



# God Arbejdslyst INDEKS 2019

Dit liv – din arbejdslyst



Happiness Research  
Institute

Videncenter for  
God Arbejdslyst | **krifa**

**KRIFA** er en arbejdsmarkedsorganisation, der blev etableret i 1899 og har omkring 200.000 medlemmer. For de fleste mennesker er "god arbejdslyst" en hilsen. For os er det mere end det. Det er vores mission. Vi vil skabe oplevet god arbejdslyst hos den enkelte i alle arbejdslivets faser, i arbejdsfællesskaber og på arbejdspladser.

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

**INSTITUT FOR LYKKEFORSKNING** er en uafhængig tænketank, der leverer forskningsbaseret viden om trivsel, lykke og livskvalitet på samfunds- og organisationsniveau. Instituttet udgiver analyser i samarbejde med udvalgte partnere og rådgiver beslutningstagere i Danmark og udlandet. Læs mere på [happinessresearchinstitute.com](http://happinessresearchinstitute.com)



# God Arbejdslyst INDEKS 2019

Dit liv – din arbejdslyst

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| Dit liv – din arbejdslyst .....                                 | 5  |
| Hvad påvirker arbejdslysten anno 2019? .....                    | 6  |
| Forstå ord og tal .....                                         | 8  |
| God Arbejdslyst Indeks 2019 .....                               | 10 |
| <b>MENING</b> er det vigtigste .....                            | 12 |
| Case: Ankerfjord Hospice tager mening alvorligt.....            | 14 |
| <b>MESTRING</b> på andenpladsen .....                           | 18 |
| Case: Målrettet arbejde med mestring giver pote.....            | 20 |
| Perspektiv: Hver fjerde dansker er stresset .....               | 24 |
| <b>BALANCE</b> kan øge arbejdslysten markant .....              | 30 |
| Case: Balance skaber tryghed i hverdagen.....                   | 32 |
| <b>LEDELSE</b> har et uforløst potentiale .....                 | 36 |
| Case: God ledelse kan være et spørgsmål om liv eller død.....   | 38 |
| Perspektiv: At være eller ikke at være sit job .....            | 42 |
| <b>MEDBESTEMMELSE</b> - vigtigere for nogle end for andre ..... | 46 |
| Case: Her har alle chauffører medbestemmelse.....               | 48 |
| Case: Ingen dårlige ledere her.....                             | 50 |
| <b>RESULTATER</b> der tæller .....                              | 52 |
| Case: Arbejdslysten stiger i takt med resultaterne.....         | 54 |
| <b>KOLLEGER</b> - når man løfter i flok .....                   | 56 |
| Case: Fællesskabet sikrer god arbejdslyst .....                 | 58 |
| Perspektiv: Den svære balance .....                             | 60 |
| Afrunding: Det accelererende samfund .....                      | 64 |
| Inspiration: God arbejdslyst kommer ikke af sig selv.....       | 66 |
| Digitalt værktøj gør arbejdslysten konkret .....                | 68 |
| Sammen om trivsel .....                                         | 70 |
| Metodebeskrivelse og bilag .....                                | 71 |
| Faktorspørgsmål i God Arbejdslyst Indeks 2019 .....             | 72 |
| Litteraturliste .....                                           | 76 |
| Mere viden om god arbejdslyst .....                             | 78 |

# Dit liv – din arbejdslyst

Vi bruger halvdelen af vores vågne timer på vores arbejde, og derfor er arbejdet også en væsentlig del af livet for de fleste af os. Hvad der sker på jobbet, påvirker vores privatliv og omvendt. Så trives vi på vores arbejde, er der en stor sandsynlighed for, at vi også trives generelt i livet. Det handler om dig og dit liv – og derfor også om din arbejdslyst.

Det er en nysgerrighed over for denne påvirkning og sammenhæng mellem arbejdslivet og livet i det hele taget, der siden 2015 har drevet Krifa og Videncenter for God Arbejdslyst i arbejdet med at blive klogere på, hvad der driver danskernes arbejdslyst.

### Se potentialet i mennesket

Filosoffen og erhvervsmanden Morten Albæk skriver i sin bog *Ét liv, én tid, ét menneske*, at man både som arbejdsgiver og som samfund bør betragte den enkelte medarbejder som et menneske med et potentiale frem for en ressource, der skal udnyttes mest muligt.<sup>1</sup> Det er jeg meget enig med ham i.

Det er helt grundlæggende for Krifas selvforståelse og menneskesyn at betragte alle mennesker som værende i besiddelse af et stort og iboende potentiale. Men vi er som mennesker også begrænsede, og det kan komme til udtryk på forskellig vis på dagens arbejdsmarked.

Det kan fx vise sig ved stress, som rammer stadigt flere danskere og deres familier. Det er et samfundsproblem, vi skal gøre noget ved. Det er blandt andet derfor, at vi i årets *God Arbejdslyst Indeks* har valgt at fokusere på bl.a. stress, hvorfor vi bliver stressede og ikke mindst på, hvad der virker til at beskytte os mod stress.

Stress er dog ikke det eneste, som udfordrer vores arbejdslyst i en tid under hastig forandring. En anden tematik, der ikke bare kendetegner det moderne arbejdsliv, men også påvirker det, er, at mange bekymrer sig om fremtiden og om fremtidige forandringer i arbejdslivet. Dette og andre samfundsrelevante tematikker har vi undersøgt i årets indeks.

### Et fælles ansvar

Vi har alle et ansvar for at sikre, at den enkelte bliver i stand til at håndtere de udfordringer, krav og forandringer, som det moderne arbejdsliv byder på. Ved at fokusere på de faktorer, som i særlig grad bidrager til trivsel og lysten til at tage på arbejde og ved at være bevidste om, hvordan mistrivsel modvirkes, kan både ledere og medarbejdere blive bedre til at navigere i et ofte uforudsigeligt arbejdsliv.

I Krifa ønsker vi at skabe en bevægelse mod højere arbejdslyst og trivsel og mod mindre stress og mistrivsel. Men vi kan ikke gøre det alene. Det er et samfundsansvar, som vi skal stå sammen om at løfte – det gælder politikere, de faglige organisationer, virksomheder, ledere og medarbejderne selv.

**God læselyst!**



**Søren Fibiger Olesen**  
Formand  
Krifa

<sup>1</sup>Albæk, 2018

# Hvad påvirker arbejdslysten anno 2019?

Danskernes arbejdslyst er høj. Det viser vores undersøgelse. *God Arbejdslyst Indeks 2019* har fokus på syv faktorer og tre tidsaktuelle emner, som er med til at kortlægge og give et unikt indblik i danskernes trivsel på jobbet.

Siden 2015 har Videncenter for God Arbejdslyst, Institut for Lykkeforskning og Kantar Gallup undersøgt, hvad der giver danskerne god arbejdslyst, og hvor vi skal sætte ind for at øge den yderligere.

Dette års udgave af *God Arbejdslyst Indeks* sætter fokus på de syv faktorer, vi har identificeret som de væsentligste for danskernes arbejdslyst. Hver faktor bliver i indekset præsenteret med en temperatur og en effekt, og efterfølgende fokuseres på relevante demografiske parametre.

Hver faktor er illustreret med en inspirationscase fra en virksomhed eller afdeling, der arbejder aktivt med den pågældende faktor for at styrke trivslen.

## MENING OG MESTRING ER ALTAFGØRENDE

De syv faktorer, der påvirker danskernes arbejdslyst, er: Mening, mestring, ledelse, balance, medbestemmelse, resultater og kolleger.

Mening er stadig den vigtigste faktor for danskernes arbejdslyst, som den har været det hvert år siden første måling i 2015. Næste efter mening er mestring den faktor, der har størst betydning for danskernes arbejdslyst - og netop mestring har ifølge dette års undersøgelse fået en større betydning for danskerne end tidligere.

Faktorernes betydning er ikke konstant. Når danskerne fx tildeler mestring og balance en større betydning, fremgår det af undersøgelsens tal for effekt. Det skaber en dynamisk forståelse af arbejdslyst, som hele tiden tilpasser sig og afspejler det, som danskerne faktisk oplever i deres hverdag.

*God Arbejdslyst Indeks* undersøger altså både, hvordan det aktuelt står til med arbejdslysten i Danmark og viser samtidigt, hvordan forståelsen af arbejdslyst, betydningen samt oplevelsen af faktorerne på arbejdspladserne ændrer sig over tid.

## TRE TIDSAKTUELLE EMNER

I dette års indeks kigger vi også nærmere på tre aktuelle temaer: Balance, stress og identitet i jobbet.

1. Balance er væsentligt for vores liv. Det kan være svært at få puslespillet til at gå op – det gælder både i forhold til balancen mellem arbejde og fritid, men også mellem mængden af opgaver og den tid, vi har til at løse dem. Faktoren balance bliver i årets indeks suppleret af et særskilt afsnit, hvor vi undersøger, hvad bekymringer for fremtiden betyder for balancen og arbejdslysten. Vi kigger også på, hvordan danskerne håndterer livets mange valg, og hvordan man sikrer en god balance mellem indflydelse og overskuelighed.
2. Stress rammer og påvirker dagligt tusindvis af danskere, deres familier og arbejdspladser og koster årligt samfundet milliarder af kroner. Derfor er stress et samfundsrelevant emne. Dette års indeks ser på, hvorfor man bliver stresset, hvilke tegn der er på stress, og hvordan man kan forebygge stress.
3. Mange danskere finder en stor grad af identitet i arbejdet.<sup>2</sup> Men hvordan påvirker det vores arbejdslyst? I årets *God Arbejdslyst Indeks* dykker vi ned i betydningen af arbejdet som identitetsmarkør og sætter det i perspektiv i forhold til arbejdslystens syv faktorer.





# Forstå ord og tal

## TEMPERATUR

Temperaturen fortæller, hvordan *det står til* blandt lønmodtagerne på de danske arbejdspladser. Både med den samlede arbejdslyst og med hver af de syv faktorer. Det kan fx være, i hvilken grad man oplever at have balance i sit liv. Temperaturen vil her være beregnet på baggrund af en række spørgsmål om balance. Det er fx "I hvilken grad oplever du, at der er overensstemmelse mellem dine opgaver og den tid, der er til at løse dem?" og "I hvilken grad oplever du, at der til daglig er balance mellem dit arbejdsliv og dit privatliv?" Vi opgør temperaturen i point på en skala fra 0 til 100.

## EFFEKT

Effekten fortæller, hvad der er vigtigt for arbejdslysten. Effekten er et udtryk for, hvor stor *indflydelse* en given faktor har på arbejdslysten. Hvis temperaturen på en faktor løftes med 10 point, stiger den samlede arbejdslyst med den pågældende faktors effekt.

Et tænkt eksempel kunne være medarbejderen, Anette, som oplever en samlet arbejdslyst på 70 på en skala fra 0 til 100, og hun har en oplevelse af balance på 50. Ved næste måling oplever Anette en større grad af balance på sit arbejde og rapporterer nu 60 i stedet for 50. Balance har ifølge vores undersøgelse en effekt på 1,5 point. Det betyder, at Anettes samlede arbejdslyst er steget fra 70 til 71,5.

Faktorernes betydning for god arbejdslyst i hverdagen varierer fra medarbejder til medarbejder, og rapporten viser den gennemsnitlige effekt blandt lønmodtagerne på det danske arbejdsmarked.

## FORKLARINGSGRAD

Forklaringsgraden udtrykker, hvor stor en del af den afhængige variabel (arbejdslysten), der forklares af modellen i de uafhængige variabler (de syv faktorer). Altså hvor stor en del af arbejdslysten vi kan forklare med vores model med de syv faktorer.

Forklaringsgraden er ligesom effekten resultatet af komplicerede matematiske beregninger, som Kantar Gallup står inde for og garanterer for validiteten af.

## ARBEJDSLYST

I Videncenter for God Arbejdslyst skelner vi mellem *arbejdsglæde* og *arbejdslyst*.

Ifølge ordbogen er glæde den følelse, vi får, når vi ser på noget, vi godt kan lide eller på anden måde oplever behageligt eller tilfredsstillende. Glæde hænger sammen med jubel, fryd og triumf. Men et almindeligt arbejdsliv vil også byde på meget andet.

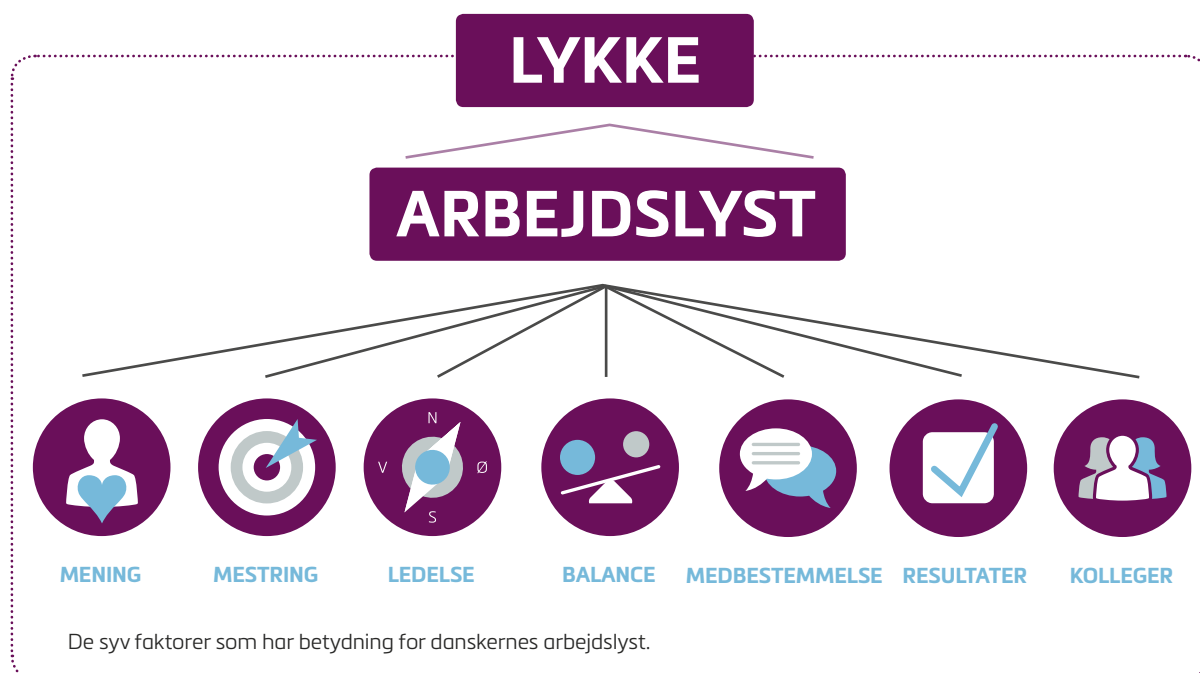
Arbejdslyst handler i højere grad om trivsel og motivation. Om at styrke eller (gen-)finde viljen til at være med og gøre en forskel - for sig selv og andre. Også når det er svært.

I vores undersøgelsesmodel har vi nedbrudt arbejdslystbegrebet i mindre bestanddele, som du kan se i spørgeskemaet bagerst i rapporten.<sup>3</sup>



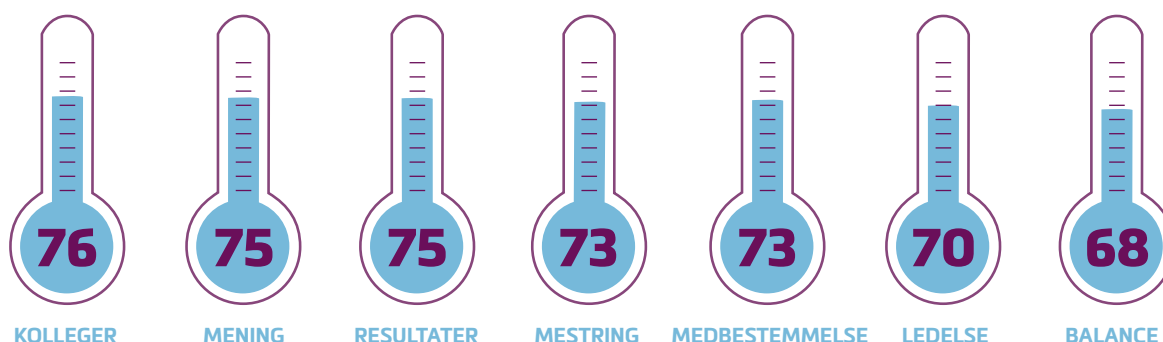


# Undersøgelsesmodel



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

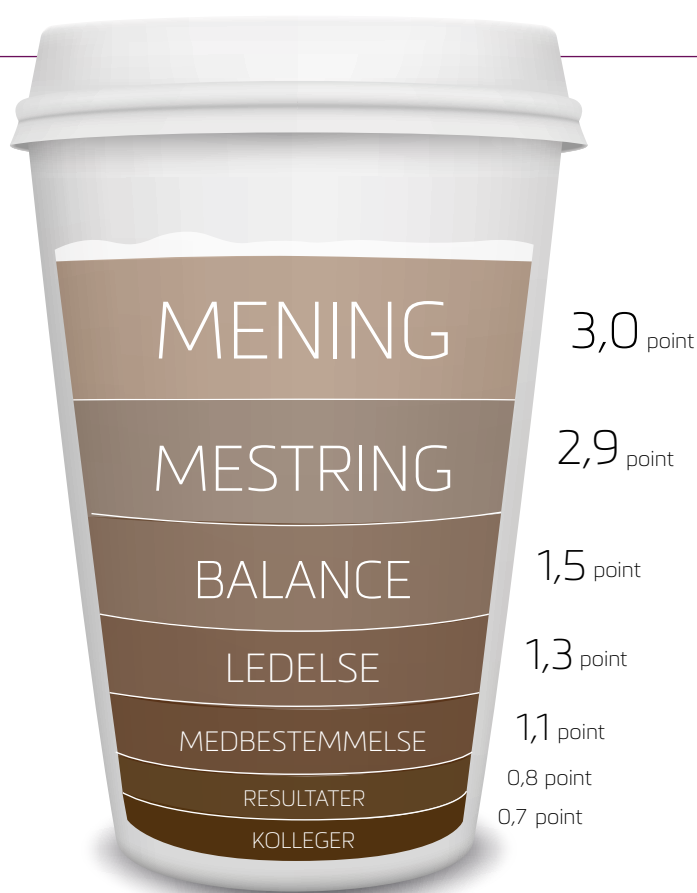
Temperaturen på de syv faktorer, der påvirker danskernes arbejdslyst på en skala fra 0 til 100.



## FORKLARINGSGRAD

Forklaringsgraden er steget fra 71 procent i alle tidligere indeks til 74 procent i 2019-indekset. Det betyder, at vi reelt kan forklare endnu mere af, hvad der er vigtigt for danskernes arbejdslyst. Vi har i årets indeks justeret lidt på nogle af spørgsmålene under udvalgte faktorer – bl.a. fordi vi med vores særlige fokus på mestring i *God Arbejdslyst Indeks 2018*, er blevet klogere på, hvad mestringsfaktoren indeholder.<sup>4</sup>

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



Her ses effekten på arbejdslysten for hver gang, vi forbedrer temperaturen på en faktor med 10 point.

# 5,2

### Arbejdslyst og lykke

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

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

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

# Mening er det vigtigste

Den allervigtigste faktor for danskernes arbejdslyst er ligesom tidligere år *mening* med en effekt på 3,0. Med en temperatur på 75 er oplevelsen af mening ligeledes høj hos danskerne.

**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.

Årets *God Arbejdslyst Indeks* viser, at der er visse forskelle på oplevelsen af mening alt afhængig af køn og alder.

For kvinder er mening den faktor, de scorer højest på – med en temperatur på 77. Mens mænd placerer den på fjerdepladsen med en temperatur på 74.

## MENING OG IDENTITET

Effekten af mening øges også ved, at man i højere grad oplever arbejdet som afgørende for ens syn på sig selv. En høj grad af identitetsfølelse i jobbet får effekten af mening til at stige fra 2,5 til 3,5. Det betyder, at når jobbet er en vigtig del af ens identitet, bliver det endnu vigtigere for arbejdslysten, at arbejdet også opleves meningsfuldt. Vi kan altså konkludere, at folk som i høj grad ser deres job som en identitetsskabende faktor i livet, også er de mennesker, som i høj grad er motiveret af mening i deres arbejdsliv.

## BEKYMNINGER PÅVIRKER MENINGEN

Bekymringer for fremtiden påvirker også meningens betydning for arbejdslysten. Hvis man i høj grad er bekymret for fremtiden, bliver meningens betydning for arbejdslysten mindre. Her falder effekten fra 4,0 point for dem, som i lav grad bekymrer sig, til 2,4 point for dem, som i høj grad bekymrer sig.

Hvis man bekymrer sig om fremtiden, tyder det altså på, at arbejdet først og fremmest ses som et middel til at opnå tryghed i tilværelsen – fx i forhold til at få mad på bordet og kunne betale sine regninger. I sammenligning hermed bliver det at finde mening i arbejdet sekundært.

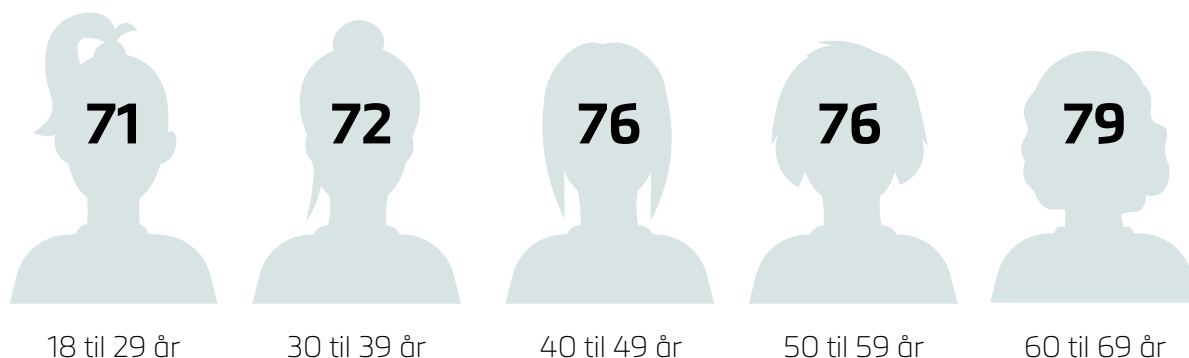
Til gengæld viser undersøgelsen, at faktorerne mestrings og ledelse bliver desto vigtigere, for dem der i høj grad er bekymrede for fremtiden – sandsynligvis fordi bekymringer for at blive fyret eller andet kan mindskes, hvis man oplever, at man udfører sit arbejde kompetent og samtidig har en god relation til sin leder.

## EFFEKTEN AF MENING

Mening har en afgørende betydning for arbejdslysten. Særlig stor effekt har oplevelsen af mening for medarbejdere, der arbejder i større teams. Og for dem, der ser deres arbejde som afgørende for deres syn på sig selv. Oplevelsen af mening har også en større effekt på arbejdslysten hos de medarbejdere, der ikke føler sig bekymrede for fremtiden.

Når man har flere end 10 kolleger omkring sig i det daglige, stiger effekten af mening fra 2,7 til 3,3. At effekten stiger betyder, at oplevelsen af mening bliver vigtigere for den samlede oplevelse af arbejdslyst.

Undersøgelsen viser også, at jo ældre man er, desto højere oplevelse har man af, at ens arbejde giver mening:



## MENINGSFAKTORENS DIMENSIONER



Kilde: Videncenter for God Arbejdslyst, 2016a

### MENING ER INDIVIDUELT

Videncenter for God Arbejdslyst definerede i 2016 fire forskellige dimensioner af mening, som i større eller mindre grad er betydningsfulde for den enkelte medarbejder.<sup>5</sup> Der vil typisk være en af disse dimensioner, der er mere afgørende for den enkelte end andre.

