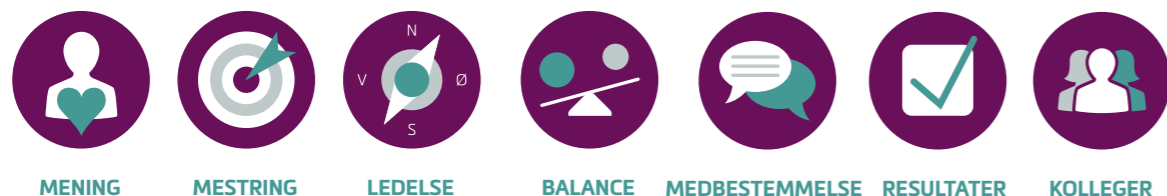
Har du mulighed for selv at tilrettelægge og strukturere dine arbejdsopgaver?	75,50
Oplever du, at være en del af det sociale fællesskab på arbejdspladsen?	75,04
Vurderer du, at du er sikker i din ansættelse/føler du dig tryk i din ansættelse?	74,07
Er du optimistisk ift. fremtiden for din branche?	72,30
Er du optimistisk ift. fremtiden for din jobfunktion?	71,40
Oplever du, at dine kolleger får dig til at præstere bedre på jobbet?	68,39
Mener du, at du får en rimelig løn sammenlignet med andre personer med din uddannelse og erfaring?	63,88
Vurderer du, at du får en rimelig løn for det arbejde, du udfører?	62,84
Mener du, at du får en rimelig løn sammenlignet med andre faggrupper?	61,77
Vurderer du det sandsynligt, at du bliver opsagt inden for det næste års tid?	25,99

## Medbestemmelse og arbejdslyst

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

I år har vi desuden gennemført en større undersøgelse, hvor vi netop perspektiverer arbejdslysten på alle syv faktorer. Ligeledes har vi undersøgt, hvilken betydning faktorerne løn og jobsikkerhed har for arbejdslysten.

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



### ARBEJDSLYST

# 72

## TEMPERATUR

point

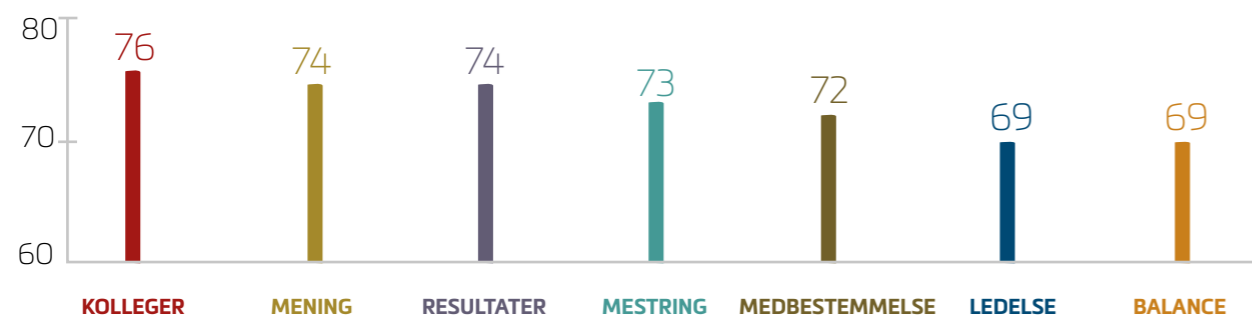
Danskernes lykkeniveau og arbejdslyst på en skala fra 0 til 100 point. Danskerne har oplevet en stigning i lykkeniveau på to point fra 75 i 2019 til 77 i 2021. Temperaturen på arbejdslysten er status quo.

### LYKKE

# 77

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

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



### FORKLARINGSGRAD

Forklaringsgraden er steget fra 74 i 2019 til 78 i 2021. Det betyder, at vi reelt kan forklare endnu mere af, hvad der er vigtigt for danskernes arbejdslyst. Vi har i årets indeks justeret lidt på udvalgte spørgsmål.

