

RAPPORT UDARBEJDET I ET PARTNERSKAB MELLEM KRIFA OG INSTITUT FOR LYKKEFORSKNING
I SAMARBEJDE MED TNS GALLUP

GOD ARBEJDSLYST INDEKS 2015

– En kortlægning af danskernes arbejdslyst



KRIFA ER EN ARBEJDSMARKEDSORGANISATION, DER BLEV ETABLERET I 1899 OG HAR CA. 200.000 KUNDER. FOR DE FLESTE ER "GOD ARBEJDSLYST" EN HILSEN. FOR OS ER DET MERE END DET. DET ER VORES MISSION. VI ØNSKER, AT MENNESKER OPLEVER TRIVSEL OG GLÆDE I DERES ARBEJDE. VI ØNSKER AT VÆRE VORES KUNDERS SAMARBEJDS-PARTNER, BÅDE NÅR DET GÅR GODT, OG NÅR DER ER PROBLEMER. VI VIL VÆRE DER, NÅR DE GERNE VIL UDVIKLE SIG OG BLIVE INSPIRERET. MEN OGSÅ NÅR DER ER BRUG FOR EN SAMTALE I EN SVÆR TID, NÅR ADVOKATERNE SKAL PÅ BANEN, ELLER NÅR DET ER VANSKELIGT AT FINDE ET JOB. VI ARBEJDER HVER DAG FOR AT FREMME GOD ARBEJDS-LYST – FOR VORES KUNDER, HINANDEN OG BREDT I SAMFUNDET. DET ER VORES MISSION. LÆS MERE PÅ WWW.KRIFA.DK.

TNS GALLUP HAR SIDEN 1939 GENNEMFØRT UNDERSØGELSER I DANMARK OG ER I DAG DANMARKS STØRSTE ANA-LYSE- OG RÅDGIVNINGSVIRKSOMHED. SOM MARKEDSLEDENDE ANALYSE- OG RÅDGIVNINGSVIRKSOMHED I DANMARK ER VI FORREST I UDVIKLINGEN AF AVANCEREDE ANALYSEMODELLER, DIGITALE LØSNINGER, TEKNOLOGIER OG YDEL-SER, SOM OMDANNER INFORMATION TIL BESLUTNINGSKLAR VIDEN. LÆS MERE PÅ WWW.GALLUP.DK.

INSTITUT FOR LYKKEFORSKNING ER EN UAFHÆNGIG TÆNKETANK, DER LEVERER FORSKNINGSBASERET VIDEN OM TRIVSEL, LYKKE OG LIVSKVALITET PÅ SAMFUNDS- OG ORGANISATIONSNIVEAU. VI UDGIVER ANALYSER I SAMAR-BEJDE MED UDVALGTE PARTNERE OG RÅDGIVER BESLUTNINGSTAGERE I DANMARK OG UDLANDET. LÆS MERE PÅ WWW.LYKKEFORSKNING.DK.

GOD ARBEJDSLYST INDEKS 2015

– En kortlægning af danskernes arbejdslyst

INDHOLD

FORORD	5
DET GODE LIV OG DEN GODE ARBEJDSPLADS	7
SÅDAN HAR VI GJORT	13
OVERBLIK OVER GOD ARBEJDSLYST	15
KENDER DU TYPEN?	18
MENING	20
LEDELSE	27
MEDBESTEMMELSE	32
RESULTATER	37
BALANCE	43
KOLLEGAER	49
HVORDAN SKABER VI ENDNU BEDRE ARBEJDSPLADSER?	54
BILAG	56
NOTER	58

FORORD

Hvad giver god arbejdslyst?

Netop dette spørgsmål er omdrejningspunktet for denne rapport, som er lavet i samarbejde mellem Institut for Lykkeforskning, TNS Gallup og Krifa.

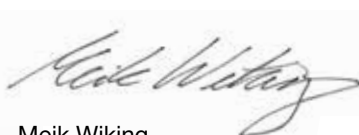
Krifa er en arbejdsmarkedsorganisation, som er drevet af ønsket om at hjælpe mennesker til et godt arbejdsliv – til god arbejdslyst. Det er passionen for den gode arbejdslyst, der har ført Krifa og Institut for Lykkeforskning sammen i forsøget på at kortlægge årsagerne til danskernes arbejdsglæde. Institut for Lykkeforskning er en tænketank, som leverer forskningsbaseret viden om trivsel, lykke og livskvalitet, og denne rapport bygger på holdningen om, at danske arbejdspladser bør være steder, hvor mennesker trives. Sammen med TNS Gallup, der siden 1939 har gennemført undersøgelser i Danmark, har vi skabt et unikt indblik i danskernes arbejdslyst.

Vi tilbringer en stor del af vores liv på arbejde, og kvaliteten af vores arbejdsliv trækker samtidig tråde langt ind i vores øvrige tilværelse. I en tid, hvor behovet for flere job er i fokus, må vi derfor ikke overse vigtigheden af samtidig at skabe bedre job. Gode arbejdspladser giver deres medarbejdere arbejdsglæde og livskvalitet – en strategi, der ikke bare har åbenlyst menneskelige, men også økonomiske, gevinster. Der findes ingen endegyldig opskrift på det gode arbejdsliv. Men der findes medarbejdere, som har mere arbejdsglæde end andre, og der findes fællesnævnerne blandt disse medarbejdere. Med denne rapport vil vi få en dybere indsigt i, hvad det er, som har betydning for lysten til at gå på arbejde.

Vores ambition er, at rapportens resultater giver inspiration til alle dem, der ønsker at sætte god arbejdslyst på dagsordenen.



Søren Fibiger Olesen
Formand
Krifa



Meik Wiking
Direktør
Institut for Lykkeforskning





DET GODE LIV OG DEN GODE ARBEJDSPLADS

Hvad er god arbejdslyst? Kan man måle tilfredshed? Og hvad har arbejde med det gode liv at gøre?

Danskernes livskvalitet er i høj grad påvirket af arbejdslivet. Arbejdet er en central del af vores liv, og konsekvenserne af vores jobtilfredshed kan ikke isoleres til arbejdspladsen. Faktisk tyder det på, at vi i Danmark baserer en væsentlig del af vores samlede livstilfredshed på kvaliteten af de forhold, vi arbejder under.¹ Denne rapport handler om at forstå, hvorledes vi kan indrette vores arbejdspladser bedre, og hvordan vi kan skabe de bedste rammer for god arbejdslyst. God Arbejdslyst Indekset vil blive gentaget hvert år og vil således løbende tage temperaturen på de danske arbejdspladser i fremtiden.

Rapporten kortlægger de vigtigste faktorer for arbejdsglæde og giver inspiration til, hvordan man kan forbedre vilkårene på de danske arbejdspladser. I en tid, hvor arbejde, identitet og privatliv synes tæt forbundne størrelser, vil en undersøgelse af danskeres arbejdsglæde naturligt give et interessant og væsentligt indblik i betingelserne for vores samlede livskvalitet.

KAN MAN MÅLE GLÆDE?

Mange danskere ser skeptiske ud, når man taler om at måle glæde, lykke eller livstilfredshed. Er det overhovedet muligt at måle så uådgribelige og subjektive fænomener?

Tilfredshed med livet er selvfølgelig en subjektiv oplevelse, og begrebet subjective well-being anvendes derfor ofte i den internationale litteratur. Udfordringen med manglende objektive målepunkter kender man fra andre fænomener, eksempelvis stress, angst og depression. Her må vi også tage udgangspunkt i nogle subjektive kriterier, der i bund og grund handler om, hvordan folk har det. Vi kan hverken måle depression, stress eller angst objektivt, men det må ikke afholde os fra at forsøge at forstå, hvad der er årsagerne til og konsekvenserne af de forskellige tilstande. Lykkeforskningen arbejder ligeledes ud fra det princip, at den enkelte person er den bedste dommer over, hvorvidt vedkommende er lykkelig.

Vi skelner mellem en kortvarig og en langvarig lykkefølelse. Den kortvarige lykke oplever vi i øjeblikke, hvor vi gennemstrømmes af stærke positive følelser. Den langvarige lykke kan derimod beskrives som en dybere og mere grundlæggende livstilfredshed, der er uafhængig af øjeblikkets omskiftelighed. Ser vi på disse forskellige dimensioner af lykke, kan vi observere, at der eksisterer fællesnævner hos de personer, der rapporterer høje lykkeniveauer. En af fællesnævnerne er, at disse personer også oplever god arbejdslyst.