I *God Arbejdslyst Indeks* spørges der til, i hvor høj grad man oplever lykke og livstilfredshed. Om man alt taget i betragtning mener, at man har et godt liv.

Danskerne bedømmes år efter år som nogle af de lykkeligste mennesker i verden, og én af forklaringerne findes i, at de fleste er glade for at gå på arbejde og oplever en høj grad af mening med deres job.<sup>6</sup> Årets undersøgelse viser tydeligt, at hvis man oplever en høj grad af mening med sit arbejde, oplever man samtidig også en større grad af lykke og livstilfredshed generelt.

### OMSORGSMEDARBEJDERE OPLEVER STOR MENING

Det er personer inden for især tre jobtyper, der oplever stor mening ifølge årets indeksundersøgelse. Personer, der arbejder med ledelse, scorer 83 på meningsfaktoren. Herefter kommer folk, der arbejder med omsorg, med en meningstemperatur på 82, og på tredjepladsen finder vi mennesker med undervisnings- og forskningsarbejde, der scorer 79 på meningsfaktoren.

Medarbejdere, der arbejder inden for omsorgsområdet, er også dem, som oplever at gøre den største forskel for andres hverdag og føler, at deres arbejde er meningsfuldt. Her scorer de henholdsvis 90 og 87, hvor den gennemsnitlige oplevelse ligger på 79 i temperatur på begge spørgsmål.

<sup>5</sup> Videncenter for God Arbejdslyst, 2016a

<sup>6</sup> Helliwell, Layard & Sachs, 2018





## OM ANKERFJORD HOSPICE:

Ankerfjord Hospice har siden 2006 dannet ramme for patienter med livstruende sygdomme. Hospicet beskæftiger 38 medarbejdere og har hjemme i Hvide Sande ved Ringkøbing Fjord.

# Ankerfjord Hospice tager mening alvorligt

Ankerfjord Hospice arbejder for og med mennesker, der er terminalt syge. Det sætter livet i perspektiv, og det mærker medarbejderne i det daglige. Ikke som noget, der påvirker arbejdslysten negativt, men som noget meget meningsfyldt.

På hospicet ved Ringkøbing Fjord har både ledere og medarbejdere arbejdet målrettet med faktoren mening i mange år. Her står livets store spørgsmål i allerforreste række, og der er fokus på, at det ikke kun er patienterne, der skal opleve mening med livet i den sidste tid - arbejdet skal nemlig også give mening for den enkelte medarbejder.

Hospicechef Herdis Hansen fortæller, at det overordnede formål er at skabe livskvalitet for patienterne frem til det allersidste, og at det smitter af på medarbejdernes oplevelse af mening. Hver medarbejder kommer samtidig med hver deres oplevelse af, hvad der gør arbejdet meningsfyldt for dem. I sidste ende har dette også en positiv effekt på arbejdspladsens overordnede mening.

## TRE TIMER VED VESTERHAVET GIVER MENING

Ankerfjord Hospice har til den sædvanlige MU-samtale føjet en gåtur ved Vesterhavet, hvor medarbejderen har mulighed for at forberede sig. Hver medarbejder har en logbog, som de tager med ud til havet. Her

sætter de sig alene, så ingen kan se hinanden og udnytter de store vidder ved stranden med havets brus og mågernes skrig som det eneste lydtæppe.

Formålet er, at medarbejderne med ro omkring sig skal finde ud af, hvad mening i jobbet er for dem, og hvad der rører sig i deres liv og arbejdsliv. Den selvindsigt kommer bedst, når der er tid og ro, erfarer Herdis Hansen:

“Stilheden kan være en god inspiration. Når man kun har sit eget selskab et sted ude i den store natur, så kommer tanker og idéer. Det opnår man ikke, når man har travlt.”

Medarbejderne har tre timer for sig selv, inden de skal tale med deres leder, og skal derfor ikke skynde sig med tankerne. Man kan ikke opnå det niveau af kendskab til sig selv på en halv times samtale - dybe tanker kræver tid og ro, siger hospicechefen.



*Vand kan noget særligt. Der er ro, når man kan se vand.*

Herdis Hansen, hospicechef på Ankerfjord Hospice

## **MENING FINDES I DET HELE MENNESKE**

Når medarbejderne på Ankerfjord Hospice sidder eller går alene på stranden, er der fire emner, de skal tænke over og skrive ned i logbogen: Sig selv, familien, arbejdet og fritiden. Der er fokus på det hele menneske, og de skelner ikke mellem et fritidsmenneske og et arbejdsmenneske.

Som leder gør Herdis Hansen meget ud af at fortælle medarbejderne, at det ikke er alle tanker, de skal dele med lederen, når de kommer tilbage. Vesterhavets larmende stilhed kan have bragt tankerne hen på private ting, som er bedre usagte. Det er der også plads til.

## **MENING I HVERDAGEN**

Menneskers oplevelse af mening er forskellig, og derfor arbejder ledere og medarbejdere konkret med mening, når de samles til teammøder på hospicet. Ledelsen har vedtaget nogle værdior, der arbejdes med på alle møder.

Møderne begynder med en snak, hvor medarbejderne afstemmer betydningen af ord som *omsorg* og *åbenhed*. Det hjælper alle med at forstå, hvad der ligger bag dem. Alle får mulighed for at dele, hvad de er fyldt af, og hvad der optager dem i øjeblikket. Dermed bliver der skabt plads til mening i hverdagen.

## **TYDELIG LEDELSE ER ET VIGTIGT ELEMENT**

For Herdis Hansen er ledelse en vigtig del af at skabe mening for de knap 40 medarbejdere.

"Det er min fornemste opgave hele tiden at tale om visionen og de værdier, som vi arbejder ud fra," fortæller hospicechefen og fortsætter:

"På Ankerfjord Hospice trives soloryttere ikke. Det er holdånden og fællesskabet, der bærer."

Betydningen af netop fællesskabet blev tydelig for medarbejderne en dag i efteråret 2018. En ny patient kom til hospicet og havde ikke mange dage tilbage. Han havde et brændende ønske om at holde jul en sidste gang. Det var ikke realistisk, at han ville være

her den 24. december, så medarbejdere og ledelse besluttede sig for at holde jul samme dag. Der blev hentet et juletræ og kogt klejner. Familien kom med gaver, og patienten fik lov til at give sine børnebørn en julegave for sidste gang. Det er dage som denne, hvor arbejdet virkelig giver mening for medarbejderne på Ankerfjord.

"Vi kan alle grave os ned i opgaver, men når der er sådan en udfordring, så smider man, hvad man har i hænderne. Så skeler vi ikke til titler, men løser opgaven sammen," siger Herdis Hansen.

## **MENING KAN DELES MED HINANDEN**

Nye medarbejdere på Ankerfjord Hospice bliver introduceret for det store fokus på mening fra første færd. Ud over varme velkomster fra kollegerne får en ny medarbejder en æske, der indeholder navnene på samtlige kolleger. Når den nye medarbejder afleverer navnekortet til rette kollega, deler denne en god oplevelse, de har haft på jobbet.

"Vi skaber kultur gennem de gode fortællinger," siger Herdis Hansen. Hun tilføjer, at det giver de nye medarbejdere indblik i, hvad huset er og kan, og det får de erfarne til at stoppe op og reflektere.

Det er derudover et vigtigt punkt på dagsordenen til de ugentlige fredagsmøder, at ugens gode historie deles kolleger imellem. Det giver tiden og pladsen til at huske på, hvad den forgangne uge har budt på af meningsfulde øjeblikke.

## **MENING I EN SOLNEDGANG**

Ankerfjord Hospice er et specielt sted at arbejde. Mange patienter kommer få dage eller uger, før livet slutter. Det giver en helt særlig fornemmelse for menneskeværd og mening ifølge Herdis Hansen. Hun fortæller:

"I dag var der den mest fantastiske solnedgang. Når man er, hvor vores patienter er i livet, er det en enorm værdifuld stjernestund. Man bliver taknemmelig for også at få den med."





# Mestring på andenpladsen

Oplevelsen af at kunne mestre sit arbejde har afgørende betydning for danskernes generelle oplevelse af arbejdslyst. Årets undersøgelse viser blandt andet, at mestring har næsten ligeså stor indflydelse på arbejdslysten som mening.

**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.

Siden 2017 er *oplevelsen* af mestring faldet en anelse fra en temperatur på 75 i 2017 til 73 i 2019. Til gengæld er der i 2019 langt større *effekt* af mestring på den samlede arbejdslyst i forhold til 2017. Mens effekten i 2017 var 2,0, er den i 2019 hele 2,9. Det betyder, at mestring i 2019 stort set er ligeså vigtig for danskernes arbejdslyst som mening.

Herefter kommer medarbejdere i aldersgruppen 40 til 59 år med en temperatur på 74. Aldersgruppen, der scorer lavest, er medarbejdere mellem 18 og 29 år, der scorer deres mestring til 70.

## MESTRING ER VIGTIG FOR DE BEKYMREDE

Der er stort set ingen forskel på respondenter, når det kommer til *effekten* af mestring i forhold til arbejdslyst generelt. Dog med undtagelse af dem, der er bekymrede for fremtiden, hvor forskellen er markant. For de danskere, der i lav grad bekymrer sig for fremtiden, er effekten af mestring på arbejdslysten 2,6. For dem, der i høj grad bekymrer sig for fremtiden, ligger effekten på 3,8.

Tallene viser, at det i særlig grad har betydning for danskerne at have oplevelsen af at være god til sit arbejde, hvis man samtidig frygter, hvad fremtiden bringer.

## MESTRING I FORSKELLIGE JOBFUNKTIONER

Den gennemsnitlige temperatur på mestring er 73. Resultatet dækker over en del forskelle, når vi kigger nærmere på oplevelsen af mestring i forskellige jobfunktioner. De personer, der typisk oplever den højeste grad af mestring, finder vi blandt dem, der til dagligt arbejder med ledelse. I den anden ende af skalaen, finder vi typisk personer inden for produktion eller transport og logistik, som gennemsnitligt scorer oplevelsen af mestring til henholdsvis 69 og 70.

## MESTRING KOMMER MED ALDEREN

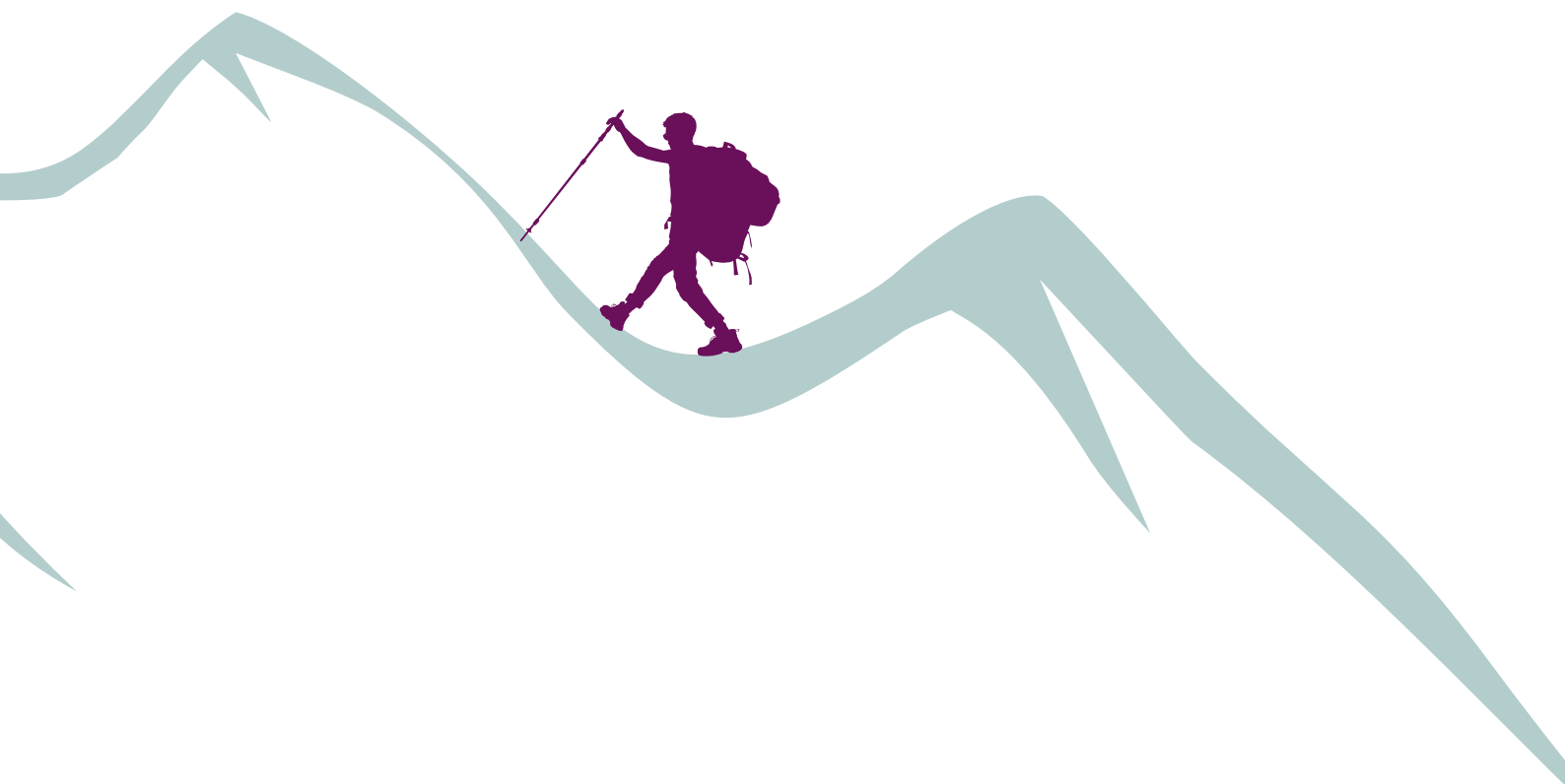
Følelsen af at mestre sit arbejde stiger i takt med alderen. Medarbejdere, der er ældre end 60 år, vurderer deres mestring til en temperatur på 76.

I rapporten *Mestring og livslang læring* undersøgte vi lederes syn på medarbejdernes kompetenceudvikling.<sup>7</sup> Her fortæller syv ud af ti ledere, at deres medarbejdere i nogen, høj eller meget høj grad får brug for opkvalificering, hvis de skal kunne klare sig på fremtidens arbejdsmarked. Hvis lederne har ret i det, er medarbejdernes frygt for fremtiden muligvis begrundet, hvis ikke de efteruddanner sig.

## TRE DIMENSIONER AF MESTRING

Med et teoretisk afsæt skabte Videncenter for God Arbejdslyst i 2018 en forståelse af mestring i flere dimensioner i indekset fra samme år.<sup>8</sup> Det drejer sig om: Faglig mestring, social mestring og personlig mestring. De tre dimensioner skal ikke ses som tre adskilte størrelser, da de lapper ind over hinanden.





## TRE DIMENSIONER AF MESTRING

### Faglig mestring

Den enkeltes oplevelse af at kunne udføre de arbejdsopgaver, der kræves i jobbet.

### Personlig mestring

Den enkeltes oplevelse af at føle sig tilstrækkeligt psykisk rustet til at klare de krav og forandringer, som han/hun stilles over for på arbejdspladsen.

### Social mestring

Den enkeltes oplevelse af at føle sig tilstrækkeligt kompetent og parat til at samarbejde og kunne begå sig socialt blandt kolleger og leder.

Kilde: Videncenter for God Arbejdslyst, 2018a



## OM ELBEK & VEJRUP:

Elbek & Vejrup har siden 1996 leveret forretningsrådgivning og udviklet IT-løsninger. Virksomheden beskæftiger 132 medarbejdere og har domicil i Aarhus, Herlev, Kolding, Aalborg, Esbjerg og Herning.

# Målrettet arbejde med mestring giver pote

Intern uro og usikkerhed var en af grundene til, at konsulentvirksomheden Elbek & Vejrup valgte at rette et større fokus på medarbejderudvikling og arbejdslyst. I 2018 kunne de kalde sig Danmarks Bedste Arbejdsplads.

Elbek & Vejrup havde i 2014 udfordringer med at fastholde medarbejdere, svært ved at rekruttere nye, og samarbejdet på tværs af virksomheden var ikke optimalt. Samtidig var der brokkerier over bagateller, hvilket påvirkede stemningen blandt medarbejderne.

Det kunne hverken ledere eller medarbejdere leve med, og de besluttede sig i fællesskab for, at det skulle være anderledes. Man satte sig et mål om at blive Danmarks bedste arbejdsplads – og lykkedes på bare fem år.<sup>9</sup> Vejen til succes gik blandt andet via en målrettet indsats for at blive de *dygtigste* i Danmark inden for deres felt, en position de opnåede blandt andet, fordi de arbejdede med de tre dimensioner af mestring.

## DE UNGE SKAL OGSÅ MESTRE DERES ARBEJDE

Konsulentvirksomheden har et særligt fokus på mestring hos de nyuddannede medarbejdere. Allerede i ansættelsesfasen taler virksomheden med ansøgerne om, hvad de er gode til, og hvor de mangler viden eller træning. Det kan være alt fra tekniske færdigheder og sociale kompetencer til personlige udfordringer, der skal tages hånd om.

Elbek & Vejrup ansætter gerne både praktikanter, nyuddannede og studentermedhjælpere. Her er mestring i fokus, da arbejdet med disse medarbejdere i høj grad er lagt an på en art mesterlære, hvor ældre og mere erfarne kolleger lærer fra sig. Allerede fra første færd skal de nyuddannede have en oplevelse af, at de er gode til noget og bidrager til forretningen, fortæller HR-chefen Anders Pallesen.

Derfor begynder de nyuddannede med mindre arbejdsopgaver, der udgør en del af større projekter. Opgavernes sværhedsgrad og størrelse kan derfra stige gradvist i takt med, at medarbejderen vokser både fagligt og personligt. På den måde har de oplevelsen af at mestre deres arbejde – også når de møder udfordringer.

## EFTERUDDANNELSE OG KURSER – FOR ALLE!

Efteruddannelse, kurser og løbende opkvalificering kan være en måde at styrke oplevelsen af mestring blandt medarbejderne på – det gælder alle tre dimensioner af mestring. Hos Elbek & Vejrup varierer kurserne, og de har fx haft fokus på den faglige og personlige udvikling.

“Det er i hverdagen i mødet med vores kunder og i samarbejdet med kollegerne, at medarbejderne bruger, hvad de har lært på kurset, og det er her, de udvikler sig,” fortæller Anders Pallesen. Derudover deles kurserne op i små bidder over flere dage, så der er tid til hverdagens opgaver og til refleksion undervejs.

Alle medarbejdere er årligt på kursus, og det gælder også seniorkonsulenten Ralf Daugbjerg:

“Jeg har været i branchen i 25 år og har prøvet det meste. Jeg kan godt lide at komme ud, hvor jeg skal lære, og hvor jeg kan bevise, at jeg stadig *kan* lære.”

## NÅR MESTRINGEN BLIVER UDFORDRET

Udfordringer med en eller flere af de tre dimensioner opleves meget forskelligt.





“ *Mennesker er forskellige, og der er forskel på, hvordan man opnår og indgyder respekt.*

Ralf Daugbjerg, seniorkonsulent hos Elbek & Vejrup

Hos Elbek & Vejrup ansatte de en medarbejder, som på sin tidligere arbejdsplads var den dygtigste inden for sit område. Medarbejderen skulle nu arbejde sammen med folk, der var mindst lige så dygtige som ham selv. Det gav ham udfordringer med selvtilliden og skabte mange frustrationer.

Den nærmeste leder blev opmærksom på udfordringerne, og han tog hurtigt hånd om problemet. Medarbejderen kom på en faglig uddannelse for at styrke sin faglige mestring. Han havde derudover flere samtaler med HR om, hvordan man som ny kan indgå i et team, og hvordan man accepterer ikke at være den bedste – men stadig skulle levere sit bedste – for også at styrke den sociale og personlige mestring.

#### **SOCIAL MESTRING GIVER PLADS TIL FORSKELLIGHED**

Anders Pallesen, der er HR-chef hos Elbek & Vejrup, tager den sociale mestring alvorligt:

“Når man ved, hvem man selv er, er det nemmere at håndtere andre og vide, hvordan man skal gå til kolleger og kunder. Man skal være bevidst om, at der er forskellige typer mennesker, at vi agerer forskelligt, og det er i orden at agere forskelligt.”

Besidder man en høj grad af social mestring, har man ifølge HR-chefen blik for de forskellige behov og ved fx, hvem der trænger til et kram, og hvem der helst er fri. Nogle kolleger vil gerne snakke om, hvad man lavede i weekenden – andre føler, det overskrider personlige grænser. Det handler om at navigere i forskellige behov og følelser og for at kunne det, er det selvfølgelig vigtigt at kende sine kolleger, men også sig selv.

Derfor får alle medarbejdere hos Elbek & Vejrup lavet en personlighedsprofiltest. Det er et redskab til medarbejderne selv, så de bliver klogere på, hvem de er og samtidig får en forståelse for, at nogle kolleger er anderledes end dem selv.

#### **MESTRING ER IKKE NULFEJLSKULTUR**

Mestring handler ikke om, at man ikke må lave fejl. Mestring handler om at tage ansvar og udfordre sig selv. For at udvikle sig kræver det, at man gør noget, man ikke plejer eller ikke har prøvet før.<sup>10</sup> At kunne klare udfordringer og krav i arbejdet handler i høj grad om

oplevelsen af personlig mestring, og af hvordan man fx håndterer fejl og nederlag.

Der vil altid være en risiko for at lave fejl, men det er et vilkår, som Elbek & Vejrup gerne lever med. HR-chefen Anders Pallesen siger:

“Vi har en kultur, hvor det er bedre, at man tager ansvar og laver fejl, end at man lader stå til og ikke tager ansvar.” Ved at tale om sine fejl bliver det også i højere grad muligt at lære af dem – hvilket kan være med til at højne både den faglige og den personlige mestring.

Erfaringen fra Elbek & Vejrup er også, at man ved at tage ansvar kan være med til at sikre, at man udvikler både sig selv og arbejdspladsen. Det betyder, at medarbejderne, i takt med at de bliver fagligt dygtigere, kan se, hvad de tidligere har gjort forkert eller kunne have gjort bedre. I den situation er det vigtigt i samarbejde med lederen at finde en god balance mellem, hvad de skal lave om, og hvad de skal lade stå:

“Hos os går det så hurtigt, at det, man har lavet for et halvt år siden, allerede er blevet overhalet indenom af noget smartere. Der ligger en beslutning og balance i, om man skal kode det om eller lade stå til”, siger Anders Pallesen

#### **MESTRING OG STRESS**

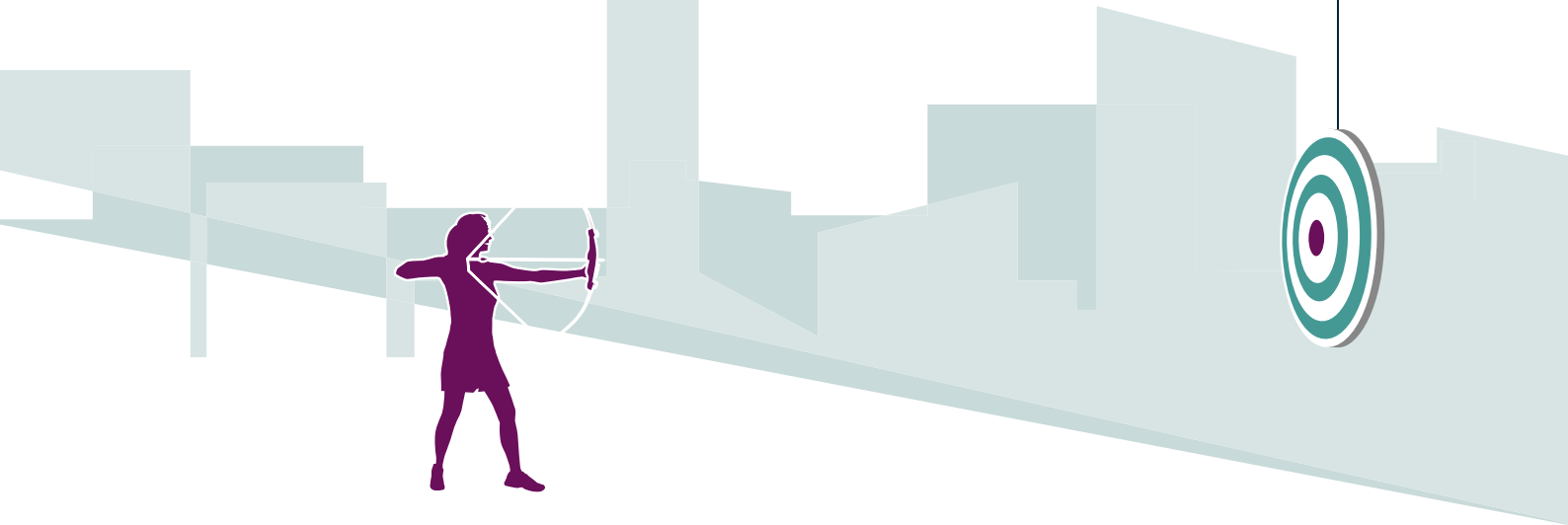
Konsulentvirksomheden er meget opmærksom på, at timeantallet ikke bliver for højt hos medarbejderne, så der ikke skabes ubalance i hverdagen.