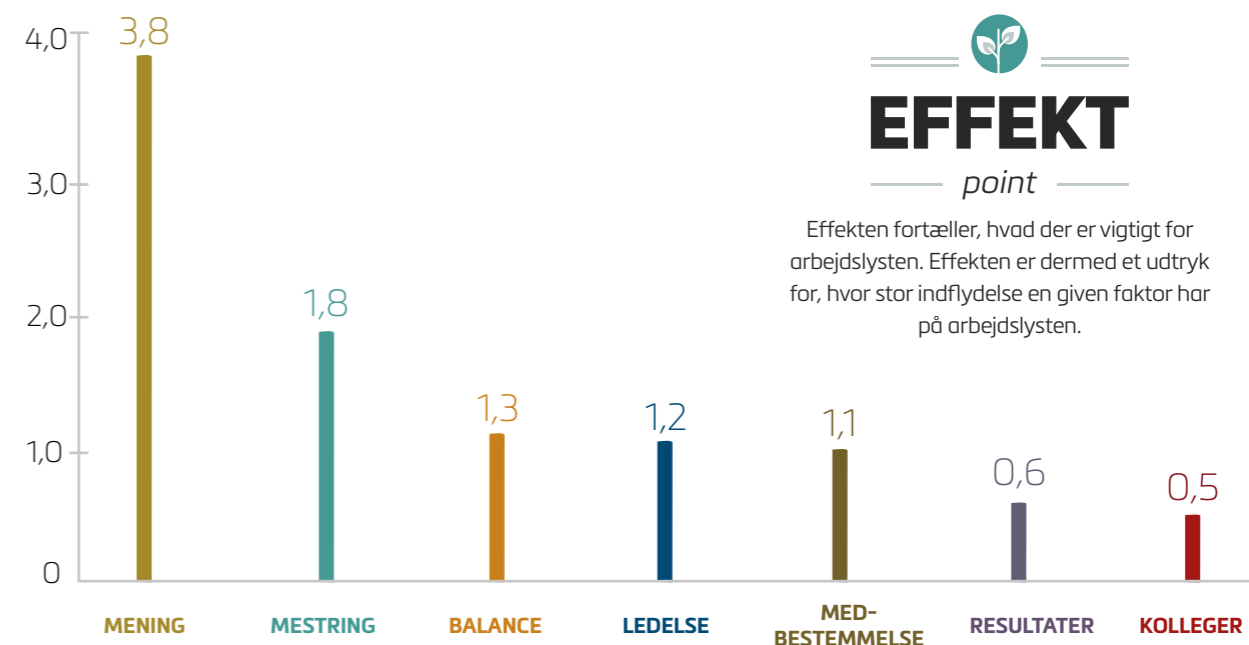
Det har vi gjort for endnu mere præcist at indkredse de faktorer, der giver danskerne arbejdslyst. 78 procent er ifølge Kantar Gallup en meget høj forklaringsgrad, når vi spørger repræsentativt på det danske arbejdsmarked – på tværs af alder, køn, geografi mm.

Det understreger, at vi indfanger størstedelen af danskernes arbejdslyst via de syv faktorer, og at elementer i arbejdslysten er almenmenneskelige på tværs af fx jobområder og uddannelser.

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

# 78%

af, hvad danskernes arbejdslyst består af



# 6,2

### Arbejdslyst og lykke

Vores arbejdslyst har betydning for vores generelle livstilfredshed. God Arbejdslyst Indeks 2021 viser, at hvis vi løfter arbejdslysten med 10 point, vil det løfte lykkeniveauet med 6,2 point. Danskernes lykkeniveau vil således stige fra 77 til 83,2 point, hvis deres arbejdslyst stiger fra 72 til 82 point. Arbejdslystens effekt på vores generelle lykkefølelse er fra 2019 til i år steget fra 5,2 point til 6,2 point. Stigningen indikerer, at de syv arbejdslystfaktorer siden 2019 er blevet relativt vigtigere for danskernes lykkefølelse. En indsats for et godt arbejdsmiljø med øget arbejdslyst er altså samtidig en indsats, der i høj grad vil løfte på medarbejdernes generelle livstilfredshed.