“ Lykkeforskningen er med til at redefinere, hvad vi forstår ved et godt liv. Tidligere tænkte vi, at arbejde var helvede, og fritid var fantastisk. Men i dag forstår vi, at arbejde kan – og bør – være en kilde til lykke, hvis vi designer arbejdspladserne rigtigt.”

John Helliwell, professor i økonomi, University of British Columbia, og redaktør på World Happiness Report

“Oplevelsen af lykke er gunstig for arbejdspladsens succes, fordi den fremmer produktiviteten, kreativiteten og samarbejdet.”

World Happiness Report 2013

For at forstå, hvad de personer, der oplever god arbejdslyst, har til fælles, har vi i samarbejde med TNS Gallup bedt flere end 2.500 danske medarbejdere om at vurdere forskellige dimensioner af deres liv og deres arbejdsplads. Det har givet et unikt indblik i arbejdslysten på det danske arbejdsmarked.

HVAD ER ARBEJDSLYST LIGE PRÆCIS?

Arbejde og lyst er to ord, der langt fra altid har været naturligt at nævne samtidig. Vi har traditionelt betragtet vores arbejde som en begrænsning. Dog viser det sig, at det danske sprog som det eneste i verden rummer et alment brugt ord for glæden eller lysten ved arbejde. I Danmark ønsker vi hinanden god arbejdslyst og føler arbejdsglæde. Til sammenligning er det sigende, at japanerne har ordet *karorshi*, der kan oversættes til noget i retning af ”død ved overarbejde”.²

Arbejdslysten i Danmark bekræftes af internationale undersøgelser, der kårer de danske medarbejdere til Europas allermest tilfredse. En undersøgelse fra Euro-

stat peger på, at ni ud af ti danskere er glade for deres job.³ Vores undersøgelse viser ligeledes, at de danske medarbejdere selv vurderer at have en høj grad af arbejdsglæde.

Alligevel er det de færreste af os, der ikke har oplevet arbejdsdage, hvor spørgsmål som ”Hvorfor gør jeg egentlig det her?” har trængt sig insisterende på. Ingen kan være lige begejstrede for deres arbejde hver eneste dag. Alligevel synes svaret ”fordi jeg bliver betalt for det” for de fleste af os ikke at være et særlig tilfredsstillende svar. Vi har langt flere forventninger knyttet til vores arbejde end blot at tjene til livets opretholdelse. Vi ønsker at være glade på vores job – vi vil med andre ord opleve god arbejdslyst.

Arbejdsglæde er følelsen af tilfredshed og glæde ved arbejdet. Glade medarbejdere er naturligvis et efterstræbelsesværdigt mål i sig selv. Når det er sagt, må det tilføjes, at god arbejdslyst medfører socioøkonomiske gevinster, der rækker ud over den enkelte medarbejder.

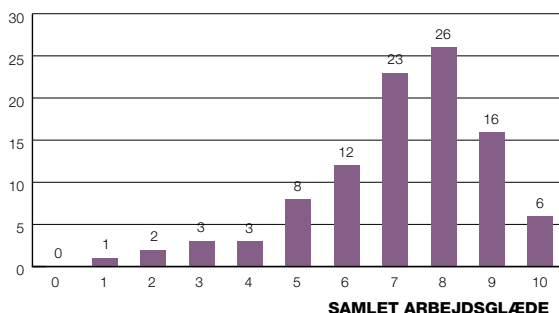
ARBEJDSGLÆDE

I rapporten anvendes begrebet ”samlet arbejdsglæde”, som er et gennemsnit af nedenstående fire spørgsmål, der belyser arbejdsglæden fra forskellige vinkler. På en skala fra 0 til 10, hvor 0 er *slet ikke*, og 10 er *i høj grad*:

- I hvilken grad føler du glæde ved dit arbejde?
- I hvilken grad er du motiveret til at gøre et godt stykke arbejde?
- I hvilken grad vil du vurdere, at din arbejdsplads overordnet set er et godt sted at arbejde?
- I hvilken grad nød du dit arbejde i løbet af arbejdsdagen i går?

ARBEJDSGLÆDE

PROCENT



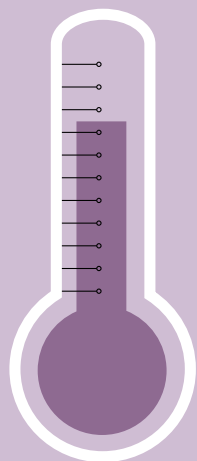
70 PROCENT AF DE ADSPURGTE DANSKERE VURDERER DERES ARBEJDSGLÆDE TIL AT VÆRE 7 ELLER DEROVER.

Kilde: God Arbejdslyst Indeks 2015



GOD ARBEJDSLYST INDEKS 2015

DANSKERNES SAMLEDE ARBEJDSLYST



ARBEJDSLYSTINDEKSET

TEMPERATUREN
PÅ DANSKERNES
ARBEJDSGLÆDE

74

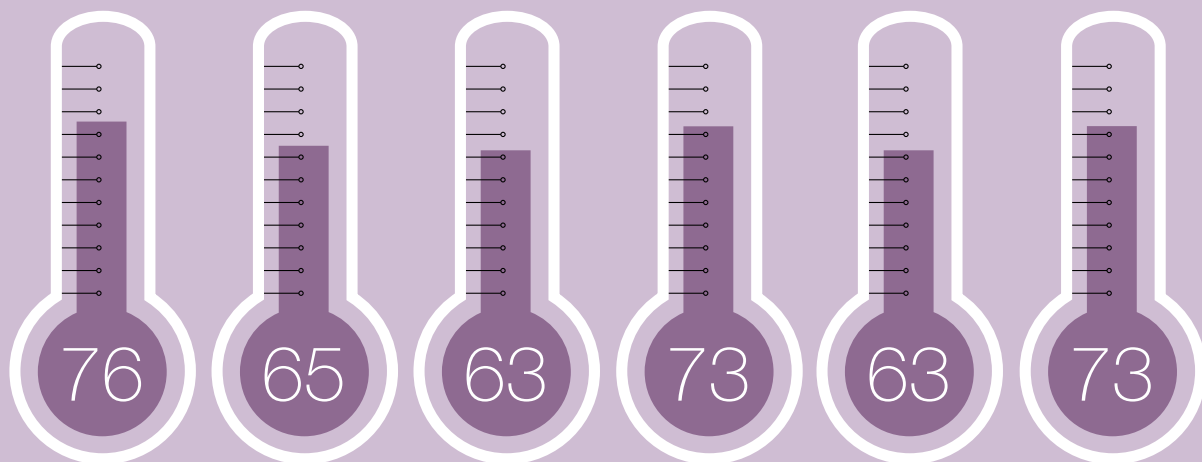
76

DANSKERNES
LYKKENIVEAU

TEMPERATUREN PÅ SEKS FAKTORER, DER PÅVIRKER DANSKERNES ARBEJDSLYST

MENING **LEDELSE** **MEDBESTEMMELSE** **RESULTATER** **BALANCE** **KOLLEGAER**

Nedenstående er indekstal på en skala fra 0 til 100. Vi vil fremover tage en årlig temperatur på danskernes arbejdslyst og på de områder, der påvirker den.



ARBEJDSLYST & LYKKE



0,52

GENNEMSNI

Stiger vores arbejdslyst med 1 point, stiger vores lykkeniveau med 0,52. Effekten er dog større hos mænd (0,57) end hos kvinder (0,47).