Medarbejderne registrerer derfor hver uge deres timeantal ind i et system, som både ledere og kolleger har adgang til. Det gør det muligt for alle at spørge ind til den kollega, der arbejder meget.

Årsagerne til timeantallet kan være mange, men virksomheden oplever, at det venlige prik på skulderen hjælper. I nogle tilfælde kan kolleger hjælpe til med opgavemængden, andre gange er det nok at tale om det. Seniorkonsulent Ralf Daugbjerg oplever opmærksomheden som en god ting:

“Det er meget nyt, at vi ikke konkurrerer om at fakturere en masse timer. Jeg har oplevet at blive prikket på





skulderen og mindet om, at havde haft mange timer i nogle uger. Det var godt, og fik mig til at tænke over min arbejdsmængde en ekstra gang.”

### **SOCIAL MESTRING KAN MODVIRKE STRESS**

For Ralf Daugbjerg er åbenhed, kommunikation og forventningsafstemning vigtige elementer i en velfungerende hverdag. Når disse to mangler, kan det presse både ham og hans kolleger. Han fortæller:

“Der, hvor vi oplever stress, er, når ting er ude af vores kontrol. Fx hvis en kollega ikke gør sit arbejde færdigt. Vedkommende kunne godt have sagt til noget før. Hvis jeg oplever at blive frustreret, så fortæller jeg det til vedkommende, men så kommer vi også videre.”

Konsulentvirksomheden oplever, at den sociale mestring bliver vigtig, når man skal tale sammen om, hvad man forventer af hinanden, og hvordan man skal håndtere det, når forventningerne ikke bliver mødt. Når man som kolleger og ledere bliver gode til at have en sådan dialog, kan det være medvirkende til at holde stress på afstand.

### **NÅR DET BLIVER SVÆRT**

Hos Elbek & Vejrup har de et stort fokus på det gode samarbejde med kunden. Der kan dog af og til være projekter, situationer eller kunder, der påvirker medarbejdernes arbejdslyst negativt. Det kan være uenigheder mellem konsulenten og kunden, hvor konsulenten kan være nødsaget til at dokumentere hele samtaler eller alle aftaler. Her er det især den personlige mestring, som bliver udfordret, da sådanne situationer vil påvirke medarbejderens oplevelse af sig selv og sin måde at reagere på.

Ledelsen er opmærksom på sådanne forhold, for man har oplevet, at god ledelse og høj mestring hjælper medarbejderne til at komme godt igennem disse situationer. Samtidig oplever konsulentvirksomheden også, at de gennem det store fokus på det gode samarbejde med

kunden, lykkedes, da de scorer højt på deres kundetilfredshedsmålinger.

Ledelsen har løbende samtaler med deres medarbejdere, hvor der lægges op til en ærlig snak om situationen. Samtaler, der kan være med til at sikre, at medarbejderne lægger af fra en dårlig dag og derudover får en snak med ledelsen om den personlige mestring og om, hvordan de bedst muligt håndterer problemerne, uden det går ud over dem selv.

### **MESTRING ER OGSÅ NØDVENDIGT I PRESSEDE TIDER**

Mestring i alle tre dimensioner kræver tid, og det kræver samtaler mellem leder og medarbejder og medarbejderne imellem. Når tiden er knap, er der risiko for, at arbejdet med fx den sociale og personlige mestring bliver nedprioriteret. Det kender de også hos Elbek & Vejrup:

“De mere bløde dele af mestring kan godt blive nedprioriteret, når man har travlt. Så kommer det faglige og tekniske til at fylde mere,” fortæller seniorkonsulent Ralf Daugbjerg.

Såvel medarbejderstab som ledelsen kan dog se effekten af den indsats, de igangsatte i 2014. Siden virksomheden sadlede om og fokuserede på blandt andet mestring, er sygefraværet faldet markant til to til tre dage om året i gennemsnit, virksomheden har en meget høj fastholdelsesprocent, og de oplever succes på bundlinjen.

Ifølge HR-chefen Anders Pallesen kan man også tydeligt mærke en stolthed blandt medarbejderne:

“Mange kunne snildt finde et andet job, men de bliver hos Elbek & Vejrup, fordi arbejdslysten er i top,” siger han og fortsætter: “Folk er stolte af det, de laver. De er meget engagerede og har en oprigtig interesse i arbejdet.”



*Vi har 100 procent opbakning fra ledelsen. Særligt når vi er helt derude, hvor det ikke er sjovt.*

Ralf Daugbjerg, seniorkonsulent hos Elbek & Vejrup

# Hver fjerde dansker er stresset

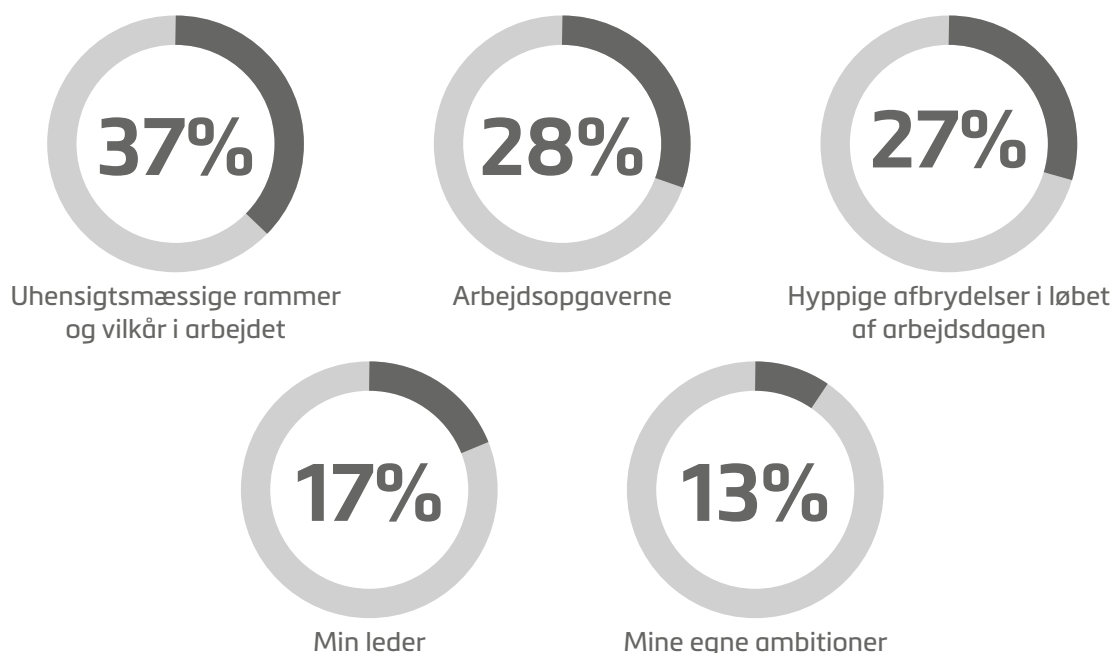
Stress er desværre ikke et fremmedord på de danske arbejdspladser. Årets undersøgelse viser, at hver fjerde dansker er ramt af stress. Men hvad er det, der stresser? Og hvad kan man gøre ved det på arbejdspladserne?

Talrige undersøgelser peger på en tendens til øget stress i samfundet. Nogle taler endda om en stress-epidemi og om stress som nutidens største sundhedsudfordring.<sup>11</sup> Årets *God Arbejdslust Indeks* bekræfter denne udvikling: Således har 24 procent følt sig stressede ugentligt eller dagligt inden for de seneste seks måneder. Det svarer til, at hver fjerde danske lønmodtager har oplevet stresssymptomer hver eneste uge det seneste halve år.

37 procent af danskerne siger, at u hensigtsmæssige rammevilkår på arbejdspladsen er årsagen til deres stresssymptomer. Derudover er hyppige afbrydelser også højt på listen. 27 procent svarer, at de ofte føler sig afbrudt i løbet af arbejdsdagen - primært af kollegerne.

## TOP FEM ÅRSAGER TIL STRESS

*God Arbejdslust Indeks 2019* viser, at disse er de fem hyppigste årsager til stress hos de danske lønmodtagere:





### TEGN PÅ STRESS

Der findes tre typer af symptomer på stress. Mennesker er forskellige og reagerer forskelligt på pressede situationer. Et godt kendskab til symptomerne på forhånd øger sandsynligheden for at opdage forandringerne, når stressen sætter ind.

Derudover minimeres risikoen for at overse tegnene, når der på arbejdspladsen er etableret en kultur, hvor ledere og kolleger taler åbent om stress og symptomerne herpå.

### FYSISKE SYMPTOMER

- Hjertebanken
- Hovedpine
- Svedeture
- Indre uro
- Mavesmerter
- Nedsat appetit
- Hyppige infektioner
- Forværring af kronisk sygdom fx psoriasis og sukkersyge

### PSYKISKE SYMPTOMER

- Træthed
- Hukommelsesbesvær
- Koncentrationsbesvær
- Rastløshed
- Nedsat humør

### ADFÆRDSMÆSSIGE SYMPTOMER

- Søvnproblemer
- Mangel på engagement
- Social isolation
- Aggressivitet
- Irritabilitet
- Ubeslutsomhed
- Øget brug af stimulanser som fx kaffe, cigaretter og alkohol
- Øget sygefravær

## KVINDER ER MERE STRESSED E END MÆND

Vores undersøgelse tegner et generelt billede af, at kvinder oplever sig selv mere stressede end mænd. Når kvinder skal svare på, hvorvidt de har følt sig stressede det seneste halve år, svarer 30 procent, at de har oplevet stress ugentligt eller dagligt. For mændene er dette tal 18 procent. Begge køn er i undersøgelsen blevet bedt om at forholde sig til de seneste to uger, og her svarer 15 procent af kvinderne, at de ofte eller hele tiden har følt sig stressede. For de adspurgte mænd er dette tal 10 procent.

## AT TALE OM STRESS

I en undersøgelse foretaget af Forum for Mænds Sundhed konstateres det, at mænd ofte mangler et sprog, når det drejer sig om deres psykiske udfordringer.<sup>12</sup> Undersøgelsen konkluderer derudover, at mænd er mindre tilbøjelige til at gå til lægen med psykiske udfordringer, end kvinder.

En del af forklaringen på tallene herover kan altså være, at kvinder generelt er bedre til at forholde sig til og tale om stress end mænd. Et fælles sprog omkring stress kan derfor være et særligt fokusområde for organisationer, ledere og medarbejdere i kampen mod stress, så især mændene kan blive mere fortrolige med at tale om deres oplevelser. Det kan hjælpe både mandlige og kvindelige medarbejdere med at være opmærksomme på symptomerne på stress på et tidligt stadie, og det kan hjælpe den enkelte med at blive bedre til at sætte ord på sine oplevelser.

## NÅR RAMMERNE PRESSER

Der findes sjældent én oplagt løsning, når stressen slår ned. Først og fremmest er det vigtigt at italesætte de udfordringer, som arbejdets rammer giver medarbejderen. Skyldes det fx omorganiseringer i afdelingen, for få medarbejdere til for mange borgere, uklarhed og modsatrettede krav eller en fraværende leder? Stress kan skyldes mange ting og er ofte individuelt betinget, men medarbejder og leder må tale om, hvorvidt der kan findes en løsning, der fungerer for begge parter.

Både leder, medarbejder og organisation som helhed har et ansvar for at sikre trivslen på arbejdspladsen.<sup>13</sup> Medarbejderen har ansvar for at sige til, hvis han bliver opmærksom på, at der er noget, som skaber ubalance i hverdagen. I disse tilfælde er det ledelsens ansvar at tage det alvorligt og forsøge at agere på det. I nogle tilfælde vil der være rammer og vilkår i organisationen, som ledelsen er nødsaget til at reagere og ændre på. I andre tilfælde vil disse vilkår ikke kunne

ændres, hvorfor det kan være nødvendigt at klæde medarbejderen på til at kunne trives inden for de vilkår, der er på arbejdspladsen.

## VI AFBRYDER OS SELV OG HINANDEN

Hyppige afbrydelser er placeret højt på listen over årsager til stress. Internationale undersøgelser viser, at 40 procent af en gennemsnitlig arbejdsdag går med afbrydelser og ikke-planlagte opgaver.<sup>14</sup> Når danskerne bliver spurgt om, hvem eller hvad der er den hyppigste årsag til afbrydelser i løbet af en arbejdsdag, svarer 52 procent, at det er kollegerne, mens 11 procent svarer, at chefen afbryder mest. Hvorfor afbryder vi hinanden? Og hvad kan man gøre ved det? Det kommer underviser i tidsstyring Trine Kolding med sine bud på.

## TAG ANSVAR FOR AFBRYDELSERNE

Trine Kolding underviser i, hvordan man kommer de stressende afbrydelser til livs. Hendes første tip er at begynde med sig selv: Afbryder jeg andre unødigt? Ofte opdager man ikke, hvornår musikken er for høj, at man taler højt eller stiller mange spørgsmål. Hvor nogle tænker bedst i stilhed, tænker andre bedre, mens de snakker. Her er det vigtigt at tale med hinanden om, hvordan der bliver plads til alle.

Trine Kolding slår fast, at det er et fælles ansvar at komme af med nødvendige afbrydelser. Det er ikke kun den enkelte medarbejder, der skal blive mere effektiv og lære at håndtere de mange afbrydelser. Som team eller virksomhed kan man i fællesskab arbejde for færre afbrydelser i løbet af en arbejdsdag. Man er højst sandsynligt heller ikke den eneste i teamet eller på arbejdspladsen, der oplever afbrydelser som stressende og forstyrrende.

## FÅ FORVENTNINGSAFSTEMT ARBEJDSOPGAVERNE

Når vi spørger til de væsentligste årsager til oplevelsen af stress, svarer 28 procent, at det skyldes deres arbejdsopgaver. Spørger vi mere ind til arbejdsopgaverne, svarer 83 procent af de førnævnte, at den hyppigste forklaring er, at der ikke er balance mellem mængden af opgaver og den afsatte tid at løse dem. En mulig forklaring kan være, at der ikke er forventningsafstemt mellem leder og medarbejder i forhold til medarbejderens opgaver.<sup>15</sup> Ifølge Trine Kolding kan det være nødvendigt, at leder og medarbejder i fællesskab danner sig et overblik over medarbejderens opgaver.

Det er samtidig også vigtigt, at medarbejderen får sagt fra over for nye opgaver, hvis han eller hun reelt ikke har tid til at løse dem.



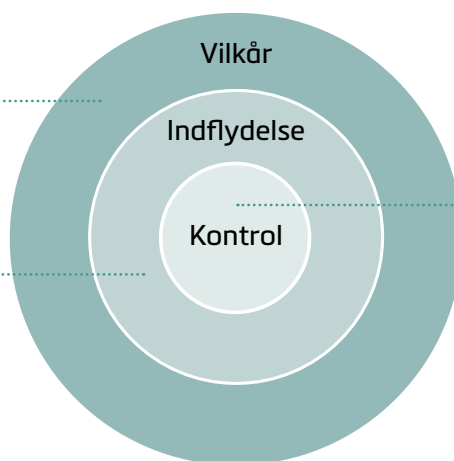


## VILKÅR OG FORANDRINGSMULIGHEDER

Både vores egne handlinger og rammerne omkring os kan være medvirkende til at skabe stress. Derfor er det vigtigt at forholde sig til, hvordan man håndterer dem, når der er problemer – hvad man skal handle på, og hvad man må acceptere som et vilkår. Dette kan *Kontrolcirklerne* herunder netop hjælpe med at undersøge:

Den yderste cirkel rummer vilkår, der ikke kan ændres på. Det kan være politiske beslutninger, vejret, medarbejdersammensætningen eller morgentrafikken.

I den midterste cirkel er det, som man har indflydelse på. Det kan fx være lederens beslutninger eller samarbejdet med kollegerne.



I den inderste cirkel findes det, man har kontrol over og kan ændre – blandt andet beslutningen om, hvorvidt man ønsker at forandre eller acceptere en situation. Er man allerede presset eller stresset, kan det være svært at se de ting, som man faktisk har kontrol over, og det kan være svært at vurdere, hvad man reelt har mulighed for at påvirke og forandre. Det kan være en god idé at bruge lidt tid alene eller i samtale med en person, man kender godt, for at få overblik over de ting, som man faktisk har kontrol over.

### KVALITETSAFSTEMNING

En anden forklaring på, at arbejdsopgaverne presser, kan være, at medarbejderen stiller højere krav til sig selv eller opgavens kvalitet, end lederen gør. 13 procent svarer i årets undersøgelse, at det er deres egne ambitioner, der har stresset dem. Heraf er det næsten halvdelen, som svarer, at de ikke har levet op til de mål, de selv havde sat sig. En tendens, der også kom frem i *God Arbejdslyst Indeks 2018*, hvor 34 procent svarede, at det var deres egen skyld, når de ikke lykkedes i deres arbejde.<sup>16</sup>

Det kan være svært at vide på forhånd, hvor meget tid en bestemt opgave kræver. Jo bedre man forventningsafstemmer leder og medarbejder imellem, desto mere præcist kan kvalitetsniveau og tidsforbrug for den specifikke opgave vurderes.

### LAV ET TIDSBUDGET

Underviser i tidsstyring Trine Kolding har især ét godt råd til at få opgaver og tid til at gå op: Lav et tidsbudget.

- Det handler om at være realistisk med sin tid og energi og imødegå risikoen for en for optimistisk vurdering af tiden. Man glemmer at forholde sig til, hvor lang tid ting tager, og hvor meget energi det faktisk kræver. Et tip kan være at betragte tiden som en økonomisk størrelse.
- Et økonomisk budget giver overblik over, hvornår kassen er tom, og hvornår der skal findes penge. Anskuer man tid og energi på samme måde, afsløres tidspunkter, hvor der bare ikke er mere at gøre med. Så skal der tankes op og findes tid fra et andet sted eller gennem andre opgaver.
- Det kan også være nødvendigt at have en god opsparring, når det gælder tid og energi. Hvis man opbruger sin tid og energi hver dag, er der ikke overskud eller luft til en uforudset udgift. For eksempel i form af en ekstra krævende opgave.

### LØSNINGER OG FOREBYGGELSE

Der findes ikke én løsning på, hvordan man undgår stress. Som mennesker er vi forskellige og har forskellige udfordringer og ressourcer i forhold til at bekæmpe stress i hverdagen. Det er vigtigt, at arbejdspladserne kan rumme den forskellighed. Nogle har brug for faste rammer, andre kan bedst lide fleksibilitet. Nogle har brug for én opgave ad gangen, hvor andre helst vil gå til og fra flere opgaver.

Det vigtige er, at man på den enkelte arbejdsplads udvikler et fælles sprog til at tale om stress.<sup>17</sup> At man som kolleger og i ledelsen bliver gode til at opdage tegn på stress hos sig selv og hinanden.

Af en stressundersøgelse, som Videncenter for God Arbejdslyst foretog i samarbejde med Kantar Gallup i 2016, fremgår det, at 34 procent taler med sin chef, hvis de oplever tegn på stress, og 33 procent taler med sine kolleger.<sup>18</sup> 70 procent svarer, at de har talt med en kollega, hvis de fornemmede tegn på stress hos vedkommende.

### TAL SAMMEN!

God stressforebyggelse forudsætter altså god kommunikation, da det giver medarbejderne mulighed for at påvirke de rammer eller opgaver, som kan være med til at skabe stress. Ved at leder og medarbejder taler sammen om disse ting, giver det samtidig en oplevelse af medbestemmelse i arbejdets udformning og udførelse for den enkelte medarbejder. Det giver en følelse af kontrol og en oplevelse af selv at kunne gøre noget.

Det fælles sprog skal rumme både dem, der er i risikozonen for stress og dem, der ikke kan genkende sig selv som stressramte. Stress kan ramme alle, og det er noget, som alle må tage ansvar for at forebygge.<sup>19</sup>

Det er en god investering for både den enkelte medarbejder, virksomheden og for samfundet at forebygge og mindske stress.<sup>20</sup>

<sup>16</sup> Videncenter for God Arbejdslyst, 2018a  
<sup>17</sup> BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø-  
Velfærd og Offentlig administration, 2018

<sup>18</sup> Videncenter for God Arbejdslyst, 2016b  
<sup>19</sup> Andersen & Kingston, 2016  
<sup>20</sup> Stressforeningen: Stress og statistik



# Balance kan øge arbejdslysten markant

Balance er den faktor, som danske lønmodtagere scorer allerlavest. Det er til gengæld den faktor, der har den tredjestørste effekt på arbejdslysten. Men hvad betyder det for den samlede oplevelse af arbejdslyst?

**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 privatliv.*

Balance er den faktor med den laveste temperatur og dermed det område, som danskerne ud fra en gennemsnitsbetragtning synes, det halter mest med. Temperaturen er dog steget fra 67 i 2017 til 68 i 2019.

Balance-faktoren har den tredje højeste effekt på danskernes arbejdslyst med en effekt på 1,5. Det er kun overgået af faktorerne mening og mestring. Årets undersøgelse viser også, at balance har overhalet ledelse, som nu er rykket ned på en fjerdeplads med en effekt på 1,3.

Den lave temperatur på balance kombineret med den høje effekt betyder, at potentialet for at skabe større arbejdslyst blandt medarbejderne her er stort. Kravet er en målrettet indsats for at forbedre oplevelsen af balance.

## TRE TYPER BALANCE

I indekset undersøges tre typer af balance:

- 1) Forholdet mellem arbejde og fritid
- 2) Overensstemmelsen mellem mængden af arbejdsopgaver over for den tid, der er afsat til at løse dem
- 3) Mængden af tid til at levere den ønskede kvalitet.

Af undersøgelsen fremgår det, at danskerne i højere grad end tidligere oplever balance mellem antallet af arbejdsopgaver og tiden til at løse dem. Temperaturen er på to år steget fra 64 til 66. Samtidig er temperaturen på balancen mellem arbejde og fritid steget fra 70 til 71,

og fra 67 til 68 på spørgsmålet om oplevelsen af at levere den ønskede kvalitet i sit arbejde.