# Sådan har vi gjort

Datagrundlaget til God Arbejdslust Indeks 9, 2020 "Medbestemmelse – frihed eller forbandelse" er indsamlet ved brug af en kvantitativ og kvalitativ metode. 2.546 danskere har deltaget i undersøgelsen, som Videncenter for God Arbejdslust har gennemført i samarbejde med Kantar Gallup i september 2020.

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

## UDVIKLING AF UNDERSØGELSESMODELLER

Undersøgelserne baserer sig på en model over de faktorer, der skaber god arbejdslust. Modellen er oprindeligt udviklet af Videncenter for God Arbejdslust i samarbejde med Institut for Lykkeforskning og Kantar Gallup og er gennem de seneste seks år løbende blevet kvalificeret og forfinet. Modellen er baseret på grundig videnskabelig metode, anerkendt forskning og litteraturstudier.

## SPØRGESKEMA

Undersøgelsens kvantitative data er indsamlet på et survey med ca. 50 spørgsmål, som kortlægger danskernes arbejdslust – og efter samme grundmodel siden 2015. Resultaterne fra 2021 er derfor generelt sammenlignelige med de forrige indeksundersøgelser.

I denne undersøgelse går vi i dybden med alle syv faktorer men særligt med fokus på faktoren "Medbestemmelse". I 2021 har vi desuden suppleret indeksundersøgelsen med perspektiver på jobsikkerhed i regi af Covid-19. Her undersøger vi, hvordan en krise kan påvirke vores arbejdslust og trygheden i arbejdet. Spørgsmålene er derfor koncentreret om disse perspektiver samt generelle spørgsmål, der vedrører danskernes arbejdslust.

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

## ANALYSEMODEL

Kantar Gallup kontrollerer de indsamlede data i analysemodellen ved at undersøge strukturen i data,

dels eksplorativt og dels konfirmativt. Ved eksplorativ kontrol forstås en analyse, hvor spørgsmålene grupperes, således som de naturligt falder ind i grupper uafhængigt af den konstruerede model. Ved konfirmativ kontrol forstås et tjek af de tiltænkte gruppers kvalitet i sammensætningen.

I undersøgelserne viser begge metoder særdeles god overensstemmelse med den definerede model. Spørgsmålene afdækker i meget høj grad de elementer, de skal afdække. Selve beregningsmodellen er af typen Structural Equation Modelling, der metodisk hører hjemme i kategorien af regressionsanalyser til beregning af kausalsammenhænge mellem en afhængig variabel (her "arbejdslust") og andre uafhængige variable (i dette tilfælde de syv faktorer samt jobsikkerhed og løn). Hermed estimeres effekten af den uafhængige variabel på de afhængige variable, mens der kontrolleres for betydningen af de øvrige uafhængige variable.

## CASES OG EKSPERTER

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

Ydermere har vi gjort brug af bidrag fra førende forskere, ledere og andre eksperter, som kan belyse arbejdet med faktoren medbestemmelse og nuancer af denne faktor. Cases såvel som eksperter understøtter og perspektiverer resultaterne fra den repræsentative undersøgelse, der er evidensgrundlaget for God Arbejdslust Indeks nr. 9 "Medbestemmelse – frihed eller forbandelse".

"Ligeledes er kapitlet "Medbestemmelse hjemmefra" baseret på tal fra undersøgelsen "Altid på – en undersøgelse af danskernes digitale vaner, 2021", som også er gennemført af Videncenter for God Arbejdslust.

**Abildgaard, Pernille G.:** *Manden der knuste kalenderen for at gøre sine medarbejdere lykkelige*, Frydenlund 2019.

**Andersen, Malene F.:** *Er det for tidligt at sætte GPSen til hjemmekontoret?* www.berlingske.dk 2020.

**AS3:** *AS3 jobsurvey 2020*, www.as3.dk 2020.

**Bach, Pia F.:** *Derfor skal du uddelegere opgaver til dine medarbejdere*, www.cfl.dk 2020.

**Bøgelund, Rebekka:** *FEJL, et opgør med nulfejlstyranni og den usunde præstationskultur*, Muusmann Forlag 2019.

**Böttcher, Thomas:** *Er du tilfreds med din arbejdstid? Så ligner du de fleste danskere*, www.akademikerbladet.dk 2019.