0,57

MÆND

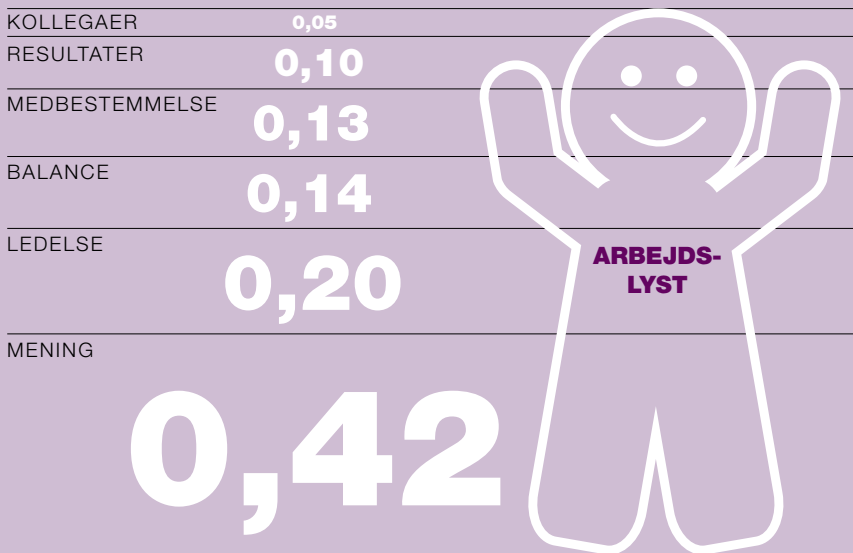


0,47

KVINDER

HVAD HAR I REALITETEN STØRST EFFEKT PÅ DANSKERNES ARBEJDSLYST?

Undersøgelsens seks faktorer har alle en effekt på danskernes arbejdslyst. Dog påvirker nogle faktorer arbejdslysten mere end andre. For at løfte den gode arbejdslyst på den mest effektive måde bør man især sætte fokus på det meningsskabende arbejde.



“ Det gode liv betyder også et godt arbejdsliv

God Arbejdslyst Indeks 2015

HVAD TROR DANSKERNE HAR STØRST BETYDNING FOR DERES ARBEJDSLYST?

EGEN VURDERING

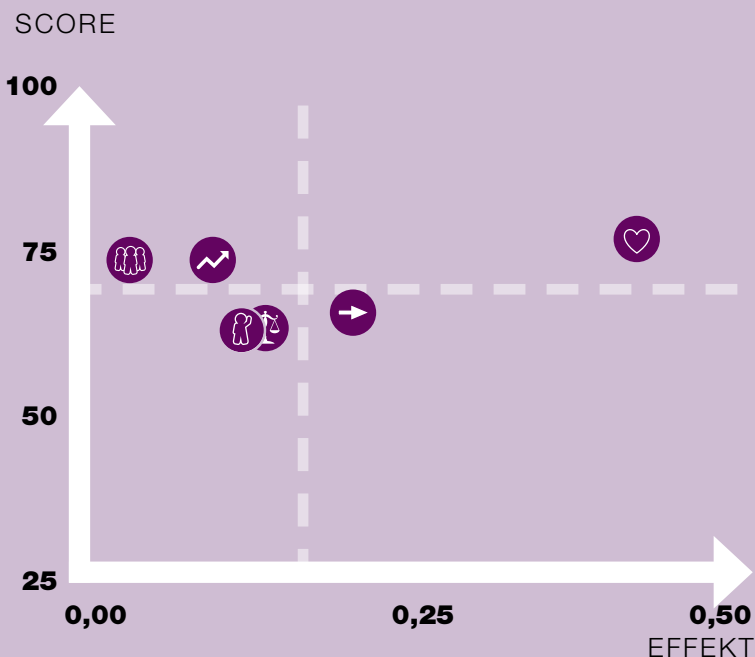
1. MENING
2. KOLLEGER
3. MEDBESTEMMELSE
4. RESULTATER
5. LEDELSE
6. BALANCE

Alle deltagerne i undersøgelsen blev bedt om at vurdere seks faktorer på, hvor vigtige de er for deres arbejdsglæde. Men når deltagerne gennem undersøgelsens mange spørgsmål vurderede faktorerne enkeltvis, viste analysen, at det reelt set så anderledes ud.

ANALYSENS RESULTAT

1. MENING
2. LEDELSE
3. BALANCE
4. MEDBESTEMMELSE
5. RESULTATER
6. KOLLEGER

PRIORITETSKORT ARBEJDSGLÆDE



Prioritetskortet giver et overblik over, hvordan de forskellige faktorer scorer på de danske arbejdspladser og hvilken effekt de har – og dermed også hvor virksomheder med fordel kan sætte ind for at øge arbejdsglæden.

- MENING**
- LEDELSE**
- MEDBESTEMMELSE**
- RESULTATER**
- BALANCE**
- KOLLEGAER**

“Jeg tror på, at menneskers lykke er et mål i sig selv. Men det, vi forsøger at gøre med vores undersøgelse, er ikke at tænke på lykke som det eneste, der har betydning. Men også se på, hvordan lykke former andre elementer af livet – for eksempel hvordan lykke ændrer produktivitet.”

Andrew Oswald, professor i økonomi, University of Warwick

LYKKE PÅ BUNDLINJEN

God arbejdslyst kan aflæses direkte på bundlinjen. Sammenhængen mellem arbejdsglæde og økonomiske resultater understreges blandt andet i World Happiness Report, der udgives af Earth Institute ved Columbia University på vegne af FN.⁴

God arbejdslyst holder sygefraværet i bund

Hver dag melder tusindvis af medarbejdere sig syge, og det medfører store økonomiske udfordringer for virksomheder og for samfundet. Manglende arbejdslyst er en af årsagerne til, at medarbejdere landet over ikke dukker op på arbejde. Forskningsresultater tyder på, at virksomheder, der formår at sætte arbejdsglæden i centrum, i mindre grad oplever fravær.⁵ Rapporten ”Arbejds miljø set med virksomhedsøkonomiske briller” udarbejdet af COWI viser, at ansatte, som ikke oplever muligheden for at bruge deres evner i praksis, har et mere end tre gange højere sygefravær end folk, der oplever gode muligheder for at bruge deres evner.⁶

Arbejdsglæde giver gode ideer

Vores hjerner opfører sig anderledes, når vi føler os glade, end når vi føler os triste. Forskningsresultater viser, at det giver medarbejdere med god arbejdslyst et naturligt forspring, når der er mulighed for at tænke kreativt.⁷ Det skyldes blandt andet, at glade

medarbejdere er bedre til at samarbejde og indgå i det sociale miljø på arbejdspladsen.⁸ I en moderne innovationsdrevet økonomi synes mange virksomheders succes at være afhængig af medarbejdernes evne til at tænke nyt.

God arbejdslyst er god forretning

Med ovenstående in mente er det ingen overraskelse, at effekten af glade medarbejdere kan aflæses direkte af bundlinjen. Undersøgelser viser, at virksomheder med tilfredse medarbejdere klarer sig bedre end deres konkurrenter.⁹ God arbejdslyst har også vist sig at have betydning for tiltrækningen af kunder, og glade medarbejdere yder bedre kundeservice.¹¹ Derfor konkluderer forskning på området, at arbejdsglæde øger virksomheders profit.¹² Den gode arbejdslyst har ikke bare betydning for kvaliteten af det liv, vi lever, men indebærer økonomiske gevinster til gavn for både medarbejdere og virksomheder – og for samfundet som helhed.

Der viser sig at være mange fordele ved at fremme den gode arbejdslyst. At investere i medarbejdernes trivsel på arbejdspladsen vil resultere i mere innovative, produktive og profitable virksomheder. Derfor eksisterer der et potentiale i at undersøge, hvilke faktorer der har størst indflydelse på den gode arbejdslyst, og indrette vores arbejdspladser derefter.

SÅDAN HAR VI GJORT

Denne rapport hviler på et omfattende videns-, interview- og datagrundlag. I forbindelse med udarbejdelsen af rapporten er der foretaget et dataindsamlingsarbejde, hvor både kvalitative og kvantitative data bruges til at give et indblik i forudsætningerne for god arbejdslyst på det danske arbejdsmarked.

Der er blevet foretaget en gennemgang af relevant litteratur inden for god arbejdslyst. Det drejer sig om rapporter, fagbøger og forskningsartikler, eksempelvis:

- Well-being at work, New Economic Foundation, 2014
- Well-being at Work: A cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction, Alfonso og Andrés Sousa-Poza, 2010
- The Joy of Work, Peter Warr og Guy Clapperton, 2009
- Well-being: Productivity and Happiness at work, Cary Cooper og Ivan Robertson, 2011
- Happiness at Work, Cynthia D. Fisher, 2010.