Stigningen i oplevelsen af balance kan måske overraske, når vi samtidig kan påvise et højt stressniveau blandt de danske lønmodtagere. Det er dog vigtigt at pointere, at oplevelsen af stress ofte skyldes rigtig mange aspekter i både arbejds- og privatliv, som påvirker hinanden gensidigt. Derfor kan vi heller ikke sætte direkte lighedstegn mellem oplevelsen af balance i arbejdslivet og stressniveauet.

## BALANCE ER VIGTIGT FOR ALLE

Balance er vigtigt for alle medarbejdere og ledere uanset køn, alder og beskæftigelse. Det viser årets undersøgelse. Den viser også, at balance er lige så vigtig for dem, der arbejder i små teams som i større. Derudover har balance den samme effekt på arbejdslysten uanset, hvor meget man bekymrer sig for fremtiden.

I forhold til oplevelsen af identitet i arbejdet spores en forskel på vigtigheden af balance. For dem, der i lav grad finder identitet i jobbet, er effekten af balance på arbejdslysten 1,7, hvorimod effekten er på 1,3 for de personer, hvor arbejdet er afgørende for deres syn på sig selv.

Det vil altså sige, at jo mere man identificerer sig med sit arbejde jo mindre vigtig bliver balancen. En grund hertil kan være, at de, der finder en stor del af deres identitet i arbejdet, også i højere grad er villige til at lægge flere timer, kræfter og mere energi i jobbet. Dermed overstiger lysten til at arbejde vigtigheden af at opleve balance i hverdagen.

Dette understøttes af, at de, der finder arbejdet afgørende for deres identitet, samtidig også i markant højere grad motiveres af at finde *mening* i arbejdet - sammenlignet med de kolleger, der ikke





ser arbejdet som afgørende for deres identitet. Dette vender vi tilbage til i afsnittet: "At være eller ikke at være sit job".<sup>21</sup>

### **DER ER FORSKEL PÅ KØN**

Oplevelsen af balance ligger blandt danskerne gennemsnitligt med en temperatur på 68 ud af 100, men ser man på køn, forekommer der en forskel. Blandt mænd er temperaturen for balance på 70, mens den for kvinder er 67. Denne forskel kommer særligt til udtryk, når de bliver spurgt til, hvorvidt tiden til at levere den ønskede kvalitet i arbejdet er tilstrækkelig, og om der er overensstemmelse mellem opgaver og tid. Her scorer kvinder fire point lavere end mænd på begge spørgsmål.

Kønsforskellen kan til dels forklares ved, at det i undersøgelsen fremgår, at ansatte inden for jobområderne sundhed, omsorg og undervisning, oplever den dårligste balance – og her er kvinder overrepræsenteret.<sup>22</sup>

### **BALANCE OG BEKYMRINGER - EN DÅRLIG COCKTAIL**

Jo mere man bekymrer sig for fremtiden, desto dårligere er oplevelsen af balance ifølge årets indeks. Det er dog ikke til at sige, hvad der kommer først – bekymringerne eller ubalancen. Men ikke desto mindre er der en sammenhæng, og sandheden skal nok findes i, at ubalance og bekymring gensidigt påvirker hinanden negativt.

Føler man i større eller mindre grad usikkerhed omkring de forandringer, der sker på jobbet, kan det være svært at lægge det fra sig, når man har fri. Det kan skabe en ubalance i hverdagen, når arbejdet rækker ud over de timer, man er ansat til – uanset om det så skyldes reelle opgaver, eller det fylder på det mentale eller følelsesmæssige plan.

<sup>21</sup> Se side 42

<sup>22</sup> Larsen, 2016



## OM KØBENHAVNS KOMMUNE:

Københavns Kommune er Danmarks største arbejdsplads med ca. 45.000 medarbejdere, som har til opgave at udvikle kommunen og servicere borgerne.

# Balance skaber tryghed i hverdagen

Det skaber tryghed i arbejdslivet at kunne skrue op og ned for sin arbejdstid. Det ved de i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen i Københavns Kommune. I 2017 lancerede de nemlig et pilotprojekt, der satte fokus på medarbejdernes balance.

Forvaltningen har op mod 10.000 medarbejdere, og en ny ordning giver dem alle mulighed for at planlægge deres egen arbejdstid. I al sin enkelthed går ordningen ud på, at hver enkelt medarbejder en gang om året kan tage en snak med sin nærmeste leder og sammen med ham eller hende beslutte, hvordan arbejdstiden skal være for det kommende år.

Projektet har været så stor en succes, at forvaltningen har gjort det til en rettighed for alle ansatte pr. 1. september 2018. Det har samtidig inspireret andre forvaltninger i kommunen, som tester ordningen i 2019.

Aleksander Haldrup, der er organisationskonsulent i Københavns Kommune, har været med til at teste ordningen. Han fortæller, at det skaber tryghed i hverdagen, når medarbejderne ved, at de kan gå ned i tid, hvis der sker ændringer i privatlivet eller op i tid, hvis de har lyst til det.

”Selvom man ikke bruger ordningen, giver det en tryghed, fordi man ved, at skulle der ske noget, så er muligheden der,” siger Aleksander Haldrup.

## **BALANCE ER EN INVESTERING I ET LANGT ARBEJDSLIV**

Når Københavns Kommune vælger at fokusere på fleksible arbejdstider, der skaber balance for medarbejderne, handler det ikke kun om at forbedre arbejdslysten nu og her. Det er i lige så høj grad et spørgsmål om at sikre, at medarbejderne kan blive på arbejdspladsen i mange år fremover.

Når medarbejderne selv kan vælge at arbejde færre timer i hårde perioder af livet, kan det være med til at forebygge både fysisk og psykisk pres. På den måde kan de i højere grad passe på sig selv og undgå at blive nedslidte. Aleksander Haldrup fortæller:

”En stor del af de ældre medarbejdere går lidt ned i tid. Så holder de også længere – til glæde for dem selv og arbejdspladsen.”

## **ØNSKER TAGES ALVORLIGT**

Ved første øjekast synes forandringerne i Københavns Kommune ikke store ifølge Aleksander Haldrup. Mange medarbejdere har også før den 1. september 2018 kunnet forhandle deres arbejdstider. Den helt store forandring ligger i systematiseringen af ledernes dialog med deres medarbejdere om arbejdstid. En ordning der skal imødekomme, at livet ikke er statisk og derfor kræver løbende prioritering.



*Det er prioriteret, at vores medarbejdere skal have en dynamisk og god arbejdstid, så arbejdstiden tilpasser sig den livsfase, man er i.*

Aleksander Haldrup, organisationskonsulent i Københavns Kommune

Arbejdstiden er ikke længere fasttømret, men en del af forhandlingerne om medarbejdernes hverdag. Det er noget, som medarbejderen kan gå til lederen med og forvente forståelse for.

“Med den nye ordning har ledelsen offentligt været ude at sige, at det er en medarbejderret at have en dialog med sin leder om arbejdstid”, siger Alexander Haldrup

#### **ARBEJ DSTIDEN KAN TILPASSES LIVSFASERNE**

For initiativtagerne bag projektet er det et spørgsmål om, at balance opnås ved at arbejdstiden tilpasses den livsfase, som den enkelte medarbejder er i.

“Det er prioriteret, at vores medarbejdere skal have en dynamisk og god arbejdstid, så arbejdstiden tilpasser sig den livsfase, man er i,” siger Aleksander Haldrup. Han tilføjer, at tendensen generelt har været, at folk er gået ned i tid frem for op. Dette gælder ældre medarbejdere og småbørnsforældre. Dog påpeger han, at der er enkelte grupper, som har bedt om flere timer. Det er især unge samt personer med voksne børn.

I forvaltningen ved Københavns Kommune er arbejdstider noget, der aftales med respekt for det hele menneske og under hensyntagen til, hvor den enkelte er i livet. Derfor er det også en løbende proces for ledelsen at sikre, at puslespillet i sidste ende går op. Ved at give medbestemmelse og indflydelse til medarbejderne bliver det også nemmere

at tage dialogen, når der i perioder skal løftes i flok, og tilpasningen ikke helt kan leve op til medarbejderens ønsker.

#### **EN TIME OM UGEN KAN GØRE HELE FORSKELLEN**

De fleksible arbejdstider har ikke medført drastiske ændringer i medarbejdernes arbejdstider. Erfaringerne fra projektet viser, at det ofte bare er en time eller to om ugen, der kan gøre hele forskellen for den enkelte. At man kan møde en halv time senere hver anden dag for at aflevere børn i institution eller skole. Eller at man kan gå en time før en eftermiddag for at hente børn eller deltage i fritidsaktiviteter.

Derfor har det også været nemt at indføre ordningen ifølge Aleksander Haldrup. Han fortæller, at medarbejderne hurtigt har taget den til sig, og de små ændringer har vist sig at have stor effekt. Til det konkluderer han: “Har vi glade medarbejdere, har vi også glade borgere.”

I kommunen håber man, at de mere fleksible arbejdstider vil inspirere andre forvaltninger og arbejdspladser, så der i fremtiden bliver talt mere om arbejdstid i forhold til livsfasebehov end om faste arbejdsuger på 37, 32 eller 30 timer.







# Ledelse har et uforløst potentiale

Faktoren ledelse har i årets undersøgelse den fjerde største effekt på danskernes arbejdslyst. Men der er et uforløst potentiale i at fokusere på god ledelse, som kan rykke hele arbejdslysten til det bedre.

**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.

I årets undersøgelse fremgår det, at temperaturen for ledelse er faldet en anelse i forhold til temperaturen i 2017. I 2019 ligger den samlede temperatur for ledelse på 70, hvilket gør faktoren til den lavest rangerede næst efter balance. Ledelsens effekt på den samlede arbejdslyst er rykket ned på en fjerdeplads, og ledelse bliver dermed overhalet

af balancefaktoren. Effekten for ledelse er i år på 1,3, mens den i 2017 havde en effekt på 1,9.

Ledelsesfaktoren har dermed stadig et stort potentiale i forhold til at øge danskernes arbejdslyst. En temperatur på 70 efterlader rum til forbedring, og med en effekt på 1,3 er der – ved et målrettet fokus – mulighed for at løfte danskernes arbejdslyst mærkbart.

Ifølge ledelsesrapporten: *Når ledelse skaber arbejdslyst* fra 2018 har medarbejdere og ledere ikke samme opfattelse af lederens kompetencer.<sup>23</sup> Lederne vurderer selv deres oplevelse af at mestre deres arbejde til en temperatur på 80, hvorimod medarbejderne vurderer dem til 61. Der er altså stor forskel på lederenes selvforståelse og medarbejdernes vurdering.

## KØN OG ALDER GØR INGEN FORSKEL

Mænd og kvinder har en meget ens oplevelse af ledelse, og begge køn scorer ledelsesfaktoren til en temperatur på 70 ud af 100. Der er heller ikke de store forskelle, når man ser på oplevelsen af ledelse blandt de forskellige aldersgrupper – med undtagelse af aldersgruppen 50-59 år, hvis samlede temperatur lander på 68.

Det er især i forhold til, hvorvidt lederen kan sætte en klar retning, at det halter. Her er temperaturen for personer i førnævnte aldersgruppe helt nede på 64. Det er også dette enkelte spørgsmål under ledelsesfaktoren, der scorer den laveste temperatur blandt alle øvrige aldersgrupper.



### **GOD LEDELSE ER EKSTRA VIGTIGT FOR BEKYMREDE MEDARBEJDERE**

I dette års undersøgelse er der spurgt ind til, i hvor høj grad danskerne er bekymrede for deres arbejdsmæssige fremtid. Der er en markant forskel at spore mellem de mest og de mindst bekymrede.

Effekten af ledelse på arbejdslysten blandt de mest bekymrede danskere er 1,7. Derved tager ledelse pladsen som den tredje vigtigste faktor - efter mening og mestring. For dem, der er mindst bekymrede, er ledelse på fjerdepladsen med en effekt på 1,2.

Personer, der i høj grad bekymrer sig for fremtiden, har altså mere brug for en tydelig ledelse for at opnå en høj arbejdslyst end de mindst bekymrede.

### **I STORE TEAMS ER KOLLEGER OG LEDERE LIGE VIGTIGE**

Er der flere end ti medarbejdere i et team, betyder ledelse meget for arbejdslysten med en effekt på 1,4. Ledelse bliver mindre vigtig for arbejdslysten for personer i små teams, hvor effekten ligger på 1,2. For store teams har god ledelse altså en større effekt

på arbejdslysten. Her er det interessant, at kolleger samtidig har en effekt på 1,4. Kolleger er altså lige så vigtige for arbejdslysten som ledelse, når man har mange omkring sig i det daglige arbejde.

### **LEDELSESFAKTOREN HAR POTENTIALE TIL MERE**

Når danskerne skal svare på, hvordan det står til på de forskellige ledelsesmæssige områder, er der stor forskel på temperaturen, når vi kigger nærmere på de enkelte spørgsmål. Det står bedst til med medarbejdernes relation til deres leder. Når danskerne bliver spurgt til, om de har et godt forhold til deres leder, ligger temperaturen på 74. Det er mere end gennemsnittet for ledelsesfaktoren samlet set, der har en temperatur på 70.

Det står værst til med lederens evne til at sætte en klar retning for det arbejde, der skal udføres. Her er temperaturen nede på 66. Marginalt bedre står det til på spørgsmålet om, hvorvidt lederne anses som dygtige, da dette i årets undersøgelse ender med en temperatur på 67. Den overordnede temperatur for ledelse kan altså løftes ved, at lederne arbejder med evnen til at sætte retning for arbejdet og skabe mening for medarbejderne.





## OM FORSVARET:

Forsvaret bidrager med militærmidler til løsning af blandt andet konfliktforebyggende, fredsbevarende og fredsskabende opgaver. Forsvaret beskæftiger omkring 19.500 medarbejdere og består af Hæren, Søværnet og Flyvevåbnet.



# God ledelse kan være et spørgsmål om liv eller død

Som udsendt soldat arbejder man ofte med livet som indsats - og det stiller særlige krav til ledelse.

Oberst Charlotte Wetche og major Jonathan Wiberg er begge udsendte i Irak. De træner irakiske soldater og er med i internationale operationer sammen med blandt andre Norge og Frankrig.

Det er nødvendigt med et tydeligt hierarki i Forsvaret, og det er heller ikke noget, man lægger skjul på. Der er ikke tid til at diskutere, når man står midt i kampens hede, fortæller oberst Charlotte Wetche.

For Charlotte Wetche er det ikke en dårlig ting, at man altid er klar over, hvem der bestemmer. Som leder lægger hun også vægt på at lytte til dem, der er eksperterne, og som ofte findes nederst i hierarkiet, da de er tættest på opgaverne. Det gælder hjemme i Danmark såvel som på missionerne, og det er vigtigt at lytte til dem, råder Charlotte Wetche.

For Charlotte Wetche er det essentielt at udstikke en klar retning, der giver mening for alle. Selv med de trivielle hverdagsopgaver.

"Brikken giver måske ikke mening for den enkelte, men der er en grund til det, når man ser på det samlede puslespil," siger Charlotte Wetche.

## MEDBESTEMMELSE PÅ TRODS AF HIERARKI

Selvom Forsvaret af gode grunde ofte bliver forbundet med en hierarkisk struktur, er der alligevel et stort fokus på medbestemmelse. Det er ifølge konstabel

Magnus Wriedt Pedersen, der er ansvarlig for droner, centralt for god ledelse, at der også er medbestemmelse hos medarbejderne.

"Ofte skal min overordnede et andet sted hen. Så skal jeg selv styre flyet, og det er mine beslutninger, der bliver til handlinger. Det er frihed under ansvar," fortæller konstablen, og fortsætter:

"Ledelse i Forsvaret er, at man som medarbejder får stillet en opgave, får ressourcer stillet til rådighed, og så er man selv ansvarlig for, hvordan man løser opgaven."

Han tilføjer, at det er motiverende, når man selv får lov til at tænke og prøve nogle ting af i stedet for bare at parere ordre. Dette falder helt i tråd med resultaterne fra ledelsesrapporten: *Når ledelse skaber arbejdslyst*. Det er vigtigt for medarbejdere at blive inddraget i beslutninger og samtidig opleve, at der er frihed under ansvar.<sup>24</sup>

## LEDEREN SOM ROLLEMODEL

Det har stor betydning for medarbejdernes arbejdslyst, at den nærmeste leder er en, man kan se op til og respektere.

"Hvis man ikke kan lide sin leder, vil man heller ikke gå det ekstra skridt," siger Magnus Wriedt Pedersen. For soldaterne i Irak handler det i høj grad om tillid til, at lederen vil føre én i en god retning.

Den overordnede retning er ofte givet, inden soldaterne tager hjemmefra. Men det er alligevel vigtigt, at der også er en retning i det daglige, mener Charlotte Wetche.

“Jeg har tidligere været udsat for usammenhængende ledelse, hvor chefen traf beslutninger – som han var i sin gode ret til – uafhængigt af staben. Det var frustrerende at lægge en masse timer i noget, hvor man ikke vidste, hvad man endte op med,” fortæller obersten.

Netop ledelse, der giver mening, er et fokuspunkt for lederuddannelsen i Forsvaret. Charlotte Wetche fremhæver betydningen af, at man som leder også lytter og skaber rum for, at medarbejderne kan spørge. Hun vil hellere tage dialogen med det samme, hvis der er uafklarede spørgsmål, end at risikere at medarbejdere går med frustrationer i længere tid. Det handler om gensidig åbenhed, hvis det skal lykkes.

#### **DEN ENKELTE HAR BRUG FOR RETNING**

Den gensidige åbenhed er også vigtig, når det kommer til feedback. I Forsvaret er feedback en essentiel del af skolingens som soldat. Konstabel Magnus Wriedt Pedersen sætter pris på, når lederen fortæller ham, hvordan han skal blive bedre:

“Når vi laver fejl, skal vi også have det at vide. For så skal vi forbedre os. Vi er alle afhængige af hinanden hernede.”

Major Jonathan Wiberg er enig. Han mener, at særligt den konstruktive kritik er nødvendig:

“Den konstruktive feedback handler om at forklare konsekvenserne, hvis tingene ikke bliver gjort ordentligt. Det skaber en forståelse for, at man bliver nødt til at gøre noget anderledes.”

I de senere år er der udviklet en kultur i Forsvaret, hvor der også er plads til at rose hinanden, så feedback ikke kun peger på de ting, der kan gøres bedre.

#### **SAMTALER GØR EN FORSKEL**

Som major ser Jonathan Wiberg en stor ledelsesopgave i at tale med medarbejderne. Den mentale sundhed hos soldaterne fylder også meget i lederuddannelsen i Forsvaret, fordi den er vigtig i hverdagen som udsendt. Soldaterne kan opleve traumatiske ting ude i felten, som skal bearbejdes.

Jonathan Wiberg har øje for, at soldaternes behov er forskellige. Nogle vil have et kram, andre ikke. Uanset behov og personlige præferencer gælder det, at hans dør altid er åben. Der er blandt alle de udsendte en forståelse for, at de svære oplevelser skal håndteres med det samme, så det ikke risikerer at hobe sig op og give varige mén.

Majoren er generelt af den overbevisning, at den menneskelige dimension er et vigtigt element i ledelse. Det er noget, som Magnus Wriedt Pedersen sætter pris på som nyudsendt, for han oplever, at hans leder tager ham alvorligt.

#### **LEDERUDDANNELSE VARER HELE LIVET**

For oberst Charlotte Wetche er det vigtigt ikke at gå i stå som leder. Hun fortæller:

“Den ledelse, jeg praktiserer nu, er naturligt nok noget anderledes, end da jeg var nyuddannet officer i 1997. Dengang havde jeg meget fokus på fagligheden. Nu er jeg erfaren og ved, at jeg som leder ikke behøver at blande mig i, hvordan soldaterne lader deres gevær.”

Efter mange år som leder er det netop erfaringen, Charlotte Wetche ofte trækker på. Men hun deltager glædeligt i de kurser, som Forsvaret tilbyder fire gange om året, hvor der er fokus på ledelse gennem praktiske eksempler. Det er med til at sikre, at hun ikke gror fast. Og som Charlotte Wetche selv siger, varer en lederuddannelse hele livet.



“

*Det sker jo, at jeg giver en ordre, som soldaterne bare skal følge.  
Fordi det ofte er med livet som indsats.*

Charlotte Wetche, Oberst

# At være eller ikke at være sit job

For en stor del af medarbejderne på de danske arbejdspladser er arbejdet afgørende for, hvordan de ser sig selv. Det viser *God Arbejdslyst Indeks*. Men hvordan påvirker det oplevelsen af arbejdslyst?

Hvad, man laver arbejdsmæssigt, er svært at komme uden om i sociale sammenhænge. Spørgsmålet dukker ofte op, når man lærer nye mennesker at kende. I dette års indeks har vi undersøgt, hvordan arbejdslyst og identitet influerer på hinanden.

Generelt vurderer medarbejderne på tværs af både køn og alder, at arbejdet har stor betydning for, hvordan andre ser på dem. Og det har endnu større betydning for, hvordan de ser på sig selv. Det kunne måske skabe en bekymring: Kan det virke stress-fremkaldende - og arbejdslystnedsættende - at have meget identitet bundet op på sit job?

Det er der ikke noget i undersøgelsesresultaterne, der peger på. Tværtimod ser vi disse positive sammenhænge:

- Personer, som i høj grad identificerer sig med deres arbejde, rapporterer højere arbejdslyst - og større mening
- Jo mere man identificerer sig med sit arbejde, jo mere positivt oplever man også balancen mellem arbejde og privatliv

### MARKANT FORSKEL

Forskellen i temperaturen på balancespørgsmålet mellem dem, der oplever lav identifikation, og dem, der oplever høj identifikation, er meget markant, nemlig 12 point. Det vil altså sige, at jo mere man identificerer sig med sit arbejde, jo nemmere synes man selv, man har ved at finde den rigtige balance mellem arbejde og fritid.

Det samme gælder for dem, der tillægger arbejdet stor betydning for, hvordan de tror, andre ser på dem: Jo større betydning de mener, arbejdet har for andres syn på dem, jo bedre oplevet balance. Her er temperaturforskellen oppe på 14 point imellem dem, der i henholdsvis høj og i lav grad oplever, at arbejdet er afgørende for, hvordan andre ser dem. Dette kan måske virke lidt overraskende. Men det hænger fint sammen med, at høj identitet i arbejdet også betyder høj score på mening.

### LAV IDENTITET I ARBEJDET GIVER DÅRLIG BALANCE

Det påvirker samtidig oplevelsen af balance negativt, hvis man laver noget, man *ikke* finder identitet i, kan forklares med, at man så i højere grad vil opleve arbejdstid som "spildtid" - som noget, der forstyrrer "det egentlige liv".

Denne antagelse understøttes af resultater fra tidligere års indeks, der har vist, at høj arbejdslyst ikke nødvendigvis hænger sammen med en 37 timers arbejdsuge.<sup>25</sup> Her påviste vi en sammenhæng mellem høj arbejdstid og høj arbejdslyst - omend der er et vendepunkt ved de 51 - 55 timer om ugen, hvor arbejdslysten går ned for så igen at stige ved + 55 timer. Forklaringen her vil være, at der blandt dem, der lægger de mange timer, er en god del ildsjæle, som i høj grad henter identitet gennem arbejdet.







### LEDERNE TOPPER LISTEN

Årets undersøgelse viser, at især ledere finder identitet i deres arbejde. Det kan blandt andet forklares med, at det samtidig er dem, der oplever størst mening med deres arbejde, når vi sammenligner med andre jobfunktioner. Det kan dog også tænkes, at sammenhængen mellem et lederjob og identitet kan være påvirket af lederens egen motivation - at dem, som i høj grad finder identitet i jobbet, ofte er dem, der vælger at gøre den ekstra indsats eller tage det ekstra ansvar.