**Branche fællesskab Arbejdsmiljø:** *Reaktionsmønstre ved stress – udviklet af Pernille Pedersen*, www.arbejdsmiljoweb.dk 2020.

**Chainey, Ross:** *It's time to switch to a four-day working week, say these two Davos experts*, www.weforum.dk 2019.

**Dall, Mads O., et al.:** *Frisættende Ledelse – Kunsten at integrere medarbejdere i ledelsesprocesser*, Frydenlund 2014.

**Danmarks statistisk:** *Næsten dobbelt så mange mænd som kvinder har overvejet at blive selvstændige*, www.dst.dk 2018.

**Deci, Edward L. & Ryan, Richard M.:** *"The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior" in Psychological Inquiry nr. 11(4), 2000.*

**Deci, Edward L. & Ryan, Richard M.:** *Self-Determination Theory, Basic Psychological Needs in Motivation, Development and Wellness*, The Guilford Press 2017.

**Deci, Edward et al.:** *"Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science" in Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior nr. 4(1), 2017.*

**Deloitte:** *Millennial Survey 2020*, www.deloitte.com 2020.

**Fernet, Claude et al.:** *"The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: An extension of the JD-R model" in Work and Stress nr. 26(3), 2012.*

**Foss, Nikolai J., et al.:** *"Encouraging knowledge sharing among employees: How job design matters" in Hum. Resour. Manag. nr. 48(6), 2009.*

**Hackman, John R. & Oldham, Greg R.:** *"Motivation through the Design of Work: Test of a Theory" in Organizational Behavior and Human Performance nr. 16, 1976.*

**Hamel, Gary & Zanini, Michele:** *Humanocracy, Creating organizations as amazing as the people inside them*, Harvard Business Review Press 2020.

**Henriques, Casper M. & Würtz, Julie:** *Kommune giver ansatte fri hver fredag: 'Det giver en hel anden mulighed for restitution og fritidsliv'*, www.dr.dk 2020.

**Keynes, John M.:** *"Economic Possibilities for our Grandchildren" in Essays in Persuasion*, W.W. Norton & Co. 1930.

**Kim, W.C & Mauborgne, Renée.:** *"Fair Process: Managing in Knowledge Economy" in Harvard Business Review 2003.*

**Klein, Peter G. & Foss, Nikolai J.:** *"Why Managers Still Matter" in MIT Sloan Management Review nr. 56(1), 2014*

**Kolding, Trine:** *Den effektive Leder, Succes med en 40 timers arbejdsuge*, Gyldendal Business 2011.

**Kristensen, Anders R.:** *Ingen selvedelse uden ledelse*, www.lederweb.dk 2011.

**Lichtenberg, Emilie:** *Flere oplever stress – især blandt offentligt ansatte*, www.ae.dk 2018.

**Lykke, Thomas & Kvist, Annika.:** *Værdibaseret ledelse – en vej til effektiv implementering af strategi*, www.hildebrandtbrandi.com 2020.

**Münster, Morten:** *Jytte vender tilbage*, Gyldendal Business 2020.

**Musbech, Hakon:** *Mange vidensarbejdere vil klare sig selv på arbejdet. Her er hvad de kæmper for*, www.zetland.dk 2020.

**Nørmark, Dennis & Jensen, Anders F.:** *Pseudoarbejde – Hvordan vi fik travlt med at lave ingenting*, Gyldendal 2018.

**Orbesen, Louise:** *Nu rykker danske virksomheder på fremtidens lederskab*, www.finans.dk 2020.

**Pedersen, Carsten L.:** *Anvendt autonomi: En praksisguide om medarbejderautonomi*, The CBS Competitiveness Platform 2018.