Der er foretaget kvalitative interview med førende danske og internationale forskere og eksperter, der har arbejdet indgående med arbejdsliv og forudsætningerne for god arbejdslyst, herunder:

- **Alexander Kjerulf**, forfatter, foredragsholder og stifter af Arbejdsglæde Nu
- **Andrew Oswald**, professor i økonomi, University of Warwick
- **Anne Marie Pahuus**, professor i filosofi og prodekan, Aarhus Universitet
- **Amy Blankson**, chief operating officer i GoodThink Inc.
- **Cary Cooper**, professor i organisationspsykologi og sundhed, Lancaster University Management School
- **Cecilie Eriksen**, ph.d.-studerende, Aarhus Universitet
- **Cynthia Fisher**, professor i ledelse, Bond University
- **Hans Jørgen Limborg**, ph.d. i arbejdsorganisation og arbejdsmiljø, Roskilde Universitet
- **Peter Warr**, professor i arbejdspsykologi, University of Sheffield
- **Teresa Amabile**, professor og forskningsleder, Harvard Business School.

Rapporten bygger desuden på eget datamateriale indhentet af analyseinstituttet TNS Gallup blandt et repræsentativt udsnit af danske medarbejdere. I alt har 2.569 personer deltaget i undersøgelsen, som er

udviklet af Institut for Lykkeforskning og Krifa, og som har resulteret i en dybere forståelse af, hvad der giver medarbejdere god arbejdslyst.

Udgangspunktet for rapporten er det moderne danske arbejdsmarked. Det betyder, at basale rettigheder og ordentlige fysiske forhold forudsættes at være til stede. Rapporten retter sit fokus mod de elementer, der fremmer god arbejdslyst. Den underkender ikke behovet for at håndtere kritisable arbejdsforhold, men begrænser sig til at undersøge muligheder for det gode arbejdsliv.

METODE

Respondenterne har været personer på 18 år eller derover, der aktuelt er tilknyttet arbejdsmarkedet, men ikke er administrerende direktører eller selvstændige, som ikke har en leder over sig. S sammensætningen af respondenter udgør et repræsentativt udsnit af den danske befolkning med samme profil. Data er blevet indsamlet i andet halvår af 2014.

TNS Gallup har anvendt *structural equation modelling*, der hører til kategorien af regressionsanalyser, til at beregne kausalsammenhænge mellem en afhængig variabel (arbejdsglæde) og andre uafhængige variable (eksempelvis mening, kollegaer, ledelse osv.). Herved estimeres effekten af den uafhængige variabel på den afhængige variabel, mens der kontrolleres for betydningen af øvrige uafhængige variable. De uafhængige variable (eksempelvis ledelse) udgøres af en række forskellige spørgsmål, der belyser forskellige dimensioner – for eksempel: ”I hvilken grad oplever du, at din nærmeste leder er kompetent i forhold til sine opgaver som leder?” og ”I hvilken grad oplever du at have et godt forhold til din nærmeste leder?”.

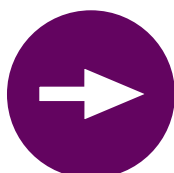
FAKTORER

Disse 6 faktorer påvirker danskernes arbejdslyst



MENING

Oplevelsen af at bruge arbejdslivet på noget meningsfuldt har afgørende betydning for os. Vi må kunne identificere et dybere formål med vores arbejde for at opleve arbejdsglæde.



LEDELSE

Ledere har indflydelse på stort set alle områder af vores arbejdsliv, lige fra de enkelte arbejdsopgaver til plejen af den gode stemning på arbejdspladsen. Ledere har derfor afgørende betydning for vores arbejdslyst.



MEDBESTEMMELSE

Når vi oplever, at vi har indflydelse på arbejdsdagens betingelser, påvirker det i høj grad vores arbejdslyst. Hvis vi kan være med til at strukturere vores arbejde, styrker det glæden ved at tage på arbejde.



RESULTATER

Vi kan opleve små og store mål og bedrifter, som vi klarer på egen hånd og i fællesskab med vores kollegaer. Fælles for dem alle er, at de har betydning for vores arbejdslyst.



BALANCE

Oplever vi en balance mellem antallet af opgaver og tiden til at løse dem, styrker det vores arbejdslyst. Men balance handler også om det, der ligger uden for arbejdspladsen. En fornuftig balance mellem vores arbejde og fritidsliv har en stor betydning for vores arbejdslyst.



KOLLEGAER

Når vi ser bort fra den nærmeste familie, er vores kollegaer ofte dem, vi tilbringer mest tid sammen med. Vores relationer på arbejdspladsen påvirker derfor vores arbejdsglæde.

OVERBLIK OVER GOD ARBEJDSLYST

Den internationale forskningslitteratur peger på en lang række af faktorer, der påvirker vores arbejdslyst. I denne rapport fokuserer vi på *faktorerne mening, ledelse, medbestemmelse, resultater, balance og kollegaer.*

En gennemgang og et sammenkog af den internationale forskningslitteratur pegede i første omgang på otte forskellige faktorer med betydning for god arbejdslyst. Den efterfølgende spørgeskemaundersøgelse inddrog således også faktorerne *mestring* og *anerkendelse*. Det viste sig imidlertid, at disse to faktorer ikke havde nogen selvstændig effekt, men i stedet optrådte i samspil med flere af de andre faktorer. Det betyder dog ikke, at de ingen betydning har, blot at deres effekt måles af andre faktorer i undersøgelsen. Anerkendelse optræder sammen med *kollegaer* og *ledelse*, mens *mestring* optræder via *mening*. Dette understøtter, at der ikke findes en definitiv facitliste for, hvad der skaber god arbejdslyst. Listen af faktorer skal derfor hverken betragtes som endegyldig eller som udtømmende, men som oplæg til inspiration og diskussion om, hvordan vi skaber god arbejdslyst.

6 FAKTORER FORKLARER 71 PROCENT

Nogle danskere oplever større arbejdslyst end andre – men hvorfor? Med undersøgelsens seks faktorer er vi nu i stand til at forklare 71 procent af forskellene i danskernes arbejdslyst. Til sammenligning forklarer vores gener mellem 60 og 80 procent af forskellene på danskernes højde.¹³ Der er således stadig uopdaget land, men disse seks faktorer alene forklarer 71 procent af grundene til, at nogle danskere i højere grad oplever at være glade for deres arbejde, og er således et godt sted at starte, hvis man ønsker at øge arbejdslysten på arbejdspladsen. Samtidig viser undersøgelsen, hvor stor effekt de enkelte faktorer har.

Tallene i figuren på side 17 beskriver effekten af de enkelte faktorer på arbejdsglæden. Værdien, der er tilknyttet hver faktor, beskriver, hvor meget arbejdsglæden øges i gennemsnit, hvis den enkelte faktor øges med 1. Lad os sige, at en medarbejder, Jørgen, oplever en samlet arbejdsglæde på 7 på en skala fra 0 til 10, og en oplevelse af mening med arbejdet på 5, også på en skala fra 0 til 10. Året efter oplever Jørgen i større grad mening med sit arbejde og rapporterer nu 6 i stedet for 5 på dimensionen *mening*. Det betyder så, at hans arbejdsglæde er steget fra 7 til 7,42. Det er selvfølgelig individuelt, hvilke faktorer der betyder mere eller mindre for god arbejdslyst i hverdagen, og figuren viser den *gennemsnitlige* effekt blandt danskerne.

Undersøgelsen viser også, at vi rent faktisk kan påvirke danskernes generelle lykkeniveau gennem god arbejdslyst. De to ting hænger sammen. Stiger Jørgens samlede arbejdsglæde med ét point, vil vi samtidig også løfte hans lykkeniveau med 0,52. Det er en betydeligt effekt, og det understøtter, hvor vigtige gode arbejdspladser er for at opretholde og forbedre danskernes samlede livskvalitet.