Næstefter lederne er det kommunikationsfolk, der oplever, at deres arbejde er afgørende for deres eget og andres syn på, hvem de er. Til gengæld oplever produktionsansatte markant mindre identitet i jobbet end den gennemsnitlige dansker.

### IDENTITET HAR BETYDNING FOR, HVAD DER ER VIGTIGT FOR ARBEJDSLYSTEN

I hvor høj grad man som medarbejder identificerer sig med sit arbejde, spiller - som beskrevet i det ovenstående - ind på oplevelsen af, *hvordan det står til* med arbejdslystens faktorer. Med andre ord er der her tale om en sammenhæng på temperaturniveau.

Resultaterne fra årets undersøgelse viser, at der også er en sammenhæng på effektniveau - altså mellem oplevelsen af henholdsvis høj og lav identitet i arbejdet og den *betydning*, som nogle af indeksets syv faktorer har for arbejdslysten. Dette gælder særligt for faktorerne ledelse og balance:

- Personer, der *ikke* ser arbejdet som afgørende for deres syn på sig selv, er i højere grad afhængige af ledelse og balance for at bevare arbejdslysten
- Personer, der ser arbejdet som *meget* afgørende for deres syn på sig selv, er i højere grad afhængige af, at deres arbejde skal give mening for at bevare arbejdslysten - hvorimod ledelse og balance ikke betyder så meget

### HVAD MOTIVERER HVEM?

Medarbejdere, der i lav grad henter identitet gennem deres arbejde, er altså i højere grad motiverede af ledelse og balance - dvs. at deres trivsel typisk vil lide mere under fx manglende opmærksomhed og nærvær fra deres nærmeste leder. Samtidig vil disse medarbejdere i perioder med stort arbejdspress, hvor de har svært ved at få enderne til at nå sammen i forhold til deres privatliv, være udfordrede på deres oplevelse af arbejdslyst.

Medarbejdere, der i høj grad henter identitet gennem deres arbejde, er derimod drevet af mening - hvorimod deres motivation og trivsel ikke står og falder med, at de har en leder at læne sig op ad i det daglige. De vil heller ikke i samme grad som de kolleger, der ikke bruger arbejdet som identitetsmarkør, opleve, at balance er en afgørende faktor for deres arbejdslyst. Om det er afgørende for deres arbejdslyst eller ej, så er der dog for medarbejdere med stor identitet i arbejdet - som tidligere nævnt - en oplevelse af, at det står ganske godt til med balancen i deres arbejdsliv. Et faktum der også bekræftes, når vi kigger nærmere på, hvem der oplever at føle sig stressede.



### STRESS OG IDENTITET I ARBEJDET

Det virker nemlig tydeligvis ikke stressfremkaldende at se jobbet som en afgørende identitetsmarkør. Tværtimod forholder det sig sådan, at de personer, der oplyser, at de "dagligt" har følt sig stressede (inden for en periode på ½ år) samtidig er dem, der i *lavere grad* ser deres arbejde som afgørende for deres syn på sig selv og/eller afgørende for, hvordan andre ser dem.

*God Arbejdslyst Indeks 2019* dokumenterer altså, at høj identitet i arbejdet ikke medfører et højt stressniveau, men derimod sikrer en god balance – og samtidig kan vi påvise, at et højt stress-niveau medfører lav identitet i arbejdet.

Et bud på en forklaring på sidstnævnte kan være, at de personer, som ikke ser deres job som afgørende for deres syn på sig selv, typisk vil opleve arbejdet som noget, der bare skal overstås – hvilket kan være udfordrende. Denne forklaring bestyrkes af, at det er de *mest* stressede, der oplever *mindst* mening i arbejdet. Mening og identitet hænger som tidligere nævnt tæt sammen, og det betyder, at når oplevelsen af mening forsvinder, er der risiko for, at der sker det samme med oplevelsen af identitet i arbejdet.

### LIVET I OVERHALINGSBANEN

For de personer, der har høj identitet og samtidig scorer højt på balance, kunne det være interessant at undersøge, hvad deres nære omgivelser siger. Vurderer de også, at disse mennesker har en sund balance mellem

arbejdsliv og fritidsliv? Eller flyder det sammen for dem på en måde, der nok giver god arbejdslyst her og nu – men hvor de reelt er stress-truede? Ikke sjældent kan man i pressen læse historier om mennesker, der har levet et liv "i overhalingsbanen" og oplever pludselige sammenbrud, hvor de end ikke husker deres eget navn.<sup>26</sup> Flere fortæller i den forbindelse, at det kom som et chok for dem, at det var dér, de var, mens familie, venner og kolleger har et ganske andet syn på sagen.

### IDENTITET I JOBBET ER GODT, MEN...

Det er ikke udelukkende positivt at have sin identitet koblet tæt sammen med sit arbejde. Et job kan mistes – og det af grunde der ligger helt uden for ens egen kontrol. Hører man til dem, der i særlig grad identificerer sig med sit job, er risikoen for identitetstab ved en afskedigelse og deraf følgende dårlig trivsel større, end den ville være for dem, der i højere grad finder deres identitet andre steder.<sup>27</sup>

Der kan derfor være god grund til at reflektere over, hvad man finder afgørende for, hvem man er som person. Hvis man også lader sin identitet definere af fritidsinteresser, familie, venner og andet ikke-arbejdsrelateret, vil det alt andet lige være med til at modvirke, at man står alt for skrøbelig tilbage, hvis man pludselig mister sit job.

<sup>26</sup> Hedelund, 2018

<sup>27</sup> Nørgaard, 2018

# Medbestemmelse - vigtigere for nogle end for andre

Medarbejdere, der bekymrer sig for fremtiden, har generelt et større behov for medbestemmelse på arbejdet end deres mere ubekymrede kolleger.



**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.

Faktoren medbestemmelse ligger i årets indeks på en femteplads på listen over faktorer, der har betydning for danskernes arbejdslyst. Danskerne har altså ikke ændret opfattelse af vigtigheden af medbestemmelse, da faktoren fastholder sin placering fra 2017.

Hvis man er usikker på, hvad fremtiden bringer, er det særlig vigtigt at blive mødt med inddragelse og indflydelse, så man selv har mulighed for at tage kontrol over de ting, man bekymrer sig om. Ved at ledelsen sikrer åbenhed og gennemsigtighed, kan de samtidig også være med til at afmystificere og fjerne nogle af de bekymringer, som medarbejderne kan gå med.

### MEDBESTEMMELSE OG KOLLEGER

Medbestemmelse er vigtigere for dem, der er en del af små teams end for dem, der arbejder i store teams – med en effekt på henholdsvis 1,3 og 1,0. For medarbejderne med få kolleger omkring sig i det daglige har oplevelsen af medbestemmelse altså større betydning for deres arbejdslyst.

Samtidig bibeholder faktoren en effekt på 1,1. Temperaturen er i år på 73 ud af 100, hvilket er et enkelt point højere end i 2017.

### USIKKERHED SKABER BEHOV FOR MEDBESTEMMELSE

Årets undersøgelse viser, at der er stor forskel på, hvor vigtig medbestemmelse er for danskerne. Hvis man bekymrer sig meget for fremtiden, bliver muligheden for medbestemmelse endnu vigtigere for ens arbejdslyst. Effekten af faktoren medbestemmelse ligger på 1,5 for medarbejdere, der bekymrer sig. Hvis man derimod i lav grad bekymrer sig om fremtiden, er effekten af medbestemmelse 0,9.

Vi har undersøgt, hvor man typisk organiserer sig i mindre teams, og her topper området udvikling og innovation listen: Her indgår 74 procent af medarbejderne i teams med færre end ti kolleger. Samtidig finder vi inden for dette jobområde den tredje højeste temperatur på medbestemmelse, nemlig 78 point vs. landsgennemsnittet på 73.

Der er sandsynligvis flere forklaringer på, hvorfor medarbejdere, for hvem medbestemmelse er vigtigt, i særlig grad tiltrækkes af arbejdet i mindre teams.





Der er grund til at antage, at muligheden for medbestemmelse på egne opgaver alt andet lige er større, jo mindre team man indgår i. Desuden kan organiseringen af arbejdet i de små teams spille ind på oplevelsen af medbestemmelse.

Hvis man fx arbejder inden for udvikling og innovation, giver det god mening, at arbejdsdagen typisk vil være kendetegnet ved, at man prøver ting af, og at hver enkelt medarbejder i teamet har en ret direkte medbestemmelse på, hvordan opgaverne løses. Endvidere er der også en tendens til, at driftsopgaver løses i større teams, hvor udviklingsopgaver i højere grad løses i mindre teams.

#### **ÆLDRE MEDARBEJDERE OPLEVER MERE MEDBESTEMMELSE**

I årets undersøgelse tegner der sig et billede af, at jo ældre man er, desto mere oplever man at have medbestemmelse på sit arbejde. For de 18 til 29-årige er temperaturen på medbestemmelse 69, mens den for medarbejdere over 40 år ligger på gennemsnitligt 73.

Især de unge oplever at have en mindre grad af indflydelse på vigtige beslutninger, der påvirker deres arbejde. Her har de ældre aldersgrupper generelt en større oplevelse af at have indflydelse.

Dette hænger givetvis sammen med, at de ældre medarbejdere qua deres erfaring har opnået en vis

position på arbejdspladserne, hvor deres yngre kolleger i højere grad skal arbejde for at vise deres værd, inden de får samme mulighed for indflydelse.

#### **TO JOBOMRÅDER SKRABER BUNDEN**

Når det kommer til oplevelsen af medbestemmelse på arbejdet, står det bedst til hos de personer, der arbejder med ledelse, rådgivning og konsultation samt hos dem, der arbejder med udvikling og innovation. Inden for disse jobfunktioner scorer medarbejderne deres oplevelse af medbestemmelse til henholdsvis 85, 79 og 78 point på en 100-skala og løfter sig dermed markant over gennemsnittet på 73 point. Dårligst er oplevelsen af medbestemmelse hos medarbejdere, der arbejder med transport og produktion, som scorer medbestemmelsen til henholdsvis 63 og 66 point.

Dette hænger naturligt sammen med, at mange fx fabriksmedarbejdere og chauffører er ansat til at udføre meget klart definerede opgaver inden for meget fastlagte rammer. Også inden for disse jobområder er det dog, som den følgende case vil vise, muligt at udvide rummet for medbestemmelse til gavn for såvel den enkelte medarbejder som for virksomheden som helhed.



## OM PALLE STAAL TRANSPORT:

Palle Staal Transport har siden 2008 tilbudt moderne transportløsninger og levering af alle typer af sten, sand og grus. Virksomheden beskæftiger 18 medarbejdere og er placeret i Vejle.

# Her har alle chauffører medbestemmelse

Hos Palle Staal Transport er hver medarbejder sin egen "afdeling". Alle chauffører har indsigt i, hvordan opgaverne skal løses, og hvordan de med deres arbejde bidrager til bundlinjen.

At den generelle oplevelse af medbestemmelse ifølge *God Arbejdslust Indeks 2019* er lav for personer, der arbejder med transport, er ikke noget, man genkender hos Palle Staal Transport.

"Alle ved, hvad de har at gøre med i hver deres afdeling, og hvad de omsætter for. Alt, der har med driftsøkonomi at gøre, er tilgængeligt for vores medarbejdere," fortæller direktør Palle Staal.

Han ser en stor grad af medbestemmelse som årsagen til, at virksomheden har succes og er i vækst. "Holder en chauffør på landevejen og skal vælge imellem en løsning, der koster 2.000 kroner eller 12.000 kroner, er han den bedste til at træffe den rigtige beslutning. Når behov opstår spontant, bliver man nødt til at forholde sig til, hvorfor man vælger de løsninger, man gør," siger Palle Staal.

Som direktør ser han en frihed i, at han ikke skal være med i alle beslutninger. Ofte er det chaufførerne selv, der kender bilen og arbejdsopgaverne bedst. Når de derudover har indsigt i økonomien, er de ofte de bedste til at vælge den rigtige løsning i den pågældende situation.

## FÆLLES OM ANSVARET

Det har aldrig været svært for Palle Staal at lægge ansvaret ud til sine medarbejdere. Han fortæller:



*Der kommer mange input til, hvordan vi skal gøre tingene. Det er sjovt, når der er mange, der forholder sig til det, de arbejder med.*

"Det kan ofte være bedre som arbejdsgiver ikke at gøre noget og i stedet lade medarbejderne, som er vant til at rode med det, træffe beslutningerne."

Tillid og medbestemmelse i dagligdagen frigiver tid for direktøren, som han kan bruge på andre arbejdsopgaver – og det giver vigtigst af alt chaufførerne mulighed for at handle på stedet, så de ikke bruger unødigt tid på at svinge forbi kontoret.

Det kan også give bagslag at lade medarbejderne tage ansvar og få medbestemmelse på jobbet. Tilliden kan blive misbrugt, og det kender Palle Staal alt for godt. Men det får ham ikke til at ændre sin ledelsesstil: "De få gange, hvor tilliden falder én i ryggen, er intet imod de mange gange, hvor tilliden giver pote."

## MEDARBEJDERNE INSPIRERER HINANDEN

Når ansvaret i høj grad ligger hos medarbejderne selv, får det dem til at tale sammen, hvis der er noget, de ønsker, skal laves om. Hos Palle Staal Transport sker det ofte, at medarbejderne vender forslagene med hinanden, inden de kommer til Palle Staal. Han oplever, at det gør forslagene mere gennemarbejdede samtidig med, at det lærer medarbejderne at lytte til hinanden. Det giver dem en fælles forståelse for tingene, fortæller direktøren.

Palle Staal, direktør i Palle Staal Transport





## OM IMPLEMENT CONSULTING GROUP:

Implement Consulting Group har siden 1996 beskæftiget sig med forandrings- og transformationsprocesser hos organisationer, og de har over 750 medarbejdere. Virksomheden har kontorer i Danmark, Norge, Sverige, Tyskland og Schweiz.



# Ingen dårlige ledere her

Ville du ansætte din egen leder? Det kan for mange medarbejdere være et spørgsmål, det kan være svært at svare på. Men sådan er det ikke på en konsulentvirksomhed i Aarhus.

Hos Implement Consulting Group vælger medarbejderne deres egen leder. Det er et af de initiativer, som konsulentvirksomheden har foretaget for at øge medarbejdernes medbestemmelse.

Det betyder, at der undgås megen dårlig ledelse, da dårlige ledere helt automatisk ikke bliver peget på igen af medarbejderne. Samtidig kan nye ledertalenter dukke op. Implement Consulting Group har omkring 200 medarbejdere, som er udvalgt til at være ledere, og de har i gennemsnit ansvaret for fire medarbejdere hver.

Medarbejderne har hvert år mulighed for at vælge en ny leder, men de kan også vælge at fortsætte med deres nuværende. Lederen, der bliver peget på, kan også takke nej. Ledervalget foregår i dialog mellem de enkelte medarbejdere, og det skaber en høj grad af indflydelse og medbestemmelse.

Niels Ahrengot er managing partner i Implement Consulting Group og var i sin tid med til både at udvikle og implementere tiltaget. Han fortæller:

“Vi tager autonomi alvorligt. At man som udgangspunkt har kontrol over sin egen tilværelse og selv styrer sit arbejde og sin arbejdstid.”

Ved at give medarbejderne medbestemmelse får de i høj grad mulighed for at påvirke små som store ting i deres hverdag og indflydelse på, hvem de lærer fra og sparrer med.

## MEDARBEJDERNE BLIVER HÆNGENDE

Ledere - og ledelsesstile - er forskellige. Initiativet giver den enkelte medarbejder mulighed for at pege på en leder, der passer til netop dem. Har medarbejderen fx brug for at kunne planlægge egne arbejdstider, kan medarbejderen vælge en leder, der har stort fokus herpå. Den århusianske konsulentvirksomhed oplever især, at den høje grad af medbestemmelse får medarbejderne til at blive i mange år - og de, der afsøger nye veje, kommer ofte tilbage.

Tidligere var den hyppigste årsag til, at medarbejderne sagde op, at de var utilfredse med deres nærmeste leder. Efter initiativet blev indført, er arbejdslysten steget, antallet af sygedage er faldet, og flere medarbejdere vælger at blive på arbejdspladsen, selvom de får tilbud om jobs andre steder.

## FRIHED OG OPMÆRKSOMHED ER EN BALANCEGANG

På arbejdspladser med en meget høj grad af frihed og medbestemmelse kan der opstå en risiko for, at medarbejderne føler sig glemt af deres leder. Det genkender Niels Ahrengot hos Implement Consulting Group. Til gengæld oplever han også, at det for mange giver en oplevelse af frihed, hvis man som medarbejder i høj grad styrer arbejdsdagen selv, og lederen så til gengæld er tilstede, når medarbejderne har behov for det.

Niels Ahrengot påpeger, at det er vigtigt med både og. For ham må frihed ikke blive til ligegyldighed. Det er vigtigt at føle sig værdsat og opleve, at kolleger og leder er oprigtigt interesserede. Han fortæller fortsat: “Det handler om at have en oplevelse af, at lederen reelt og ægte er opmærksom på mig. Ikke for at kontrollere, men af ren interesse.”

Det er også en balancegang at sikre, at medbestemmelse og frihed ikke bliver ensbetydende med, at alt er tilladt uden nogen former for rammer. Som Niels Ahrengot siger: “Der skal jo laves noget!” Konsulentvirksomheden gør derfor meget ud af at tydeliggøre rammerne - hvor og hvornår har medarbejderne medbestemmelse, og hvor går grænsen?

## MEDBESTEMMELSE SKABER ARBEJDSLYST

“Nye ledere hos os skal forstå, at det ikke handler om at få folk til at blive som dem selv. Det handler om at finde medarbejderens styrker og gøre vedkommende endnu bedre. Det bruger vi mange kræfter på at lære folk”, siger Niels Ahrengot.

Medbestemmelse er mere end bare at have indflydelse på sit eget arbejde. Det handler også om at have indflydelse på beslutninger, som påvirker mange mennesker - både ledere og kolleger. Derfor er medbestemmelse også en øvelse i at lære at arbejde sammen på trods af forskelligheder. Mennesker er forskellige, og muligheden for indflydelse skal ikke misbruges.

For Implement Consulting Group handler det i bund og grund om arbejdslyst. Der fokuseres på medarbejdernes styrker, og medbestemmelse bliver brugt til at gøre alle bedre til det, som de er særligt gode til. Friheden omsættes på den måde til trivsel. Det kan Niels Ahrengot mærke på arbejdspladsen, og det er en god følelse.

# Resultater der tæller

Medarbejderne på de danske arbejdspladser har generelt en oplevelse af, at det står godt til med resultaterne og opnåelsen af mål. Resultater er nemlig faktoren med den næsthøjeste temperatur i årets undersøgelse.

**RESULTATER:** *Det har betydning for din arbejdslyst, at du ved, 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.*

Danskerne oplever fremskridt på deres arbejde, og kan se konkrete resultater på baggrund af den indsats, de lægger på deres arbejdsplads. Det viser *God Arbejdslyst Indeks 2019*, hvor temperaturen for resultater er 75 og dermed den faktor med den næsthøjeste temperatur – kun overgået af kollegerfaktoren.

Effekten af resultatfaktoren er derimod på 0,8, hvilket gør det til den faktor, der er rangeret næstlavest af de syv arbejdslystfaktorer.

## FORSKEL PÅ UNGE OG ÆLDRE

Når det kommer til oplevelsen af at opnå resultater på jobbet, viser årets undersøgelse en bemærkelsesværdig forskel på danske lønmodtagere under 30 år og dem, der er over 60 år. De unge giver faktoren resultater en temperatur på 72, hvorimod den ældre aldersgruppe scorer den til 78.

Når vi kigger nærmere på resultatspørgsmålene, er det især spørgsmålet om, hvorvidt man oplever veldefinerede mål i sit arbejde, de unge giver en lav temperatur – nemlig 67 på en 100-skala. Til sammenligning scorer de ældre medarbejdere 75 på dette spørgsmål.

Den markante forskel er måske blot et udtryk for, at medarbejderne her befinder sig i hver sin ende af arbejdslivet. Hvor de unge stadig forsøger at finde

ståsted og få skabt klarhed over opgaver og forventninger, har de ældre typisk har haft et langt arbejdsliv til at få defineret deres placering og mål i jobbet.

I forhold til køn er der ingen nævneværdig forskel. Mænd og kvinder har den samme oplevelse af resultater, både når vi ser overordnet på faktoren og på de enkelte spørgsmål i undersøgelsen.

## HÅNDVÆRKERNE SER KONKRETE RESULTATER

De fleste jobfunktioner bedømmer resultatfaktoren ens, men der er tre, der stikker ud:

Den første er dem, der arbejder med *ledelse*. De har den største oplevelse af at skabe resultater i deres arbejde med en temperatur på 82. Derefter kommer *håndværkere* med en temperatur på 78 og *sælgere* med en temperatur på 77. Den høje temperatur inden for disse jobfunktioner kan skyldes deres arbejdsopgaver, hvor der ofte ses et meget konkret resultat.

I bunden af skalaen finder vi personer, der arbejder med undervisning og forskning. Her scorer medarbejderne faktoren resultater til en temperatur på 69. En forklaring kan være, at personer, der arbejder inden for dette område, kan have sværere ved at vurdere, hvornår arbejdsopgaven er løst med et tilfredsstillende resultat.

## EN LANG UDDANNELSE ER IKKE EN FORDEL

Jo højere uddannelsesniveau, desto lavere temperatur. Årets undersøgelse viser nemlig, at medarbejdere med en lang videregående uddannelse giver oplevelsen af resultater i arbejdet en temperatur på 73. De ufaglærte ligger derimod på 79.



Forskellen er især tydelig ved spørgsmålet om, hvorvidt man oplever, at der er klare og veldefinerede mål for, hvad man skal lave på sit arbejde. Her ligger personer med en lang uddannelse på en temperatur på 70, mens de ufaglærte igen har en score på 79.

### MOTIVATION SKAL KOMME INDEFRA

Forfatter og motivationsekspert Daniel Pink, der blandt andet har udgivet bestseller-bogen *Drive* om motivation på arbejdsmarkedet, pointerer, at det er den indre motivation, som giver de bedste resultater.<sup>28</sup> Ydre motivationsfaktorer – som fx løn – vil derfor ikke i samme grad bidrage til resultatskabelse. Faktisk tværtimod.

Ifølge Pink forsvinder den indre motivation, hvis der er bonusordninger eller belønninger forbundet med at løse en arbejdsopgave. Dette gælder ikke kun på arbejdet, men også i forhold til mange andre opgaver i livet som fx at male stuen eller et rygestop. Har man lyst til at gøre det og ser en mening med det, er det langt nemmere at løse opgaven og opnå resultater, end hvis man får det påduttet udefra.

Morten Münster, der er adfærdsekspert og specialiseret i motivation og resultater, forklarer, at man skal motiveres, hver gang man skal udføre en opgave. Oplevelsen af mening med opgaven kan i sig selv være motivationsskabende, hvilket også vil have en mere langvarig effekt.<sup>29</sup> Det betyder, at hvis man vil se fremskridt i sit arbejde og opleve en høj grad af resultater, er det, med henvisning til teorierne fra Daniel Pink, den *indre* motivation, der er nøglen.

### EN BONUSORDNING SKABER IKKE RESULTATER

Ifølge Morten Münster er det altså spild af penge at satse på bonusser eller andre former for direkte belønning af medarbejdernes arbejde. De konkrete belønninger gør, at medarbejderne overvejer, hvor-

vidt opgaven er belønningen værd, frem for at løse den fordi man har lyst, eller fordi opgaven bidrager til mening for én selv og kollegerne.