**Vestergaard, Bo:** *Fair Proces: Fra upopulære forandringer til medarbejdere der udvikler løsninger*, Lead Read 2019

#### Videncenter for God Arbejdslyst

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

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

*Mestring og livslang læring – en undersøgelse blandt ledere om kompetenceudvikling, 2018a.*

*Når ledelse skaber arbejdslyst, 3. reviderede udgave, 2018b.*

#### Videncenter for God Arbejdslyst og Institut for Lykkeforskning

*God arbejdslyst indeksrapport: Det hele menneske på arbejde, 2018.*

*God arbejdslyst indeksrapport: Dit liv – din arbejdslyst, 2019.*

#### Videncenter for God Arbejdslyst & Yougov:

*Arbejdslyst hjemmefra, 2020.*

*Altid på – en undersøgelse af danskernes digitale vaner, 2021.*

## Mere viden om trivsel og arbejdslyst

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



**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 Indeks nr. 8 Mening – fryns eller nødvendighed

Rapporten tager temperaturen på danskernes oplevelse af mening og psykologisk tryk 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.

## DENNE RAPPORT ER UDARBEJDET AF VIDENCENTER FOR GOD ARBEJDSLYST

### Redaktionelt team:

Rebekka Bøgelund  
Helle Stenbro  
Rasmus Højbæk  
Christian Borrisholt Steen  
Mathias Lilleøre-Jensen

### Grafisk Design:

Mariann Bay Jakobsen

### Foto:

iStock  
RAIS-foto

### Tryk:

Rosendahls  
1. oplag: 4.000 stk.

978-87-971817-4-4

© Videncenter for God Arbejdslyst 2021

Skriv til [videncenter@krifa.dk](mailto:videncenter@krifa.dk) for yderligere information



**2019:**

### Trivsel betaler sig

#### – en undersøgelse om værdien af god arbejdslust

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



**2019:**

### God Arbejdslust Indeks 2019

#### Dit liv – Din arbejdslust

Rapporten giver blandt andet indblik i, hvad der påvirker danskernes arbejdslust 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 arbejdslust ved at arbejde målrettet med udvalgte arbejdslustfaktorer.



**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 arbejdslust i dagligdagen. Rapporten zoomer også ind på, hvad lederne mener, er det vigtigste for medarbejdernes trivsel og arbejdslust.



**2018:**

### Når ledelse skaber arbejdslust

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



**2018:**

### God Arbejdslust 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 Arbejdslust her: [krifa.dk/videncenter](http://krifa.dk/videncenter)

# Medbestemmelse – frihed eller forbandelse

I denne rapport tager temperaturen på danskernes oplevelse af medbestemmelse og indflydelse i arbejdslivet. Siden 2015 har vi spurgt mere end 25.000 danskere om, hvad der betyder noget for deres arbejdsliv. En vigtig faktor er medbestemmelse. Den kigger vi nærmere på i denne rapport.

Du får som læser et view over de sidste nye forskningsresultater suppleret med en række spændende perspektiver leveret af de fremmeste eksperter.

## **NYE ORGANISATIONER MED POWER**

Vi giver dig et billede af nye typer af organisationer, som ikke har klassiske lederprofiler, som vi kender dem – men i højere grad facilitatorer og sparringspartnere. Her er det medarbejderne, som bestemmer og har budgetansvaret. Mange kender dem som TEAL-organisationer.

## **NÅR MEDBESTEMMELSE BLIVER EN FORBANDELSE**

Men vi hejser også et flag. For medbestemmelse kan blive en forbandelse, hvis medarbejderen oplever manglende rammer eller en usikker retning. Vores undersøgelse viser, at mange medarbejdere er udfordret her.

Ligeledes giver vi også et perspektiv på de andre seks faktorer, der bidrager til at skabe arbejdslyst. Det er faktorerne mening, mestring, ledelse, balance, kolleger og resultater. Her får du små korte resultater fra rapporten.

## **LØN OG JOBSIKKERHED I ET COVID-19 PERSPEKTIV**

Vi kommer ikke uden om, at Covid-19 har sat sit præg på vores arbejdslyst. Derfor har vi undersøgt, hvilken indflydelse faktorer som Løn og Jobsikkerhed betyder for vores arbejdsliv. Overhaler disse faktorer de andre faktorer inden om, og bliver vigtigere for vores arbejdslyst?

Vi håber, at du har lyst til at læse med og blive klogere på, hvordan du kan forbedre din og dine kollegers arbejdslyst.

*Rigtig god læselyst*



RAPPORT UDGIVET AF VIDENCENTER  
FOR GOD ARBEJDSLYST 2021