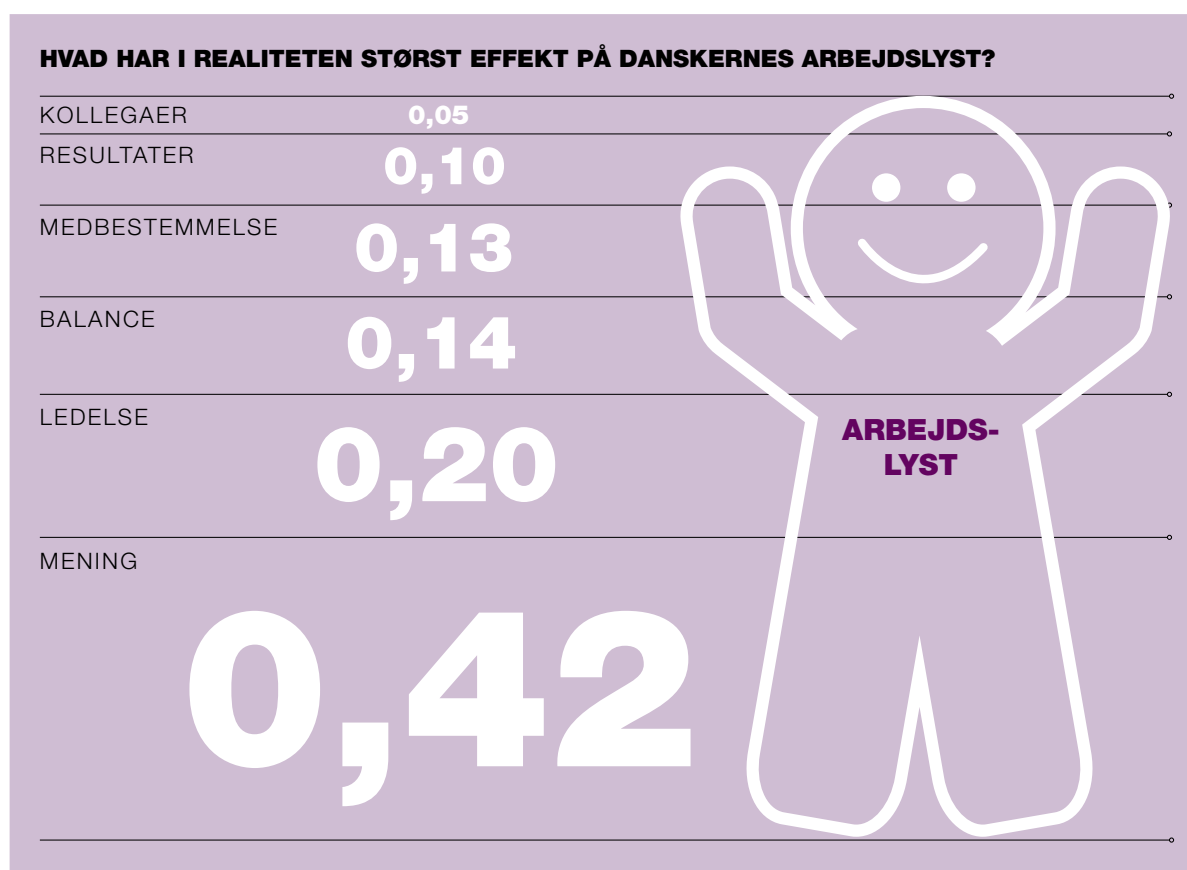
Sammenholder vi, hvad danskerne *tror* har betydning for arbejdslyst, og hvad undersøgelsen viser rent faktisk *har* betydning, viser det sig, at danskerne *undervurderer* ledelsens og *overvurderer* kollegaernes betydning. Et godt forhold til den nærmeste leder har en fire gange så stor effekt på arbejdslysten som kollegaerne har. Det betyder ikke, at kollegaerne er ligegyldige (og faktisk viser de sig at have en effekt



på vores generelle livstilfredshed), blot at ledelse har en større effekt, end vi går rundt og tror.

Samtidig viser faktoren *mening* sig at have langt den største effekt på danskernes arbejdslyst. Det kan hænge sammen med en bredere samfundstendens, hvor vi i større grad søger efter mening i vores liv og nærer et

ønske om at bidrage til noget større end os selv. Dette vidner om, at en større mening samt en forbedring i relationen mellem ledelse og medarbejdere måske udgør de oversete potentialer i forhold til at løfte arbejdslysten på de danske arbejdspladser. I rapporten vil vi komme med inspiration til, hvorledes dette kan gøres.



Undersøgelsens seks faktorer har alle en effekt på danskernes arbejdslyst. Dog påvirker nogle faktorer arbejdslysten mere end andre. For at løfte den gode arbejdslyst på den mest effektive måde bør man især sætte fokus på det meningskabende arbejde.

Kilde: God Arbejdslyst Indeks 2015

KENDER DU TYPEN?

Undersøgelsen blandt danskerne viser, at forskellige arketyper finder forskellige faktorer vigtige for deres arbejdsglæde.

I rapporten henvises der løbende til seks forskellige arketyper. Disse arketyper anvendes af TNS Gallup og repræsenterer forskellige typer af medarbejdere, man kan finde på det danske arbejdsmarked. Som individ kan man godt indeholde elementer af flere forskellige arketyper og optræde som forskellige arketyper afhængig af situationen. De seks arketyper er:

ENTUSIASTEN (5% af de adspurgte)

Karaktertræk: Udadvendt, spontan, ubekymret.

Entusiasten er social og udadvendt, og derfor kan kollegaerne betyde mere for arbejdslysten hos entusiasten end hos de andre arketyper.

IGANGSÆTTEREN (5% af de adspurgte)

Karaktertræk: Risikovillig, dynamisk, selvstændig.

Igangsætteren kan lide at se effekten af de initiativer, han eller hun sætter i værk. Derfor kan resultater betyde mere for arbejdslysten hos igangsætteren end hos de andre arketyper.

LEDEREN (8% af de adspurgte)

Karaktertræk: Selvsikker, opmærksom, ligefrem.

Ledertypens arbejdslyst drives især af, at han eller hun kan se meningen med arbejdet og oplever sin egen leder som god.

SPECIALISTEN (25% af de adspurgte)

Karaktertræk: Kompetent, fokuseret, kontrolleret.

Specialisten holder af sin ekspertrolle, og kan det have større betydning for specialistens arbejdslyst, at han eller hun bliver taget med på råd og får medbestemmelse.

OMSORGSGIVEREN (27% af de adspurgte)

Karaktertræk: Forsigtig, følsom, omsorgsfuld.