Derudover ses det også, at konkurrencer eller kåring af månedens medarbejder ofte giver bagslag, når det kommer til arbejdslyst. Hvis én medarbejder hædres, risikerer alle andre i afdelingen at stå tilbage med en følelse af ikke at være dygtige nok. Det kan skabe en konkurrencekultur, hvor alle, der ikke ligger på førstepladsen, ikke er gode nok.<sup>30</sup>

### DU FÅR, HVAD DU MÅLER

Det, man måler på, er også det, man får – i hvert fald hvis man spørger professor emeritus i organisations- og ledelsesteori på Aarhus Universitet, Steen Hildebrandt.<sup>31</sup> Alligevel er det manglende forståelse for netop denne sammenhæng, der kan forhindre, at man når sine mål ved at løse sine opgaver.

Han oplever, at arbejdspladser fokuserer på resultater i form af fx vækst, medarbejder-gennemstrømning eller udgifter frem for i trivsel eller mening. Når ledelsen samles for at udarbejde en strategi for det nye år, sidder de oftest med tal omkring økonomien. Det er ifølge Steen Hildebrandt derfor ikke underligt, hvis opgaverne prioriteres og anerkendes alt efter, om de skaber overskud.

I sådanne tilfælde er der risiko for, at arbejdslysten eller meningen bliver glemt. Disse har en stærk sammenhæng med oplevelsen af resultater, og det er derfor vigtigt med fokus herpå, hvis medarbejderne skal have en oplevelse af at gøre fremskridt.

Steen Hildebrandt anbefaler derfor at måle, hvad man *faktisk* gerne vil opnå – fx både arbejdslyst, kundetilfredshed og økonomi.<sup>32</sup>

<sup>28</sup> Pink, 2011

<sup>29</sup> Münster, 2018

<sup>30</sup> Nyholm, 2013

<sup>31</sup> Hildebrandt, 2009

<sup>32</sup> Ibid





## OM ÅF BUILDINGS DENMARK:

ÅF Buildings Denmark har eksisteret i over 40 år og har cirka 540 medarbejdere. Virksomheden tilbyder rådgivning inden for alle former for byggeri, sundhed, miljø og anlægsarbejde og har kontorer i Herning og Aarhus.



# Arbejdslysten stiger i takt med resultaterne

Gennem fælles indsats, medbestemmelse og koordinering bliver store projekter og delmål til tydelige resultater for ingeniørvirksomheden ÅF Buildings.

For vejingeniøren Mathias Mogensen Brosbøl giver det høj arbejdslyst, når han kan se, hvad målet er med en given arbejdsopgave, allerede inden han går i gang. Det sker heldigvis ofte i hans arbejde hos ÅF Buildings Denmark, hvor han er en del af forskellige byggeprojekter, som han ofte faciliterer.

Hvert projekt har en klart defineret begyndelse og afslutning, og det giver vejingeniøren en følelse af fremskridt. Det er med andre ord klart, hvad målet er - og hvordan delopgaverne hjælper ham derhen. "Man har først løst opgaven, når vejen ligger der, og biler kan køre på den", siger Mathias Mogensen.

## KLARE RAMMER OG STOR MEDBESTEMMELSE

Hos ÅF Buildings Denmark oplever Mathias Mogensen Brosbøl en høj grad af tillid, frihed og medbestemmelse. Han byder selv ind på forskellige hovedopgaver i det givne projekt, og inden for opgavens rammer skaber han struktur og fremgang. Vejingeniøren bliver motiveret af at nå mål hver dag, så han opsætter selv små delmål. "Nogle dage har jeg planlagt ti ting og når kun fem. Men man når et eller andet," fortæller han.

Mathias Mogensen Brosbøl er en del af et team på ti, som samles hver mandag morgen og koordinerer ugens arbejde. På den måde har ingen for meget, og alle opgaver løses. Det er en frihed, vejingeniøren sætter pris på. Opgaveløsningen i byggeprojekterne bliver ofte influeret af uforudsete ting, som påvirker den oprindelige plan. Derfor skal medarbejderne løbende være parate til at lægge en ny plan, hvor der i nogle tilfælde vil være behov for sparring. Mathias Mogensen Brosbøl uddyber:

"Jeg har en chef, som jeg kan snakke med. Hvis jeg ikke kan nå det hele, så kan han hjælpe med at prioritere opgaverne."

Mathias Mogensen Brosbøl ser det som en styrke, at hans leder tager del i ansvaret for at få opgaverne løst. Det

betyder også, at han ikke bliver unødigt presset, fordi han kan lægge noget af ansvaret fra sig, hvis tiden bliver knap og opgaverne mange.

## PROJEKTER FØLGES TIL DØRS

Byggeprojekterne giver Mathias Mogensen Brosbøl et konkret resultat at glædes over. Det er blandt andet en af grundene til, at han er glad for sit arbejde.

"Noget af det bedste er, at man følger sine projekter helt til dørs. Man får lov til at følge fremskridtet i projektet hele vejen igennem og er ikke kun med i en del af det," siger vejingeniøren.

Men en anden årsag til, at medarbejderne hos ÅF Buildings Denmark oplever konkrete resultater i hverdagen, er ikke kun, at de er i byggebranchen, hvor resultatet er et færdigt produkt - det skyldes i lige så høj grad strukturen på arbejdspladsen. Her lægger man nemlig stor vægt på, at resultater skabes ved en fælles indsats.

## DET FÆLLES ANSVAR

Ingen af medarbejderne i ingeniørvirksomheden står alene med ansvaret for deres resultater. Hver medarbejder har sine projekter, men ifølge Mathias Mogensen Brosbøl er der også altid en leder, man kan gå til, hvis det kniber med tiden eller prioriteringen: "Jeg har også en leder, som jeg kan snakke med. Hvis jeg ikke kan nå det hele, så kan han hjælpe med at prioritere opgaverne." Dermed får lederen mulighed for at inddrage andre medarbejdere og uddelegere nogle af opgaverne, hvis der skulle opstå uforudsete problemer.

Vejingeniøren fortæller, at de arbejder meget selvstændigt og med stort ansvar for at følge deres projekter helt til dørs, men at de kun kan lykkedes, hvis virksomheden er bevidst om det fælles ansvar. Et fælles ansvar og en fælles indsats som skaber arbejdslyst og i sidste ende giver de bedste resultater.

“ Jeg begynder med at gå ud på en mark. Et år efter er der veje og huse.

Mathias Mogensen Brosbøl, Vejingeniør

# Kolleger - når man løfter i flok

Kolleger er - som i tidligere års indeks - den faktor, der har den højeste temperatur. Men hvad styrker og udfordrer det sociale fællesskab?

**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.

Når danskerne skal give deres bud på, hvad der betyder mest for arbejdslysten, gætter de fleste på kolleger.<sup>33</sup> Men effektberegninger fra årets undersøgelse og de tidligere indeksundersøgelser viser, at kollegerne ikke har helt så stor betydning for arbejdslysten, som mange måske tror. Vi kan således

se, at kolleger er den faktor, der med en effekt på 0,7 reelt betyder mindst for arbejdslysten.

Kigger vi til gengæld på, hvordan det aktuelt står til med oplevelsen af det kollegiale fællesskab på de danske arbejdspladser, placerer kollegafaktoren sig - med en temperatur på 76 - på en førsteplads. Det betyder, at kollega-faktoren er den af de syv arbejdslystfaktorer, der har den højeste temperatur.

Hvis vi ser på de enkelte spørgsmål under kollegafaktoren, er temperaturen højest på spørgsmålet om, hvorvidt man har det godt med sine kolleger - den ligger nemlig på 81. Med en temperatur på 69 er spørgsmålet om, hvorvidt kollegerne bidrager til, at man præsterer bedre på arbejdet, lavest rangeret. Vi kan altså se, at det går rigtig godt med den sociale trivsel blandt kollegerne på de danske arbejdspladser, hvorimod det faglige samspil halter lidt efter.

## I STORE TEAMS HAR KOLLEGER STOR BETYDNING

Der er en markant forskel på kollegernes betydning for arbejdslysten, alt efter om man arbejder i store

eller små teams. For medarbejdere, der er en del af en mindre afdeling på mellem to og ti personer, ligger effekten på 0,9. Det betyder, at kollegerne er mindre vigtige for arbejdslysten. Arbejder man til gengæld i teams med flere end ti personer, har kollegerne større betydning for arbejdslysten, og effekten ligger på 1,4. Det er samme effekt som faktorerne ledelse og balance har for medarbejdere i store teams.

Det bliver altså ligeså vigtigt at have et godt fællesskab med kollegerne, som det er at opleve god ledelse og balance, når man arbejder i et større team.

## MINDRE FORSKEL MELLEM ALDERSGRUPPER

Helt generelt har lønmodtagerne på de danske arbejdspladser en oplevelse af, at det er forholdsvis let at være en del af det kollegiale fællesskab. Danskerne scorer dette spørgsmål til en temperatur på 77. Der er ingen forskel at spore kønnene imellem, men ser man på de forskellige aldersgrupper, forekommer en mindre forskel. Medarbejdere mellem 30 og 39 år er den gruppe, der har det sværest med at være en del af fællesskabet. De scorer nemlig spørgsmålet til en temperatur på 75, hvorimod de resterende aldersgrupper i gennemsnit scorer spørgsmålet til 78.

## FRA HEADHUNTING TIL TEAMHUNTING

Ifølge fremtidsforsker Louise Fredbo-Nielsen vil det i fremtiden blive endnu vigtigere at være i stand til at indgå i forpligtende arbejdsfællesskaber, end det er i dag. Hun peger i den forbindelse på, at flere virksomheder er begyndt at gå fra headhunting til teamhunting, hvor de leder efter et team af dygtige profiler, som har evnen til at spille hinanden bedre. Herved vokser teamets samlede kompetencer, og evnen til at indgå i forpligtende fællesskaber bliver dermed lige så



vigtig, som den enkeltes evne til at udføre de konkrete arbejdsopgaver. Men andre ord bliver den sociale mestring lige så vigtig som den faglige mestring.<sup>34</sup> Men der kan også være udfordringer ved at arbejde i teams, som både ledere og medarbejdere bør være opmærksomme på.

### POTENTIELLE FALDGRUBER I TEAMS

I socialpsykologien arbejder man med et begreb kaldet konformitet.<sup>35</sup> Det betyder, at man som menneske gerne tilpasser sig den gruppe, man er en del af. På en arbejdsplads vil man som medarbejder gerne være en del af fællesskabet og passe ind i den kultur, som hersker. Velfungerende teams på en arbejdsplads kan medvirke til, at man som medarbejder kan finde sin plads mellem kollegerne og samtidig føle sig godt tilpas.

Der er dog også risici ved de sammentømrede teams. Hvis kulturen bliver *for* dominerende, kan det være svært som medarbejder at bryde med det vante og skabe forandringer. Der er en risiko for, at holdningen i teamet bliver for konservativ, fordi alle bekræfter hinanden i en bestemt norm eller synspunkt for at bevare enigheden i teamet. Det kan gøre det svært at komme med nye idéer eller påpege fejl. Er der en stærk kultur, kan det sætte medarbejderne i et svært dilemma i forhold til at gøre, hvad de mener er rigtigt, hvis ikke det følger teamets normer.

Et andet vigtigt parameter for, om man tør udfordre og måske skille sig ud fra gruppen, bunder i den gensidige tillid internt i gruppen. Det er både en tillid til, at man står ved sine egne meninger og idéer og en tillid til, at fællesskabet ikke udstøder en, hvis man siger fra. Vores undersøgelse viser, at tillid blandt

kolleger på de danske arbejdspladser er meget høj. Temperaturen ligger samlet set på 78 uden bemærkelsesværdig forskel på køn og alder.

### INDIVIDET I FÆLLESSKABET

Der ses en tydelig tendens i flere psykologiske eksperimenter, der omhandler trivielle arbejdsopgaver, hvor hvert individ i et team arbejdede mindre, end hvis de udførte opgaven på egen hånd.<sup>36</sup> Man slapper generelt mere af, når flere arbejder sammen, og man satser på, at de andre i gruppen løser opgaven. I de socialpsykologiske eksperimenter ser man ofte, at teamet som helhed producerer mindre, end hvad individerne selv kan producere, hvis de er alene.

Arbejder et team i stedet på en interessant og meningsfuld opgave, producerer de som helhed mere end summen af hvert enkelt individs arbejde. Det viser, at medlemmerne i en gruppe gerne bidrager til at opnå endnu bedre resultater, når arbejdet vel at mærke er meningsfuldt. Mening i den konkrete opgave er derfor vigtigt, hvis man vil have et team til at yde sit bedste.

Kollegernes betydning for den enkeltes oplevelse af resultater fremgår også af årets undersøgelse. Arbejder man i et mindre team, scorer man generelt resultater lavere end dem, der arbejder i større teams. For personer, der arbejder i teams af to til fem medarbejdere, er temperaturen på resultatfaktoren 74, hvor den for personer, der arbejder sammen med flere end 20 kolleger, er 78. Tilsvarende er oplevelsen af mening større i store teams end i små teams.

<sup>34</sup> Videncenter for God Arbejdsløst, 2018a

<sup>36</sup> Ibid

<sup>35</sup> Rogers, 2011



## OM ODENSE

### UNIVERSITETSHOSPITAL:

Odense Universitetshospital behandler primært patienter fra Fyn og Region Syddanmark. Hospitalet har omkring 8.700 fuldtidsansatte, som alle bidrager til at forebygge og behandle sygdomme og forbedre borgernes sundhed.



# Fællesskabet sikrer god arbejdslyst

Tid til sociale aktiviteter med kolleger er værd at prioritere – også i travle perioder. Det skaber god arbejdslyst og bidrager til effektiviteten.

På Odense Universitetshospital (OUH) er der et stort fokus på fællesskabet i afdelingen for lægesekretærer. Heidi Storm, der er lægesekretær netop her, har ansvaret for at sikre, at teamet har det godt sammen. Det gør hun blandt andet ved at lave sociale aktiviteter, der ikke drejer sig om arbejdet – fx en biograftur eller gåtur uden for arbejdstid. Om det gode kollegafællesskab siger Heidi Storm:

“Det betyder, at jeg har lyst til at møde ind på arbejde hver dag. Det er det, jeg vægter højest.”

Hun slår samtidig fast, at spændende arbejdsopgaver også har en betydning for hende, men hun er ikke i tvivl om, hvad der topper hendes liste.

## SOCIALE AKTIVITETER GIVER NOGET AT TALE OM

Når man foretager sig noget socialt sammen uden for arbejdstiden, har det to klare fordele ifølge Heidi Storm. Det giver først og fremmest nogle gode, fælles oplevelser at tale om over frokosten. For det andet betyder det sociale samvær, at man lærer hinanden at kende som hele mennesker og ikke kun professionelt.

Det er fx en fordel, hvis en kollega er udfordret i en periode. Man kan nemmere støtte og hjælpe den pågældende, hvis man har andet end det arbejdsmæssige sammen, fortæller lægesekretæren, og fortsætter: “Der er en større villighed til at hjælpe hinanden, når man kender hinanden.”

## KOLLEGERNE BLIVER PRIORITERET

Heidi Storm har både mand, børn, hus og hund, men hun vælger alligevel at bruge tid på at arrangere sociale aktiviteter for kollegerne. Teamet laver noget sammen uden for arbejdstid to til fire gange om året, og for Heidi Storm er det helt naturligt at prioritere det:

“Jeg synes, det er det værd. Når jeg bruger så mange timer på mit arbejde, skal det være et sted, hvor jeg kan lide at komme. Det bliver det, når jeg bruger tid på det gode kollegaskab.”

Det er også en prioritet for Heidi Storm og kollegerne i de travle perioder, for de har oplevet, hvor meget det bidrager til arbejdslysten.

“Det handler om, at man vil det. Så skal man nok finde tid til det – det gør man jo med så meget andet,” siger Heidi Storm.

## OPBAKNING FRA LEDELSEN HAR STOR BETYDNING

Der er mange måder at være social med sine kolleger på. Det kan også være tiltag, der foregår i arbejdstiden, men her er det vigtigt med opbakning fra ledelsen for, at det kan lade sig gøre, slår Heidi Storm fast.

Hun har blandt andet stået i spidsen for, at hendes team deltog i Tæl Skridt-kampagnen. En kampagne der går ud på, at man skal gå så mange skridt om dagen som muligt for at øge den generelle sundhed. Men den primære grund til, at Heidi Storm meldte lægesekretærene fra OUH til, var, at der var der var noget, de kunne være fælles om. Hun fortæller, at de gik lange ture sammen for at få en masse skridt på skridt-tælleren, og det førte dem tættere sammen som kolleger. For snakken gik i et lige så raskt tempo som benene.

“Ledelsen bakkede op om tiltaget, og det har betydet rigtig meget,” siger Heidi Storm.

## FLERE SKAL MED

Teamet af lægesekretærer på OUH er en del af en større afdeling, og Heidi Storm ser gerne, at de med tiden udvider, så det ikke kun er de 15 fra hendes egen lille enhed, der er med til arrangementerne.

“Vi er en stor afdeling med mange ansatte på forskellige områder. Så vi har fx ingen føling med, hvem der er hvem på sengeafsnittene,” siger Heidi Storm.

Der er god opbakning til de forskellige arrangementer i det lille team, og de kan typisk samle syv-otte personer. Det fundament bygger Heidi Storm videre på ved at invitere de andre teams med, så de samtidig kan modvirke en “dem og os”-følelse på arbejdspladsen.

Heidi Storm håber også, at det kan få flere til at tage ansvar for planlægningen. Hun ser nemlig en styrke i, at nogle fra de andre faggrupper er med, så alle bliver en del af fællesskabet.

# Den svære balance

Balance er vigtigt for arbejdslysten. Men hvordan træffer man det bedste valg, når valgmulighederne er uendelige? Og hvordan balancerer man mellem krav, forventninger og egne bekymringer?

Den internationale *Global Happiness Policy Report* har belyst, hvad der har betydning for den enkelte medarbejders oplevelse af balance i arbejdet. Her konkluderes det, at det i højere grad er udnyttelsen og kvaliteten af de timer, man lægger i jobbet, end det er antallet af arbejdstimer, der er udslagsgivende for oplevelsen af balance.<sup>37</sup>

Vigtigt for balancen er også en opmærksomhed på, om medarbejderne har opgaver nok til at fylde tiden ud, eller om de måske har for mange? Er timerne placeret fornuftigt i forhold til den enkelte medarbejders privatliv, eller er det muligt at være fleksibel? Her kan det være nødvendigt for ledelsen at kende den enkelte medarbejders behov.

Ved at fokusere på den enkeltes behov skabes der fleksibilitet på arbejdspladsen, så nogle fx kan arbejde 30 timer, andre 37 timer og atter andre kan måske i en periode arbejde 42 timer om ugen. Fleksibiliteten giver samtidig plads til, at det kan ændre sig over tid, efterhånden som livet ændrer sig for medarbejderne. Fleksibilitet er også at kunne skrue op og ned for opgavemængden.

### MARKANT RINGERE BALANCE I OMSORGSJOBS

Ifølge årets undersøgelse er der som udgangspunkt ikke den store forskel på, hvordan danskerne med forskellige jobfunktioner oplever balance. Der er dog en undtagelse, og det er medarbejdere inden for

undervisnings- og omsorgsarbejde. Her er oplevelsen af balance markant lavere end for andre jobfunktioner. Medarbejderne her scorer balancefaktoren til en temperatur på 58, hvorimod den ligger på 63 for øvrige jobområder. Det er særligt ved spørgsmålet om, hvorvidt man har tid nok til at løse sine opgaver, at denne gruppe afviger.

For medarbejdere, der er beskæftiget inden for omsorgsområdet, er det især tiden til at løse opgaverne, som kan være udfordrende. I årets undersøgelse er det da også dette jobområde, som oplever den næstlaveste temperatur på 58.

### BALANCE ER IKKE UBETINGET LIG FLEKSIBILITET

I jagten på mere balance i hverdagen er løsningen ikke, at der skabes ubetinget frihed og fleksibilitet, som giver hver enkelt medarbejder så mange valgmuligheder i hverdagen som muligt.<sup>38</sup> I stedet tyder forskning på, at vi i Danmark og resten af den vestlige verden lever under det, der er blevet kaldt Tyranny of Choice – eller Valgets Tyranni.

Teorien rummer kort fortalt, at man har flere valg, end man kan overskue konsekvenserne af. Det gør, at man i høj grad fortryder sine valg eller er bange for at vælge noget fra. Det går i sidste ende ud over ens generelle livstilfredshed. Med flere muligheder, mere frihed og fleksibilitet er sandsynligheden for at vælge det rigtige mindre.



### “DET ALLERBEDSTE” ELLER “GODT NOK”?

Ifølge teorierne bag Valgets Tyranni kan mennesker inddeles i to grupper afhængigt af, hvordan man forholder sig til valg:

#### MAXIMIZERS

Kun det allerbedste er godt nok. Man undersøger alle muligheder, før man vælger. Ofte ændrer man også sit valg, når nye muligheder dukker op. Fx teleselskab, arbejdsplads eller fritidsinteresser. Selvom man har truffet et valg, undersøger man stadig andre muligheder for hele tiden at sikre, at man har fundet den bedste løsning.

#### SATISFICERS

Okay er godt nok. Man har nogle kriterier og vælger den første løsning, der lever op til disse kriterier, uanset om der er en bedre mulighed et andet sted. Man er ofte meget loyal over for fx teleselskaber eller arbejdspladser og er nem at stille tilfreds. Når et valg er truffet, undersøger man ikke længere andre muligheder.

### MAXIMIZERS HAR SVÆRT VED AT FINDE BALANCEN

For maximizers er det ofte svært, når der er mange valgmuligheder og stor grad af frihed og indflydelse. Det kan gå ud over balancen, fordi der er mange forskellige områder i livet, hvor man gerne vil vælge rigtigt, og hvor kun det allerbedste er godt nok.

Det kan fx være udfordrende at være i sit livs bedste form, bruge alle aftener hjemme med familien, være topsælger med mange interesselimer på jobbet og have et rigt socialt liv på samme tid. Det kræver, at man foretager valg og fravalg, og det har maximizers svært ved.

Stor frihed og mange muligheder betyder, at der altid er noget bedre “derude”, og det skræmmer én, hvis man er maximizer. Man risikerer derfor, at de mange valgmuligheder ikke giver en større oplevelse af frihed, og glæden ved det valg, man har truffet, er ikke nødvendigvis stor.

### SATISFICERS FINDER BALANCEN I DET VALG, DER ER GODT NOK

Satisficers har det godt med mange valgmuligheder, og man oplever en høj grad af frihed og medbestemmelse som noget positivt. Den høje grad af frihed giver flere mulige “gode nok”-løsninger, og det skaber en følelse af tryghed for satisficerne.

Som satisficer påskønner man typisk sine valg, og man har sjældent en følelse af fortrydelse, når man vælger noget fra. Det betyder blandt andet, at man stiller færre krav til fx at være den bedste i sin afdeling, at præstere hjemmelavet aftensmad eller at være indehaver af en “maraton-krop”. Man har som satisficer nemmere ved at opnå balance end maximizers, fordi man ikke altid behøver at optimere og være bedst i alle livets dimensioner.

Om man er maximizer eller satisficer påvirker uundgåeligt, i hvilken grad man oplever balance.

### RISIKO FOR UREALISTISKE FORVENTNINGER

Som tidligere nævnt har balancefaktoren den absolut laveste temperatur i årets *God Arbejdslyst Indeks* – ifølge medarbejderne halter det altså med balancen på de danske arbejdspladser. En del af forklaringen herpå kan findes i begrebet *referencegrupper*, som anvendes i både Valgets Tyranni og lykkeforskning.<sup>39</sup>

Referencegrupper er de grupper af mennesker, man sammenligner sig med i hverdagen og i forbindelse med beslutningstagning.<sup>40</sup> Det gør sig også gældende, når man går på arbejde. Her sammenligner man sig gerne med sine kolleger og vurderer, hvordan man præsterer og agerer i forhold til andre.

Når man sammenligner sig selv med andre, vurderer man, om ens beslutninger og man selv er bedre, dårligere eller er lig med referencegruppen. Hver gang man “taber” sammenligningen, risikerer det at påvirke ens selvpfattelse og livstilfredshed negativt.

For at have oplevelsen af at være i balance i hverdagen og med sig selv er det vigtigt at have realistiske referencegrupper og dermed et realistisk sammenligningsgrundlag.



Der ligger en risiko i at adskille sit liv i flere kategorier, som fx træning, arbejde, omgangskreds og familie, hvor man sammenligner sig selv med de allerbedste fra hver kategori. Dermed skaber man urealistiske forventninger til sig selv i forhold til, hvad man reelt har af valgmuligheder.

Det er ikke altid realistisk at skulle varetage et job uden øvre arbejdstid, samtidig med at skulle træne op til en maraton, hente sine børn tidligt og være nærværende for venner og familie. De urealistiske forventninger risikerer dermed at føre til skuffelse og utilfredshed med engagementet i både job og privatliv, hvilket kan føre til en ubalance.<sup>41</sup> Det kan derfor være nødvendigt at prioritere anderledes eller skrue ned for forventningerne.

#### **MEDBESTEMMELSE SKABER BALANCE**

I årets undersøgelse, kan vi se en sammenhæng mellem medbestemmelse på arbejdet og balance i hverdagen. Førstnævnte er nemlig medvirkende til at skabe balance blandt danskerne. Forklaringen kan ligge i, at en højere grad af medbestemmelse i jobbet betyder, at man bedre kan tilrettelægge ens arbejdsliv og dermed sikre, at der også er plads til alt det uden for arbejdet.

Hvis man samtidig oplever en høj grad af mening i sit arbejde, bliver sammenhængen med balance endnu mere markant. Det er særligt kombinationen af en høj temperatur for både mening og medbestemmelse, der er med til at skabe en høj oplevelse af balance.

#### **MEDBESTEMMELSE MODVIRKER BEKYMRINGER**

Der er også en sammenhæng mellem medbestemmelse og bekymringer for fremtiden, når det kommer til balance. At bekymre sig kan risikere at blive en negativ spiral af tanker, som kan påvirke og hæmme ens hverdag og oplevelse af at kunne løse sine arbejdsopgaver.<sup>42</sup>

Årets *God Arbejdslyst Indeks* viser, at danskere, der scorer lavt på medbestemmelse, bekymrer sig mere om fremtiden end andre. Det kan i sidste ende risikere at påvirke oplevelsen af balance.

I takt med at temperaturen for medbestemmelse overstiger 50, falder graden af bekymring for fremtiden. Det tyder på, at en høj grad af medbestemmelse skaber et større råderum for den enkelte i forhold til at påvirke og forebygge de ting, som ellers kunne være grobund for bekymring.

#### **UNGE BEKYMRER SIG MEST OM FREMTIDEN**

Danskerne bekymrer sig i høj grad om fremtiden, viser tal fra dette års indeks. Størst er bekymringen hos den yngre aldersgruppe og lavest hos de ældre. 29 procent af medarbejderne under 30 år bekymrer sig i høj eller meget høj grad om fremtiden, mens det for medarbejdere over 60 år drejer sig om 13 procent.

Når vi spørger til bekymringer om fremtidige forandringer i arbejdslivet, er det ligeledes de unge, som er mest bekymrede. 39 procent af de 18 til 29-årige og 26 procent af de 30 til 39-årige bekymrer sig enten i høj eller meget høj grad, hvilket er markant flere set i forhold til gruppen over 39 år, hvor det i gennemsnit er 20 procent som i høj eller meget høj grad bekymrer sig om fremtidige forandringer i arbejdslivet.

#### **SUCCESS PÅ ALLE FRONTER**

Ifølge ungdomsforsker ved Aarhus Universitet, Jens Christian Nielsen, er det ikke kun arbejdet, som de unge bekymrer sig om i dagens Danmark, de bekymrer sig nemlig også om at være en succes på andre af livets arenaer, hvor de stiller høje krav til sig selv. Han fortæller: "De unge oplever, at samfundet stiller krav til dem om at præstere på alle fronter – i forhold til karriere, netværk og på det personlige plan. Og der er pres på at komme hurtigt igennem uddannelsessystemet."<sup>43</sup>

Dermed risikerer de unges høje niveau af bekymringer at påvirke deres hverdag, da det som tidligere beskrevet kan være urealistisk at skulle toppræstere på alle fronter i livet.

Et højt niveau af bekymring kan medføre en oplevelse af at være handlingslammet, da alle beslutninger skal overvejes grundigt. Samtidig kan det være svært at prioritere, da alle fronter opleves som lige vigtige.<sup>44</sup> Dette kan risikere at skabe ubalance, da bekymringerne kommer til at overtage den tid, man reelt burde arbejde eller holde fri i.

#### **NÅR BALANCEN UDFORDRES**

Der er mange faktorer, der kan være med til at udfordre danskernes oplevelse af balance i hverdagen. Medarbejdere inden for forskellige jobområder oplever forskellige udfordringer med at sikre balance. Fælles for dem alle er dog, at en god balance er afgørende for oplevelsen af arbejdslyst og trivsel. En balance som både medarbejderen selv, lederen og organisationen som helhed har ansvar for at sikre.

<sup>41</sup> Salecl, 2011  
<sup>42</sup> Moll, 2018

<sup>43</sup> Feltholt, 2014  
<sup>44</sup> Salecl, 2011

# Det accelererende samfund

En stor del af danskerne bekymrer sig om fremtiden og forandringer i arbejdslivet, og det gælder især de unge. Samtidig oplever de unge et højere stressniveau. Hvad siger det om det danske samfund, og hvordan griber man problemstillingen an?

*God Arbejdsløst Indeks 2019* viser, at hver fjerde dansker dagligt eller ugentligt oplever symptomer på stress. Dette kombineret med at hver fjerde dansker også bekymrer sig om forandringer i arbejdslivet – og her særligt de unge – giver anledning til at grave et spadestik dybere og komme med nogle bud på, hvad det er for nogle strukturer i samfundet, der gør, at danskerne i stigende grad stresses og bekymrer sig.

### RED BULL-SAMFUNDET

Rasmus Willig, der er sociolog ved Roskilde Universitet, har i årevis forsket i det moderne arbejdsliv, og han er kritisk over for udviklingen på arbejdsmarkedet. Han har lidt populært kaldt dagens samfund for et Red Bull-samfund – med henvisning til en energidrik – fordi samfundet kræver mere og mere af den enkelte. I den forbindelse siger Rasmus Willig blandt andet:

”Kombinationen af et usikkert arbejdsmarked, hvor det er blevet sværere for unge at komme i fast-ansættelse, og det konstante behov for at være online og sammenligne sig med andre giver en konstant fornemmelse af ikke at nå i mål.”<sup>45</sup>

I et arbejdsmarked, hvor tæt på 40 procent peger på, at u hensigtsmæssige rammevilkår afstedkommer en følelse af stress, hvor bekymringer for fremtiden fylder, og hvor jagten efter mening er uendelig, er det måske ikke så overraskende, at mange kan sidde tilbage med en oplevelse af aldrig at lykkes helt.

Men hvilken dynamik eller logik ligger der bag en udvikling, hvor stadig flere oplever stress i deres arbejdsliv og bekymrer sig om fremtiden på arbejdsmarkedet?

### PRÆSTATIONSSAMFUNDETS LOGIK

Det giver sociologen Hartmut Rosa sit bud på i bogen *Fremmedgørelse og acceleration*.

Nutidens samfund er ifølge Hartmut Rosa kendetegnet ved en præstationslogik, hvor ”... kampen for anerkendelse i det moderne samfund også er blevet en kamp om hastighed. Eftersom vi opnår social agtelse gennem konkurrence, er hastighed helt afgørende (...) Man må være hurtig og fleksibel for at opnå og fastholde social anerkendelse.”<sup>46</sup>

Hartmut Rosas argument er, at det i høj grad er menneskers egen konstante kamp om anerkendelse, der er med til at drive præstationssamfundet – eller det accelererende samfund som Hartmut Rosa vælger at kalde det – videre.

Hovedkonklusionen hos sociologen er, at den hastighed, hvormed arbejdsmarkedet og samfundet i al almindelighed forandres, kan føre til en tilstand, hvor moderne mennesker bliver fremmedgjorte over for sig selv, hinanden og de fysiske og sociale rammer, der omgiver dem.<sup>47</sup> Resultaterne fra årets undersøgelse kan måske hjælpe danskerne med at navigere i et hurtigt foranderligt samfund og ditto arbejdsliv.



### HVAD KAN VI LÆRE AF DE MINDRE STRESSEDE?

Selvom årets undersøgelse viser, at mange danskere oplever stress og i større eller mindre grad bekymrer sig om fremtiden, er det dog også værd at hæfte sig ved, at 76 procent ikke har følt sig stressede hverken dagligt eller ugentligt inden for det seneste halve år. Spørgsmålet er, hvad der ellers kendetegner de mindre stressede – og kan man lære noget af dem?

Af undersøgelsen fremgår det, at de, der generelt rapporterer et lavt stressniveau, samtidig scorer højt på oplevelsen af at have tid til at levere den ønskede kvalitet på arbejdet, og de har en oplevelse af at kunne håndtere krav og forandringer i arbejdet.

### TID TIL MESTRING

Noget kunne således tyde på, at danske arbejdspladser – og medarbejderne selv – vil vinde ved at prioritere den nødvendige tid til, at medarbejderne kan levere den ønskede kvalitet på arbejdet. Men tid gør det næppe alene, og det kan være nødvendigt at kombinere det med et kontinuerligt fokus på mestring.

*God Arbejdslyst Indeks* viser, at oplevelsen af at kunne mestre sit arbejde har stor betydning for danskernes arbejdslyst. Så vil man som virksomhed og leder bidrage til, at flere medarbejdere får en følelse af at kunne levere den ønskede kvalitet, er det nødvendigt at prioritere tid til mestring.

### FOKUS PÅ RAMMEVILKÅR

Ledere kan blandt andet være med til at sikre medarbejdernes oplevelse af at kunne håndtere krav og forandringer ved at fokusere på u hensigtsmæssige rammevilkår på arbejdspladsen. Årets indeks viser nemlig, at 37 procent angiver u hensigtsmæssige rammevilkår, som en væsentlig årsag til stress. Derfor er der også al mulig god grund til, at ledere – og ledernes ledere – bør have fokus på dette.

Som samfund og ikke mindst som leder har man et ansvar for at sikre, at medarbejderne kan håndtere de forandringer og krav, som de stilles over for i det moderne arbejdsliv. Psykologiprofessor Svend Brinkmann har sagt det på denne måde:

”Man kan overkomme meget, hvis man kan se fornuften i det, men hvis medarbejderne ikke kan se rationalet bag, er den jo gal”.<sup>48</sup>

Det er måske ikke ligefrem muligt at ændre præstations-samfundets logik, men man kan fokusere på de faktorer, som hjælper den enkelte lønmodtager og leder til bedst muligt at kunne navigere på et arbejdsmarked i hastig forandring – uden at sætte trivslen og den gode arbejdslyst over styr.

# God arbejdslyst kommer ikke af sig selv

Arbejdet for at sikre trivsel kræver prioritering og engagement. Fra organisationen, fra lederen og fra den enkelte medarbejder.

På krifa.dk kan du hente masser af inspiration til arbejdet for god arbejdslyst på din arbejdsplads. Vælg mellem onlinekurser, podcasts, fagartikler, tests og dialogværktøjer til brug for 1:1-samtaler såvel som til samtaler i teams.

Herunder får du en smagsprøve fra et af værktøjerne: Krifas samtalekort. Spørgsmålene er baseret på de syv faktorer, som vi fra vores indeksundersøgelser ved, er vigtige for arbejdslysten. Og de kan være gode at reflektere over - alene eller sammen med andre. Samtalekortene kan downloades gratis på [krifa.dk](https://krifa.dk)



### KOLLEGER

- Kan du sparre med dine kolleger om opgaverne - og hvordan?
- Har I et godt sammenhold på arbejdspladsen - og er du en del af det?



### RESULTATER

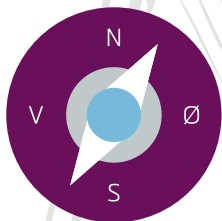
- Er det tydeligt for dig, hvornår du gør fremskridt i dit arbejde?
- Hvordan har du det, hvis du ikke når det, du har planlagt i din arbejdsdag?



### MENING

- Gør dit arbejde en forskel for dig i din dagligdag?
- Er dit arbejde interessant eller betydningsfuldt for dig?





### LEDELSE

- Er din leder opmærksom på dig og ser dig i det daglige?
- Kan din leder hjælpe dig i hverdagen – og hvordan?



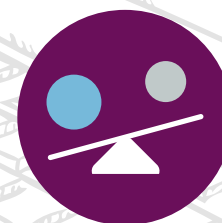
### MEDBESTEMMELSE

- Kan du selv planlægge din arbejdsdag – og hvor meget?
- Har du indflydelse på, hvad dine arbejdsopgaver er?



### MESTRING

- Er dine arbejdsopgaver for lette – eller for svære?
- Er dit job med til at udvikle dig?



### BALANCE

- Har du tid nok til at løse dine opgaver?
- Kan du levere den kvalitet i dit arbejde, som du selv og din arbejdsplads ønsker?

## BRÆNDER DU FOR ARBEJDSLYST?

Så er en uddannelse som certificeret arbejdslystkonsulent noget for dig! På uddannelsen får du konkrete værktøjer til at højne arbejdslysten på din arbejdsplads. Uddannelsen bygger på den nyeste viden fra bl.a. *God Arbejdslyst Indeks*.

Læs mere her: [krifa.dk/medlemsfordele/arbejdslystkonsulent](http://krifa.dk/medlemsfordele/arbejdslystkonsulent)

# Digitalt værktøj gør arbejdslysten konkret

Det behøver ikke være vanskeligt at arbejde med trivsel og arbejdslyst. GAIS er en digital platform, der gør det nemt for alle arbejdspladser at komme i gang med at måle, forstå og forbedre arbejdslysten.

Det kan være svært at få greb om, hvad der henholdsvis driver og dræber arbejdslysten på en arbejdsplads eller i et team. For nogle kan trivsel opleves ukonkret og subjektivt. For andre er det måske svært at vide, hvor man skal begynde. Eller måske er fleksibiliteten i de systemer, der allerede er til rådighed, mangelfuld.

### KONKRET OG ENKELT

Den digitale trivselsplatform, GAIS, kan være en hjælp til at komme i gang med eller genoplive arbejdet med at øge arbejdslysten. Ambitionen er at gøre det *konkret*, *enkelt* og *tilgængeligt*, og derfor er der fri adgang til GAIS for alle typer og størrelser af arbejdspladser og teams.

### FRA MÅLING TIL FORANDRING

GAIS måler og sætter tal på trivslen og de syv faktorer, der har afgørende betydning for danskernes arbejdslyst. Resultaterne præsenteres visuelt og overskueligt i en GAIS-rapport, hvor man ikke bare får tal og grafer, men også hjælp til at prioritere konkrete indsatser. Formålet med målingen er at skabe dialog, indsigt og forandring. Derfor giver GAIS-rapporten også skræddersyet inspiration og værktøjer baseret på den enkelte arbejdsplads eller teams måling, så man

kan arbejde med det, der halter - eller gøre det, man allerede er god til, endnu bedre.

### ARBEJDSLYST SKABES SAMMEN

Den enkelte kan ikke skabe arbejdslyst alene. Det sker i fællesskab. Mellem leder og medarbejdere. Mellem kolleger. Derfor får lederen en GAIS-rapport med overblik over den samlede måling, og samtidig får enhver medarbejder sin egen individuelle rapport.

### MED GAIS FÅR DU:

- Et let tilgængeligt værktøj, der gør arbejdet med arbejdslyst håndgribeligt.
- En ny måde at lave trivselsmålinger på - baseret på dokumenteret viden fra God Arbejdslyst Indeks.
- Hjælp til at analysere resultater, følge udviklingen og prioritere indsatser.
- Inspiration og konkrete værktøjer til at arbejde med at forbedre arbejdslysten.
- Et værktøj, hvor både ledere og medarbejdere får overblik og redskaber til at samarbejde om at forbedre arbejdslysten.
- En platform, der benyttes af hundredvis af private og offentlige arbejdspladser.

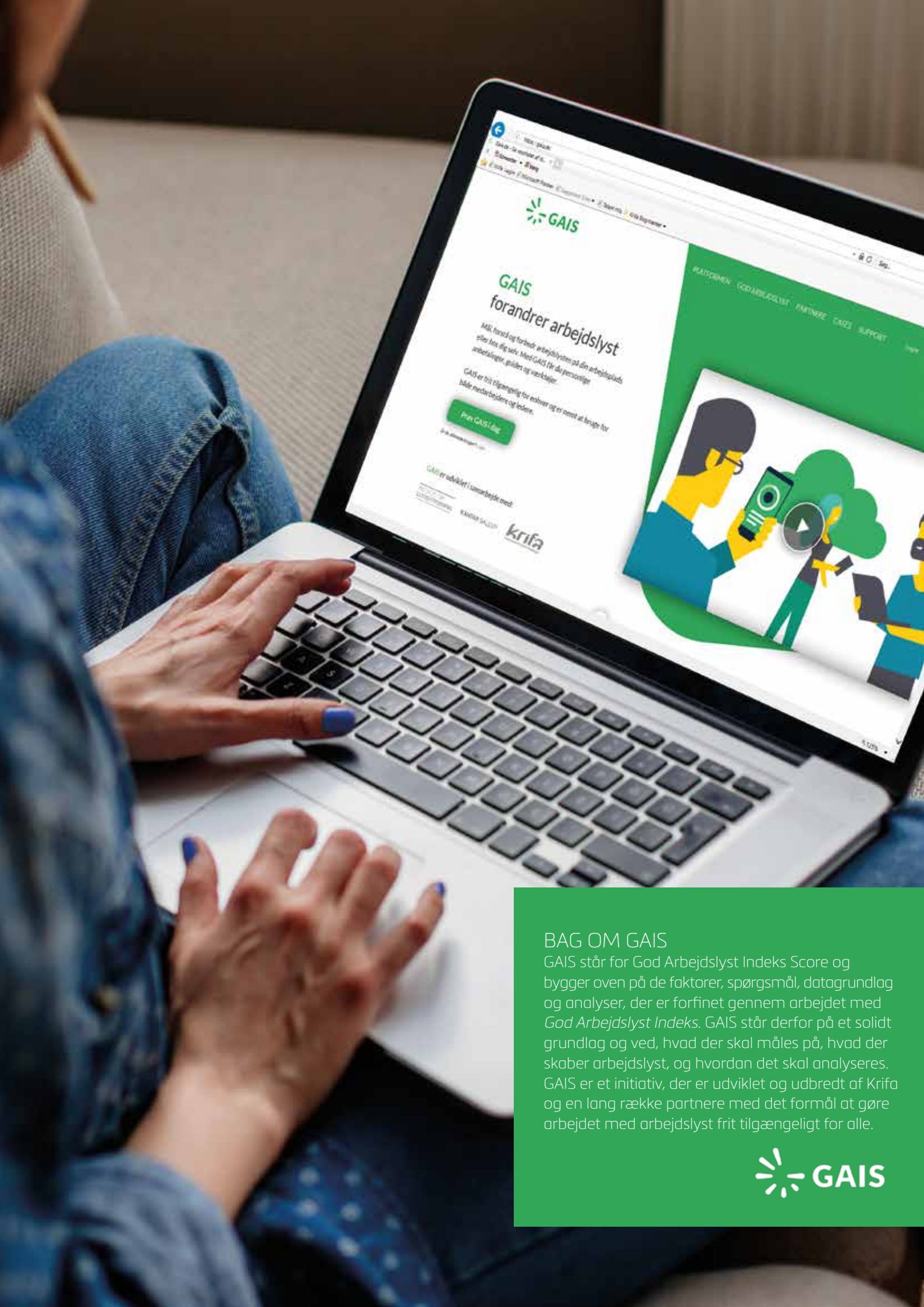
## KOM GODT I GANG

Det er meget enkelt at komme i gang med at arbejde konkret med trivslen på arbejdspladsen.

- 1. OPRET EN VIRKSOMHEDSMÅLING**  
Du laver en virksomhedsprofil og opretter en måling for virksomheden.
- 2. TAG MÅLINGEN**  
Medarbejderne gennemfører den anonyme GAIS-måling (det tager ca. 9 minutter) og får deres personlige GAIS-rapport med individuelle anbefalinger.

- 3. SE RESULTATET**  
Du modtager virksomhedsrapporten, der giver overblik og hjælper til at prioritere indsatser. Du kan sammenligne afdelinger på kryds og tværs i organisationen.
- 4. MODTAG REDSKABER TIL FORANDRING**  
Du får skræddersyet hjælp og inspiration til at sætte gang i handlinger og arbejde videre med jeres arbejdslyst - baseret på netop jeres besvarelser.

**Prøv GAIS på [gais.dk/kri/fa](https://gais.dk/kri/fa)**



## BAG OM GAIS

GAIS står for God Arbejdslyst Indeks Score og bygger oven på de faktorer, spørgsmål, datagrundlag og analyser, der er forfinet gennem arbejdet med *God Arbejdslyst Indeks*. GAIS står derfor på et solidt grundlag og ved, hvad der skal måles på, hvad der skaber arbejdslyst, og hvordan det skal analyseres. GAIS er et initiativ, der er udviklet og udbredt af Krifa og en lang række partnere med det formål at gøre arbejdet med arbejdslyst frit tilgængeligt for alle.



# Sammen om trivsel

Krifa har en ambition om, at alle på det danske arbejdsmarked sikres større trivsel og højere arbejdslyst i alle arbejdslivets faser, i arbejdsfællesskaber og på arbejdspladser. Det er en stor ambition, som kræver en fælles indsats på samfunds niveau. Derfor indgår Krifa i relevante partnerskaber og bakker op om FN's Verdensmål.



### VERDENSMÅL OG GOD ARBEJDSLYST

Krifa mener, at alle mennesker fortjener et arbejdsliv uden stress, mobning eller anden psykisk nedslidning. Derfor glæder Krifa sig over, at FN's verdensmål 3 har fokus på netop mental sundhed. WHO peger på stress som en global udfordring og vurderer, at stressrelaterede psykiske sygdomme, angst og depression vil være fremherskende lidelser i de kommende år. Som arbejdslivsbevægelse stiller Krifa skarpt på udfordringen og tilbyder viden, værktøjer og rådgivning, der tackler problemstillingen.

Verdensmål 8 sætter fokus på anstændige jobs, og Krifa betragter værdighed og anstændighed i arbejdslivet som helt fundamentalt for det arbejdende menneske. Desværre findes der også i dagens Danmark eksempler på, at medarbejdere på danske arbejdspladser ikke behandles værdigt og anstændigt.

Krifa insisterer på et godt og værdigt arbejdsliv for alle. Derfor søger Krifa at påvirke den offentlige debat og stiller viden frit til rådighed for politikere og andre beslutningstagere. Senest har Krifa bidraget til arbejdet i Regeringens Ledelseskommision og Det Nationale Stresspanel med forskningsbaseret viden om trivsel og arbejdslyst.