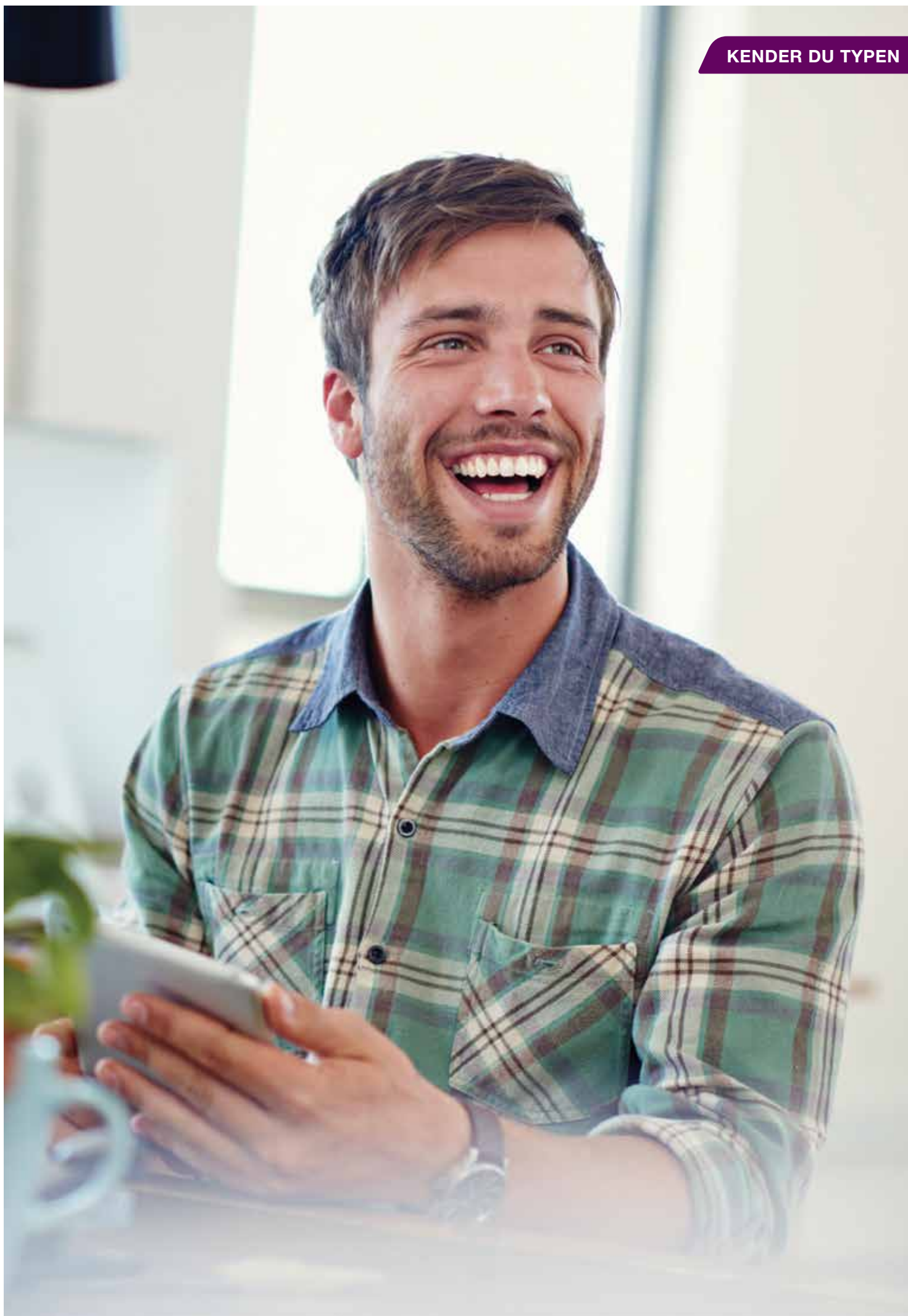
Omsorgsgiveren holder af stabilitet og samarbejde. Det medfører, at ledelsen kan betyde mere for denne arketype.

FÆLLESSKABEREN (31% af de adspurgte)

Karaktertræk: Venlig, åben, omgængelig.

Fællesskaberens påvirkes også i større grad af ledelse. Det kan skyldes ledelsens betydning for at skabe rammerne for et velfungerende fællesskab på arbejdspladsen.

Selv om de forskellige indikatorer influerer på arketyperne i forskellig grad, er der også faktorer, der påvirker på tværs af alle typerne. For eksempel har faktoren *mening* den største effekt på arbejdsglæden hos alle arketyperne, på trods af deres forskelligheder. Vi vil nu se nærmere på de forskellige faktorer.

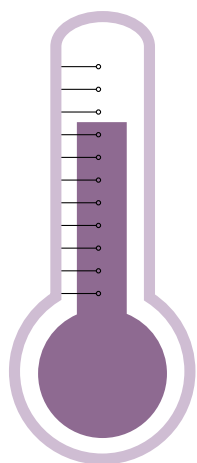


MENING



At opleve, at man bruger arbejdslivet på noget meningsfuldt, har afgørende betydning for den danske medarbejder. Faktisk er det den faktor, der har størst effekt på den gode arbejdslyst, ifølge undersøgelsen.

TEMPERATUR



OPLEVELSE
AF **MENING**
PÅ DE DANSKE
ARBEJDSPLADSER

76

Kilde: God Arbejdslyst Indeks 2015

EFFEKT

0,42

DIN SAMLEDE ARBEJDSGLÆDE STIGER MED 0,42, HVIS DIN OPLEVELSE AF **MENING** MED ARBEJDET STIGER MED ÉT POINT.

Kilde: God Arbejdslyst Indeks 2015

NÅR ARBEJDET HAR ET FORMÅL

Cynthia Fisher, der er professor i ledelse ved Bond University i Australien, beskriver, hvorledes folk tilrettelægger deres arbejde, så det meningsfulde kommer i centrum. Dette gør de, netop fordi det bidrager til arbejdsglæden at føle, at man er noget i kraft af sit arbejde – at være stolt af det, man udretter.¹⁴

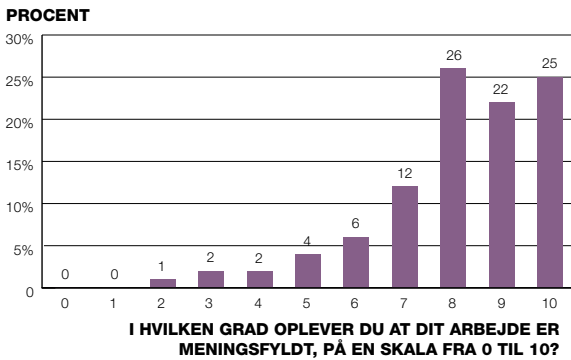
Det meningsgivende formål er ikke et hvilket som helst, men må afspejle menneskets grundlæggende

ønske om at hjælpe og bidrage positivt til andres liv.¹⁵ At producere og udvikle høreapparater af høj kvalitet er eksempelvis meningsfyldt i kraft af den gavn, arbejdet gør for svaghørende.¹⁶ At være sikkerhedsvagt opleves også som meningsfuldt, idet tilstedeværelsen bidrager til, at andre mennesker kan færdes med tryghed. Mening forstås i denne sammenhæng som noget, der er muligt at finde inden for alle erhverv, og som ikke alene er karakteristisk for traditionelle omsorgsfag.

“Folk er glade, når de kan bidrage til noget, der er større end dem selv. Så kan de stå i lyset af deres egne resultater, men også i lyset af hele organisationens resultater.”

Cynthia Fisher, professor i ledelse, Bond University

DANSKERNE OPLEVER DERES ARBEJDE SOM MENINGSFYLDT



DANSKERNE OPLEVER I HØJ GRAD, AT DERES ARBEJDE ER MENINGSFYLDT.

Kilde: God Arbejdslyst Indeks 2015

“Mening for mig er, når jeg kan mærke, at mit arbejde i sidste ende – direkte eller indirekte – positivt kan ændre noget til det bedre.”

Kvinde, 51 år, kvalitetskoordinator og respondent i God Arbejdslyst-undersøgelsen

I tabellen kan vi se, at knap halvdelen af de danske medarbejdere i meget høj grad føler, at deres arbejde bidrager positivt til andre menneskers tilværelse.¹⁷ På spørgsmålet om, i hvilken grad de oplever deres arbejde som meningsfyldt på en skala fra 0 til 10, svarer danskerne i gennemsnit 8,1. En stor andel af den danske arbejdsstyrke oplever altså, at deres

arbejde gør en forskel for andre mennesker. Netop det at bidrage til andres tilværelse viser sig at være en af de største indikatorer for, om man også oplever at have god arbejdslyst. Det er simpelthen nemmere at stå op om morgenen, hvis arbejdet opleves som værende til gavn for andre mennesker.

DANSKERNES OPLEVELSE AF MENING PÅ ARBEJDSPLADSEN

ANDEL AF PERSONER, DER SVARER 9 ELLER 10 PÅ EN SKALA FRA 0 TIL 10

I hvilken grad mener du, at resultaterne af dit arbejde bidrager positivt til andre menneskers tilværelse?	47%
I hvilken grad synes du, at dine arbejdsopgaver er interessante?	47%
I hvilken grad oplever du at være stolt af dit arbejde?	45%
I hvilken grad føler du, at dit arbejde har betydning for din personlige identitet?	35%

Næsten halvdelen af danskerne på arbejdsmarkedet mener i meget høj grad, at resultaterne af deres arbejde bidrager positivt til andre menneskers tilværelse. Det vidner om, at de danske arbejdspladser allerede er dygtige til at kommunikere internt, hvorledes virksomheden eller organisationen bidrager positivt til samfundet.

“ Et meningsfuldt arbejde for mig er en forudsætning for, at jeg har arbejdsglæde og motivation i hverdagen.”