### SAMMEN OM MENTAL SUNDHED

Krifa har siden 2017 været med i Partnerskabet Sammen om Mental Sundhed. Et partnerskab der er opstået med det formål at styrke den mentale sundhed på de danske arbejdspladser. Partnerskabet er forankret i Sundheds- & Ældreministeriet i samarbejde med Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. Partnerskabets formål løfter på Krifas ambition om at sikre større trivsel og bedre arbejdslyst i Danmark. Det er derfor helt naturligt, at Krifa indgår i partnerskabet og samarbejder med de nu 34 andre dedikerede og relevante aktører om udviklingen af værktøjskassen [mentalsundhed.dk](https://mentalsundhed.dk)



### STRESSFRI

Flere hundredtusinder danskere oplever hver dag tegn på arbejdsbetinget stress. Livsglæde erstattes af hjertebanken, nervøsitet og søvnløse nætter. Det har ofte alvorlige konsekvenser for den ramte – og for familien. Stressfri er et onlineværktøj, som allerede har hjulpet tusindvis af danskere – og hele 8 ud af 10 anbefaler Stressfri til andre. Der tales meget om stress. Krifa nøjes ikke med at tale, men sætter handling bag ordene og stiller Stressfri frit tilgængeligt for alle danskere på [krifa.dk/stressfri](https://krifa.dk/stressfri).



# Metodebeskrivelse og bilag

## **DATAINDSAMLING**

Datagrundlaget til God Arbejdslust Indeks 2019 er indsamlet med brug af kvalitativ og kvantitativ metode.

2.545 respondenter har deltaget i undersøgelsen. Disse er repræsentativt udvalgt på tværs af køn, alder, geografi, uddannelsesniveau og jobområder. Deltagerne i undersøgelsen er i aldersgruppen 18+, aktuelt tilknyttet arbejdsmarkedet og har mindst én leder over sig. Data er indsamlet gennem Kantar Gallup i perioden oktober 2018 til februar 2019.

## **UDVIKLING AF UNDERSØGELSESMODELLER**

Undersøgelserne baserer sig på en model over de faktorer, der skaber god arbejdslust. Modellen er udviklet af Videntcenter for God Arbejdslust baseret på litteraturstudier og andre undersøgelser og kvalificeret i samarbejde med Institut for Lykkeforskning.

## **SPØRGESKEMA**

Undersøgelsesmodellen er operationaliseret - dvs. der er udformet spørgsmål, der kan afdække faktorerne i modellen. Det udviklede spørgeskema består af skalerede udsagn. Der er typisk 5-6 spørgsmål til at belyse hver enkelt faktor. Spørgerammen har siden 2015 udgjort kernen i God Arbejdslust Indeks, og resultaterne fra 2019 er således sammenlignelige med tidligere års indeksundersøgelser. Vi udbygger konstant vores viden om de enkelte faktorer og har derfor justeret nogle få af spørgsmålene ift. udvalgte faktorer. Dette bidrager til, at vi løbende kommer endnu tættere på danskernes arbejdslust.

I 2019 har vi desuden suppleret indeksundersøgelsen med tre nye emner: Bekymringer, stress og identitet i arbejdet.

## **ANALYSEMODEL**

Kantar Gallup kontrollerer de indsamlede data for modelkvaliteten ved at undersøge strukturen i data - dels eksplorativt og dels konfirmativt. Ved eksplorativ kontrol gennemføres der en analyse, hvor spørgsmålene grupperes, således som de naturligt falder ind i grupper, uafhængigt af den konstruerede model. Ved konfirmativ kontrol tjekkes de tiltænkte grupperes 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 (de syv faktorer). Hermed estimeres effekten af den uafhængige variabel på den afhængige variabel, mens der kontrolleres for betydningen af de øvrige uafhængige variable.

## **CASES**

Som supplement til den kvantitative undersøgelse har vi i dette års indeks inddraget virksomheder som cases til at illustrere arbejdet i praksis med hver af de syv faktorer. Det er således virksomheder, som aktivt arbejder med den valgte faktor til dagligt. Disse cases eksemplificerer og understøtter resultaterne fra den repræsentative undersøgelse, der er evidensgrundlaget for *God Arbejdslust Indeks 2019*.

Alle cases er udarbejdet på baggrund af semistrukturerede interviews, som giver de interviewede rum til og mulighed for at fortælle, hvordan de arbejder med den enkelte faktor og med arbejdslust generelt.

# Faktorspørgsmål i God Arbejdslyst Indeks 2019

| Faktor         | Spørgsmål                                                                                                                      | Temperatur |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Lykke          | I hvilken grad oplever du overordnet en følelse af mening i dit liv?                                                           | 79,33      |
|                | I hvilken grad oplevede du at være glad i går?                                                                                 | 76,58      |
|                | Hvor lykkelig er du alt i alt?                                                                                                 | 74,65      |
|                | Forestil dig en stige med trin, der er nummereret med tallene fra 0 til 10. På hvilket trin står du?                           | 70,27      |
| Arbejdslyst    | I hvilken grad oplever du, at din arbejdsplads overordnet set er et godt sted at arbejde?                                      | 74,52      |
|                | I hvilken grad føler du dig motiveret til at gå på arbejde?                                                                    | 72,93      |
|                | I hvilken grad føler du glæde ved dit arbejde?                                                                                 | 72,80      |
|                | I hvilken grad nød du din seneste arbejdsdag?                                                                                  | 71,51      |
|                | I hvilken grad ser du frem til næste gang, du skal på arbejde?                                                                 | 69,79      |
| Medbestemmelse | I hvilken grad har du selv indflydelse på, hvordan du udfører dine arbejdsopgaver?                                             | 78,98      |
|                | I hvilken grad har du selv mulighed for at tilrettelægge og strukturere dine arbejdsopgaver?                                   | 76,77      |
|                | I hvilken grad oplever du en passende balance mellem frihed og kontrol på din arbejdsplads?                                    | 75,18      |
|                | I hvilken grad oplever du at have passende medbestemmelse på din arbejdsplads?                                                 | 68,84      |
|                | I hvilken grad oplever du at have indflydelse på vigtige beslutninger, der har betydning for dit arbejde?                      | 64,73      |
| Mening         | I hvilken grad oplever du, at du udfylder en vigtig funktion på din arbejdsplads?                                              | 80,75      |
|                | I hvilken grad mener du, at dit arbejde bidrager positivt til andre menneskers hverdag?                                        | 79,35      |
|                | I hvilken grad oplever du, at dit arbejde er meningsfyldt?                                                                     | 79,16      |
|                | I hvilken grad oplever du at bidrage til et større formål gennem dit arbejde?                                                  | 74,58      |
|                | I hvilken grad oplever du, at du lykkes som menneske gennem dit arbejde?                                                       | 73,10      |
|                | I hvilken grad oplever du, at dit arbejde har betydning for, hvem du er?                                                       | 71,58      |
|                | I hvilken grad oplever du, at I på jeres arbejdsplads bidrager til at gøre hinanden bedre fagligt?                             | 69,81      |
| Mestring       | I hvilken grad oplever du at kunne håndtere nye krav og forandringer i dit arbejde?                                            | 77,10      |
|                | I hvilken grad oplever du, at der er match mellem dine arbejdsopgaver og dine kompetencer?                                     | 75,19      |
|                | I hvilken grad oplever du en faglig tilfredshed gennem dit arbejde?                                                            | 73,94      |
|                | I hvilken grad oplever du, at du udvikler dine kompetencer?                                                                    | 67,63      |
| Resultater     | I hvilken grad er det tydeligt, hvornår du har løst en opgave?                                                                 | 78,53      |
|                | I hvilken grad har du mulighed for at se konkrete resultater af din arbejdsindsats?                                            | 76,49      |
|                | I hvilken grad giver dit arbejde dig følelsen af at have udrettet noget, dvs. opnået resultater eller delmål i løbet af dagen? | 74,67      |
|                | I hvilken grad oplever du, at der er klare og veldefinerede mål for hvad du skal på arbejdet?                                  | 72,61      |
|                | I hvilken grad har du følelsen af, at du gør fremskridt i dit arbejde?                                                         | 71,05      |

|          |                                                                                                               |       |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Ledelse  | I hvilken grad oplever du at have et godt forhold til din nærmeste leder?                                     | 73,78 |
|          | I hvilken grad har du tillid til din nærmeste leder?                                                          | 71,93 |
|          | I hvilken grad oplever du, at din nærmeste leder har gode faglige kompetencer?                                | 71,78 |
|          | I hvilken grad oplever du, at din nærmeste leder har gode sociale kompetencer?                                | 68,87 |
|          | I hvilken grad oplever du at få anerkendelse fra din nærmeste leder?                                          | 68,00 |
|          | I hvilken grad oplever du, at din nærmeste leder er en dygtig leder?                                          | 67,16 |
|          | I hvilken grad oplever du, at din leder sætter en klar retning for arbejdet?                                  | 65,83 |
| Kolleger | I hvilken grad har du det godt med dine kolleger?                                                             | 81,09 |
|          | I hvilken grad har du tillid til dine kolleger?                                                               | 77,82 |
|          | I hvilken grad finder du det let at være en del af fællesskabet på arbejdspladsen?                            | 76,99 |
|          | I hvilken grad oplever du, at du har et godt fagligt samspil med dine kolleger?                               | 76,66 |
|          | I hvilken grad oplever du at være en del af det sociale fællesskab på arbejdspladsen?                         | 75,30 |
|          | I hvilken grad oplever du, at du og dine kolleger er gode til at anerkende hinanden?                          | 73,17 |
|          | I hvilken grad oplever du, at dine kolleger får dig til at præstere bedre på dit arbejde?                     | 69,36 |
| Balance  | I hvilken grad oplever du, at der til daglig er balance mellem dit arbejdsliv og dit privatliv?               | 71,20 |
|          | I hvilken grad oplever du, at du har tid til at levere den ønskede kvalitet på dit arbejde?                   | 67,69 |
|          | I hvilken grad oplever du, at der er overensstemmelse mellem dine opgaver og den tid, der er til at løse dem? | 65,77 |

n=2545

## Af nedenstående oversigt fremgår faktorspørgsmålene rangeret efter temperatur

| Spørgsmål                                                                                                                      | Temperatur |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| I hvilken grad har du det godt med dine kolleger?                                                                              | 81,09      |
| I hvilken grad oplever du, at du udfylder en vigtig funktion på din arbejdsplads?                                              | 80,75      |
| I hvilken grad mener du, at dit arbejde bidrager positivt til andre menneskers hverdag?                                        | 79,35      |
| I hvilken grad oplever du overordnet en følelse af mening i dit liv?                                                           | 79,33      |
| I hvilken grad oplever du, at dit arbejde er meningsfyldt?                                                                     | 79,16      |
| I hvilken grad har du selv indflydelse på, hvordan du udfører dine arbejdsopgaver?                                             | 78,98      |
| I hvilken grad er det tydeligt, hvornår du har løst en opgave?                                                                 | 78,53      |
| I hvilken grad har du tillid til dine kolleger?                                                                                | 77,82      |
| I hvilken grad oplever du at kunne håndtere nye krav og forandringer i dit arbejde?                                            | 77,10      |
| I hvilken grad finder du det let at være en del af fællesskabet på arbejdspladsen?                                             | 76,99      |
| I hvilken grad har du selv mulighed for at tilrettelægge og strukturere dine arbejdsopgaver?                                   | 76,77      |
| I hvilken grad oplever du, at du har et godt fagligt samspil med dine kolleger?                                                | 76,66      |
| I hvilken grad oplevede du at være glad i går?                                                                                 | 76,58      |
| I hvilken grad har du mulighed for at se konkrete resultater af din arbejdsindsats?                                            | 76,49      |
| I hvilken grad oplever du at være en del af det sociale fællesskab på arbejdspladsen?                                          | 75,30      |
| I hvilken grad oplever du, at der er match mellem dine arbejdsopgaver og dine kompetencer?                                     | 75,19      |
| I hvilken grad oplever du en passende balance mellem frihed og kontrol på din arbejdsplads?                                    | 75,18      |
| I hvilken grad giver dit arbejde dig følelsen af at have udrettet noget, dvs. opnået resultater eller delmål i løbet af dagen? | 74,67      |
| Hvor lykkelig er du alt i alt?                                                                                                 | 74,65      |
| I hvilken grad oplever du at bidrage til et større formål gennem dit arbejde?                                                  | 74,58      |
| I hvilken grad oplever du, at din arbejdsplads overordnet set er et godt sted at arbejde?                                      | 74,52      |
| I hvilken grad oplever du en faglig tilfredshed gennem dit arbejde?                                                            | 73,94      |
| I hvilken grad oplever du at have et godt forhold til din nærmeste leder?                                                      | 73,78      |
| I hvilken grad oplever du, at du og dine kolleger er gode til at anerkende hinanden?                                           | 73,17      |
| I hvilken grad oplever du, at du lykkes som menneske gennem dit arbejde?                                                       | 73,10      |
| I hvilken grad føler du dig motiveret til at gå på arbejde?                                                                    | 72,93      |
| I hvilken grad føler du glæde ved dit arbejde?                                                                                 | 72,80      |
| I hvilken grad oplever du, at der er klare og veldefinerede mål for hvad du skal på arbejdet?                                  | 72,61      |
| I hvilken grad har du tillid til din nærmeste leder?                                                                           | 71,93      |
| I hvilken grad oplever du, at din nærmeste leder har gode faglige kompetencer?                                                 | 71,78      |
| I hvilken grad oplever du, at dit arbejde har betydning for, hvem du er?                                                       | 71,58      |
| I hvilken grad nød du din seneste arbejdsdag?                                                                                  | 71,51      |
| I hvilken grad oplever du, at der til daglig er balance mellem dit arbejdsliv og dit privatliv?                                | 71,20      |
| I hvilken grad har du følelsen af, at du gør fremskridt i dit arbejde?                                                         | 71,05      |
| Forestil dig en stige med trin, der er nummereret med tallene fra 0 til 10. På hvilket trin står du?                           | 70,27      |
| I hvilken grad oplever du, at I på jeres arbejdsplads bidrager til at gøre hinanden bedre fagligt?                             | 69,81      |
| I hvilken grad ser du frem til næste gang, du skal på arbejde?                                                                 | 69,79      |
| I hvilken grad oplever du, at dine kolleger får dig til at præstere bedre på dit arbejde?                                      | 69,36      |



|                                                                                                               |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| I hvilken grad oplever du, at din nærmeste leder har gode sociale kompetencer?                                | 68,87 |
| I hvilken grad oplever du at have passende medbestemmelse på din arbejdsplads?                                | 68,84 |
| I hvilken grad oplever du at få anerkendelse fra din nærmeste leder?                                          | 68,00 |
| I hvilken grad oplever du, at du har tid til at levere den ønskede kvalitet på dit arbejde?                   | 67,69 |
| I hvilken grad oplever du, at du udvikler dine kompetencer?                                                   | 67,63 |
| I hvilken grad oplever du, at din nærmeste leder er en dygtig leder?                                          | 67,16 |
| I hvilken grad oplever du, at din leder sætter en klar retning for arbejdet?                                  | 65,83 |
| I hvilken grad oplever du, at der er overensstemmelse mellem dine opgaver og den tid, der er til at løse dem? | 65,77 |
| I hvilken grad oplever du at have indflydelse på vigtige beslutninger, der har betydning for dit arbejde?     | 64,73 |

n=2545

# Litteraturliste

- Albæk, Morten:** *Ét liv, Én tid, Ét menneske*. Gyldendal, 2018
- Andersen, Malene F. & Brinkmann, Svend (red):** *Nye perspektiver på stress*, Klim, 2013
- Andersen, Malene F. & Kingston, Marie:** *Stop stress – håndbog for ledere*, Klim, 2016
- BrancheFællesskabet for Arbejds miljø, Velfærd og Offentlig administration:** *Forstå og forebyg stress – Anbefalinger til ledere med personaleansvar*, [www.arbejdsmiljoweb.dk](http://www.arbejdsmiljoweb.dk), 2018
- De Neve, Jan-Emmanuel:** *Work and Well-being: A Global Perspective*. Global Happiness Policy Report 2018. Global Happiness Council, 2018
- Feltholt, Line:** *Eksperter om unges trivsel: Det perfekte er det nye normale*. Politiken, 2014.
- Festinger, Leon:** *A Theory of Social Comparison Processes*, Human Relations: The first 10 years, 1947-1956.
- Flensburg, Thomas:** *Arbejdslivet bliver hele tiden møbleret om*, [www.politiken.dk](http://www.politiken.dk), 2014
- Forum for Mænds Sundhed:** *Mænd og psykiske problemer – En undersøgelse ved Forum for Mænds Sundhed*, [www.sundmand.dk](http://www.sundmand.dk), 2016.
- Great Place To Work:** Danmarks Bedste Arbejdspladser. Denmark – 2018 , [www.greatplacetowork.dk](http://www.greatplacetowork.dk), 2018.
- Helliwell, John F., Layard, Richard & Sachs, Jeffrey D.:** *World Happiness Report 2018*, New York: Sustainable Development Solutions Network, 2018.
- Hildebrandt, Steen:** *Det meningsfulde arbejdsliv*, Aarhus Universitetsforlag, 2009
- Hedelund, Daniel:** *Kent Petersen faldt om under stressanfald: "Det har været en hård opgave at rejse sig"*, [www.finanswatch.dk](http://www.finanswatch.dk), 2018
- Larsen, Line Kjærgaard:** *Mænd og kvinder har forskellige jobs*, [www.dr.dk](http://www.dr.dk), 2016.
- Microsoft:** *Survey Finds Workers Average Only Three Productive Days per Week*, [www.microsoft.com](http://www.microsoft.com), 2005.
- Moll, Trine:** *Tankemylder: Hvad kan jeg selv gøre?*, [www.altompsykologi.dk](http://www.altompsykologi.dk), 2018.
- Münster, Morten:** *Bonusser virker ikke. Fjern dem*, [www.mortenmunster.com](http://www.mortenmunster.com), 2018.
- Netterstrøm, Bo:** *Stress og arbejde – Nyeste viden om årsager, konsekvenser, forebyggelse og behandling*, København: Hans Reitzels Forlag, 2014.
- Nyholm, Agnete:** *6 myter om at motivere*, [www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk), 2013.
- Nørgaard, Lone:** *Derfor er vores arbejde så vigtigt for vores identitet*, Arbejdsliv, [www.altompsykologi.dk](http://www.altompsykologi.dk), 2018.
- Pink, Daniel:** *Drive - The surprising truth about what motivates us*. Edinburgh, United Kingdom: Canongate Books Ltd, 2011.
- Psykiatrifonden:** *Ny Rapport: Unge får et dårligere og dårligere mentalt helbred*, [www.psykiatrifonden.dk](http://www.psykiatrifonden.dk), 2018.
- Rogers, Wendy Stainton:** *Social Psychology - Second Edition*. Open University Press, 2011.
- Rosa, Hartmut:** *Fremmedgørelse og acceleration*, København: Hans Reitzels Forlag, 2014
- Salecl, Renata:** *The Tyranny of Choice*. London, UK: Profile Books LTD, 2011

**Stressforeningen.dk:** Stress og statistik, [www.stressforeningen.dk](http://www.stressforeningen.dk), 2019.

**Stressforeningen.dk:** Viden om stress, [www.stressforeningen.dk](http://www.stressforeningen.dk), 2019.

**Videncenter for God Arbejdslust og konsulenthuset WICE:** *Hvad er mening? – mening som motivation i arbejdslivet*, 2016a.

**Videncenter for God Arbejdslust og TNS Gallup:** *Stressundersøgelse*, 2016b.

**Videncenter for God Arbejdslust og Institut for Lykkeforskning:**

*God Arbejdslust Indeks*, 2015.

*God Arbejdslust Indeks*, 2016c.

*God Arbejdslust Indeks*, 2017.

*God Arbejdslust Indeks*, 2018a.

**Videncenter for God Arbejdslust:**

*Når ledelse skaber arbejdslust*, 2018b.

*Mestring og livslang læring*, 2018c.

**Wiking, Meik et al.:** *The Facebook Experiment 2015*, The Happiness Research Institute, 2015

**Willig, Rasmus:** *Danskernes sundhed lider under præstationssamfundet*, Kristeligt Dagblad, 2018.

# Mere viden om god arbejdslyst

I Videncenter for God Arbejdslyst arbejder vi løbende på at afdække, udfolde og udbrede viden om temaer inden for god arbejdslyst. Her er et overblik over vores seneste udgivelser. Hent dem gratis på [krifa.dk/godarbejdslyst/viden-og-udgivelser](http://krifa.dk/godarbejdslyst/viden-og-udgivelser). Her kan du også hente analyser, fagartikler og anden inspiration.



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

Rapporten giver blandt andet et indblik i, hvordan lederne prioriterer og arbejder med trivsel i hverdagen. Derudover har vi spurgt til, hvad, lederne mener, er det vigtigste for medarbejdernes arbejdslyst.



### **2018: Når ledelse skaber arbejdslyst, 3. reviderede udgave**

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



### **2018: Mestring og livslang læring - En undersøgelse blandt ledere om kompetenceudvikling**

I rapporten får du blandt andet et indblik i, hvilke muligheder og udfordringer lederne oplever i forbindelse med kompetenceudvikling, og hvilket syn lederne har på mestring og behovet for kompetenceudvikling i fremtidens arbejdsmarked.



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

I *God Arbejdslyst Indeks 2018* zoomer vi 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.



### **2017: God Arbejdslyst Indeks 2017 - Sammen rykker vi grænserne for god arbejdslyst i Danmark**

Giver det mening for os, når vi står op om morgenen og tager på job, oplever vi at have medbestemmelse, og føler vi, at vi mestrer jobbet og arbejdsopgaverne? I *God Arbejdslyst Indeks 2017* har vi blandt andet udforsket grænserne for danskernes arbejdslyst. Grænserne handler fx om turen til og fra arbejdet og om, hvad der sker, når arbejdslysten afløses af stress.



**DENNE RAPPORT ER UDARBEJDET AF VIDENCENTER FOR GOD ARBEJDSLYST  
I SAMARBEJDE MED INSTITUT FOR LYKKEFORSKNING PÅ BAGGRUND AF  
UNDERSØGELSER FORETAGET AF KANTAR GALLUP.**

**Redaktionelt team:**

Rasmus Højbæk  
Helle Stenbro  
Christian Borrisholt Steen  
Mette Christiansen  
Anders Hald Vestergaard  
Gitte Krogh Nørgaard  
Isabella Arendt Vlasman

**Grafisk Design:**

Mariann Bay Jakobsen

**Foto:**

Lars Stig Madsen  
Elbek & Vejrup  
Flyvevåbnets Fototjeneste  
iStock

**Tryk:**

Rosendahls  
1. oplag: 4.000  
1. udgave: Maj 2019

ISBN: 978-87-970013-7-0

© Videncenter for God Arbejdslyst og Institut for Lykkeforskning 2019

Skriv til [videncenter@krifa.dk](mailto:videncenter@krifa.dk) for yderligere information.

# Dit liv – din arbejdslyst

**God Arbejdslyst Indeks 2019** tager temperaturen på danskernes arbejdslyst og afdækker de faktorer, der har størst betydning for lønmodtagernes motivation og trivsel. Hovedpointer fra årets undersøgelse er samlet i denne rapport, der handler om dig, dit liv og din arbejdslyst.

For det, der sker i dit arbejdsliv, påvirker dit privatliv – og omvendt.

**RAPPORTEN GIVER BLANDT ANDET INDBLIK I:**

- Hvad der påvirker arbejdslysten anno 2019
- Hvad det betyder, når vi ser jobbet som afgørende for vores identitet
- At balance kan øge arbejdslysten markant
- Hvem der føler sig mest stressede på de danske arbejdspladser
- At bekymringer for fremtiden spiller ind på vores syn på arbejdet

Herudover kan du møde otte arbejdspladser, der arbejder målrettet med at løfte medarbejdernes arbejdslyst ved at sætte fokus på udvalgte arbejdslystfaktorer.

Læs blandt andet om hvornår arbejdet med mestring giver pote, og om hvorfor god ledelse kan være et spørgsmål om liv eller død!



978-87-970013-7-0

RAPPORT UDGIVET AF  
VIDENCENTER FOR GOD ARBEJDSLYST