Kvinde, 58 år, social- og sundhedsassistent og respondent i God Arbejdslyst-undersøgelsen

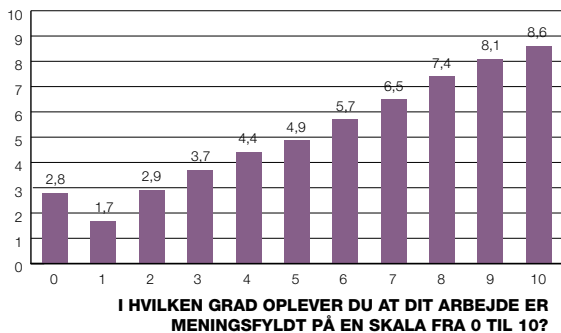
MENING ER DET, DER PÅVIRKER VORES ARBEJDSGLÆDE MEST

Tidligere studier understreger vigtigheden af oplevelsen af mening for vores arbejdsglæde. Peter Warr, der er professor emeritus ved Institut for Arbejdspsykologi ved Sheffield University Management School, påpeger, hvorledes han ”i højere grad må erkende, at mening er en af de væsentligste faktorer for vores arbejdsglæde og glæde generelt”. Tidligere undersøgelser understreger, at følelsen af mening med arbejdet er vigtig for danske medarbejdere.¹⁹ Disse resultater bakkes op af de godt 2.500 danskere, som deltog i vores undersøgelse.

Undersøgelsen viser, at hvis meningen med arbejde stiger med ét point, så vil den samlede arbejdsglæde stige med 0,42 point. Det betyder, at effekten af at fokusere på det meningsskabende i arbejdet er meget stor. Til sammenligning viser data, at *ledelse*, som scorer næsthøjest i vores undersøgelse, kun har halvt så stor en effekt på arbejdsglæden. Vigtigheden af mening hænger sammen med, at mennesker altid har været optaget af spørgsmålet om meningen med tilværelsen. Vi higer efter mening, og vi søger den også i vores arbejdsliv, hvor vi må kunne se et dybere formål med vores arbejde for at opleve arbejdsglæde.

MENING OG ARBEJDSGLÆDE

SAMLET ARBEJDSGLÆDE



JO MERE MENINGSFYLDT MAN FINDER SIT ARBEJDE, JO STØRRE ARBEJDSGLÆDE VIL MAN HAVE. GRAFEN VISER SAMMENHÆNGEN MELLEM DEN SAMLEDE ARBEJDSGLÆDE OG ET AF DE SPØRGSMÅL, UNDERSØGELSE HAR ANVENDT FOR AT INDFANGE MEDARBEJDERNES OPLEVELSE AF MENING PÅ ARBEJDSPLADSEN.

Kilde: God Arbejdslyst Indeks 2015

At mening har en stor effekt på arbejdsglæden, kan ses på tværs af alle typer af medarbejdere. For den passionerede og igangsatte balletinstruktør skinner arbejdsglæden igennem, når han evner at opføre en smuk forestilling. På samme tid oplever den fællesskabende murer glæde ved sit arbejde, idet han bidrager til, at andre mennesker bor i ordentlige huse.

Ved at øge medarbejdernes følelse af mening i deres arbejde, vil arbejdsglæden samtidig vokse. At øge det meningsfulde aspekt af arbejdet kan derfor være det oversete potentiale for at løfte arbejdsglæden på de danske arbejdspladser. Dette viser, hvorledes arbejdsglæde handler om mange andre ting end for eksempel hæve-sænke-borde, og at det ikke nødvendigvis behøver at være noget, der indebærer de store omkostninger for virksomheden.

“Jeg mener, at den selvrealiseringstanke, der er knyttet til det arbejdsmæssige, er ny. Det er nyt, at man ikke bare går på arbejde for at tjene til livets opretholdelse, men at arbejdet er et sted, hvor vi 'kommer til os selv'.”

Anne Marie Pahuus, prodekan, Aarhus Universitet, og medforfatter til bogen Det meningsfulde arbejdsliv

DU BLIVER, HVAD DU LAVER

Hvis mening er det, der har størst effekt på arbejdsglæden, er det oplagt at kigge nærmere på, hvad der skaber mening på en arbejdsplads. At mærke, at man udretter noget for sig selv og andre, at føle stolthed over eget arbejde samt at opleve ens arbejdsopgaver som relevante er alle elementer, der ifølge undersøgelsen viser sig at skabe mere meningsfulde arbejdspladser.

I dag er en stor del af vores identitet knyttet til vores arbejdsliv.²⁰ Tæt forbundet med ønsket om at udføre et meningsfuldt stykke arbejde er arbejdets betydning for vores selvbillende og identitet. Ifølge undersøgelsen føler mere end hver tredje (35 pct.) danske medarbejder i meget høj grad, at arbejdet har stor betydning for hans eller hendes personlige identitet. De fleste oplever således et tæt bånd mellem det, de laver, og den måde, de forstår sig selv på. Vores arbejde er en væsentlig faktor for, hvem vi er som personer, også uden for arbejdspladsen. Andre forskningsresultater fortæller, at over 98 procent af danskerne oplever, at der er overensstemmelse mellem deres personlige værdier og deres daglige arbejde. Tallet vidner om det stærke bånd, som vi i Danmark oplever mellem vores arbejde og vores øvrige liv.

Undersøgelsen viser, at personer, som oplever, at deres arbejde er meningsfyldt, samtidig også er stolte af deres arbejde. Professor Fischer understreger, hvordan det i det moderne arbejdsliv er meget udbredt at omforme eget arbejde, så det får et formål i egne og omverdenens øjne. Det at føle, man er noget i kraft af sit arbejde, og at opleve stolthed over det, man udretter, er noget, der ifølge Fischer i høj grad bidrager til arbejdsglæden.²²

Tabellen på side 24 viser, at korrelationen mellem at opleve arbejdsglæde og opleve at være stolt af sit arbejde er høj, nemlig 0,671. Det vil sige, at jo mere den danske medarbejder oplever stolthed over eget arbejde, jo større arbejdslyst oplever medarbejderen. At være stolt af eget arbejde fremmer altså lysten til at tage på arbejde.

HVAD ER EN KORRELATIONS-KOEFFICIENT?

Pearsons korrelationskoefficient er et tal mellem -1 og 1, og det fortæller os noget om sammenhængen mellem to variabler. En høj korrelation betyder, at vi kan bruge den ene variabel til at forudsige den anden variabel, og omvendt. Hvis vi har temperaturen i celsius, kan vi eksempelvis udregne temperaturen i fahrenheit præcist – her er korrelationen 1. En korrelation på 0,5 kan eksempelvis være højden på henholdsvis far og søn. Hvis faren er høj, er sønnen det sandsynligvis også, men der er også andre faktorer, der spiller ind på sønnens højde, såsom kost og morens højde. Ved en negativ korrelation er den ene variabel høj, når den anden er lav. Det kan eksempelvis være hastigheden ved et trafikuheld og overlevelseschancen. For at sætte nedenstående korrelationer i perspektiv, kan man anvende som benchmark, at der eksisterer en korrelation på 0,372 mellem uddannelsesniveaue og hustandsindkomsten i Danmark ifølge European Social Survey 2012.

HVILKE DIMENSIONER AF MENING HÆNGER MEST SAMMEN MED DANSKERNES SAMLEDE ARBEJDSGLÆDE?

KORRELATION MED ARBEJDSGLÆDE

I hvilken grad oplever du at være stolt af dit arbejde?	0,671
I hvilken grad synes du, at dine arbejdsopgaver er interessante?	0,664
I hvilken grad oplever du, at dit arbejde er meningsfyldt?	0,660
I hvilken grad føler du, at dit arbejde har betydning for din personlige identitet?	0,469
I hvilken grad mener du, at resultaterne af dit arbejde bidrager positivt til andre menneskers tilværelse?	0,441

Stolthed i forbindelse med arbejdet er den dimension inden for mening, der har den største korrelation med den samlede arbejdsglæde for danskerne.

”STRIKE OUT CANCER” - HVORDAN KAN MENING SKABES PÅ ARBEJDSPLADSEN?

Det amerikanske medicinalfirma Genentech gør meget for, at deres medarbejdere oplever arbejdsglæde og kan se meningen i det arbejde, de udfører. Jo tættere kontakt man har til de mennesker, hvis liv påvirkes positivt af ens arbejde, desto mere fornemmer man, hvilken mening ens arbejde har. Men hvad gør man, hvis man arbejder for patienter, der fordeler sig over hele verden? Løsningen for Genentech har været at indsamle videodagbøger fra patienter, der fortæller personlige historier om den betydning virksomhedens produkter har haft for deres liv og sygdomsforløb. Videoerne skaber en kontakt mellem Genentechs medarbejdere og kunder, som har stor betydning for, at det daglige arbejde kan føles endnu mere meningsfuldt.

Et andet tiltag, der støtter det meningsgivende aspekt af arbejdet hos Genentech, er den såkaldte ”T-shirt-kultur”. Den betyder, at der trykkes T-shirts til alle de involverede medarbejdere, hver gang et nyt forskningsmæssigt gennembrud har fundet sted. På en T-shirt står der for eksempel: ”Strike out cancer”. Medarbejderne bærer på den måde bogstavelig talt deres bedrifter uden på tøjet og kan minde sig selv og hinanden om formålet med deres fælles indsats.



INSPIRATION TIL MERE MENING PÅ ARBEJDSPLADSEN:

MÅNEDENS SLUTBRUGER

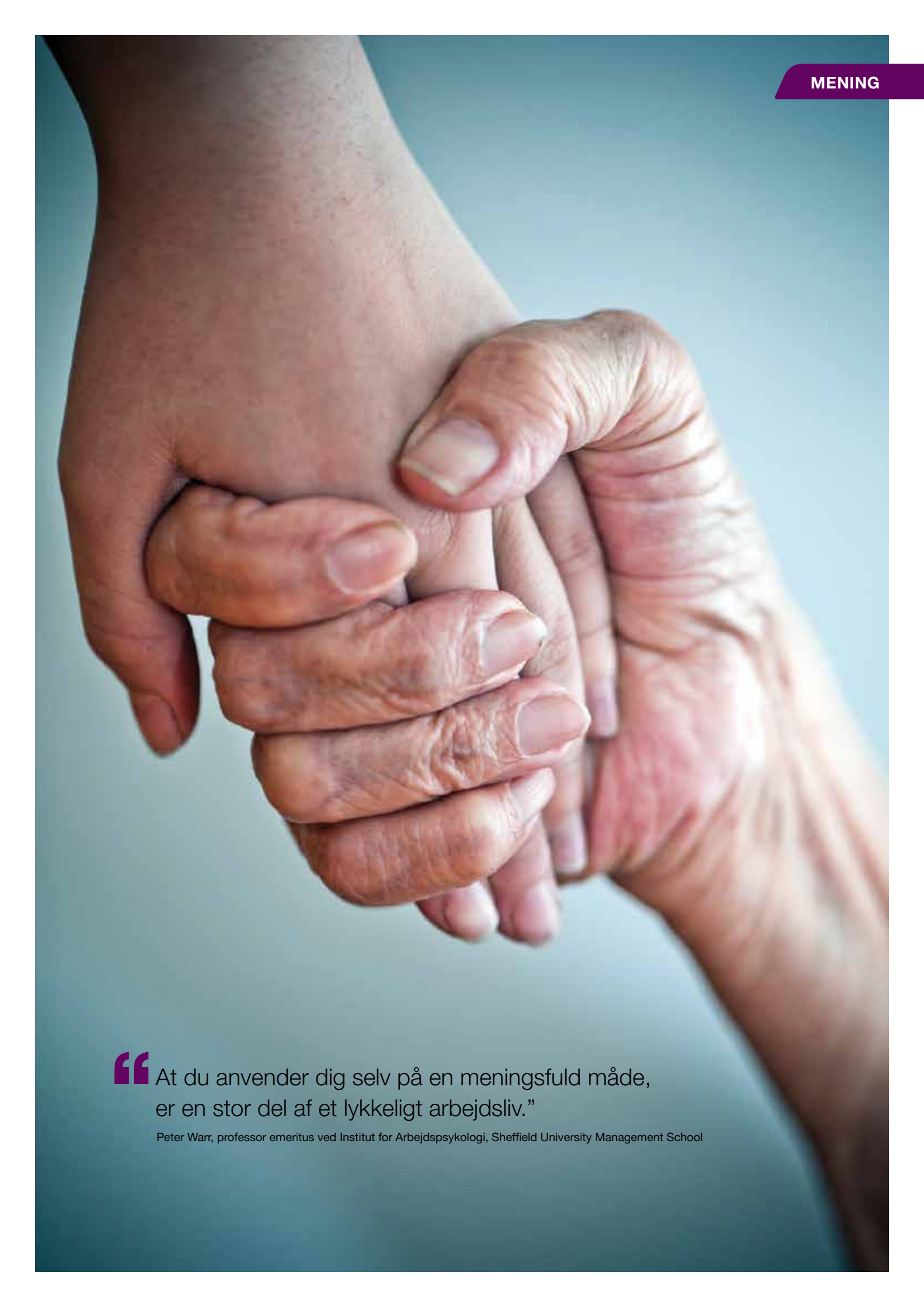
Flere virksomheder vælger at kåre månedens medarbejder for at anerkende og fremhæve en særlig indsats blandt medarbejderne. Men hvorfor ikke også vælge at kåre månedens kunde, klient eller bruger? Hvem har i løbet af den seneste måned haft særlig glæde af virksomheden eller organisationen og har givet udtryk for dette?

WORKSHOP OM DET MENINGSFULDE ARBEJDE

For at få indblik i, hvad der skaber mening på arbejdspladsen, kan der afholdes en workshop, hvor medarbejderne får mulighed for at udtrykke, hvad der er meningsskabende for dem. Medarbejderne og ledelsen får derved yderligere mulighed for at udvikle nye ideer til, hvordan man sammen skaber rammerne for et mere meningsgivende arbejde.

ARBEJDSDAGE MED VELGØRENHED

Hos PA Consulting Group får medarbejderne lov til at bruge tre arbejdsdage om året på frivilligt arbejde og oplever derved at kunne bruge deres kompetencer til meningsfuld velgørenhed. Samtidig viser lykkeforskning, at folk, som udfører frivilligt arbejde, i gennemsnit er lykkeligere end folk, som ikke gør.²³ PA Consulting Group har også kunnet bruge initiativet til at fremhæve virksomheden som en socialt ansvarfuld arbejdsplads og derved tiltrække nye medarbejdere.²⁴

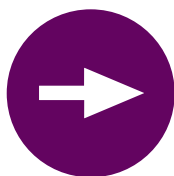


“ At du anvender dig selv på en meningsfuld måde,
er en stor del af et lykkeligt arbejdsliv.”

Peter Warr, professor emeritus ved Institut for Arbejdspsykologi, Sheffield University Management School

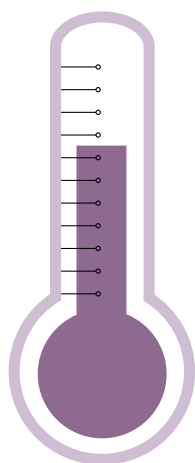


LEDELSE



En god leder er ikke en selvfølge, men har man en af slagsen, vil dette have en stærk positiv indflydelse på ens arbejdsglæde.

TEMPERATUR



OPLEVELSE
AF **LEDELSE**
PÅ DE DANSKE
ARBEJDSPLADSER

65

Kilde: God Arbejdsløst Indeks 2015

Som tidligere nævnt viser det sig, at danskerne undervurderer ledelsens betydning for god arbejdsløst. Når de spørges direkte, mener kun 8 pct. af danskerne, at ledelsen har størst betydning for deres arbejdsløst. Til sammenligning peger 18 pct. og 14 pct. på henholdsvis mening og kollegaer. Men data og beregningerne viser, at forholdet til lederen har en fire gange så stor effekt på arbejdsløsten som kollegaerne har.

Ledelsens store betydning kan skyldes, at ledere har indflydelse på stort set alle områder af arbejdsløvet,

EFFEKT

0,20

DIN SAMLEDE ARBEJDSGLÆDE STIGER MED 0,20, HVIS DIN VURDERING AF **LEDELSE** STIGER MED ÉT POINT.

Kilde: God Arbejdsløst Indeks 2015

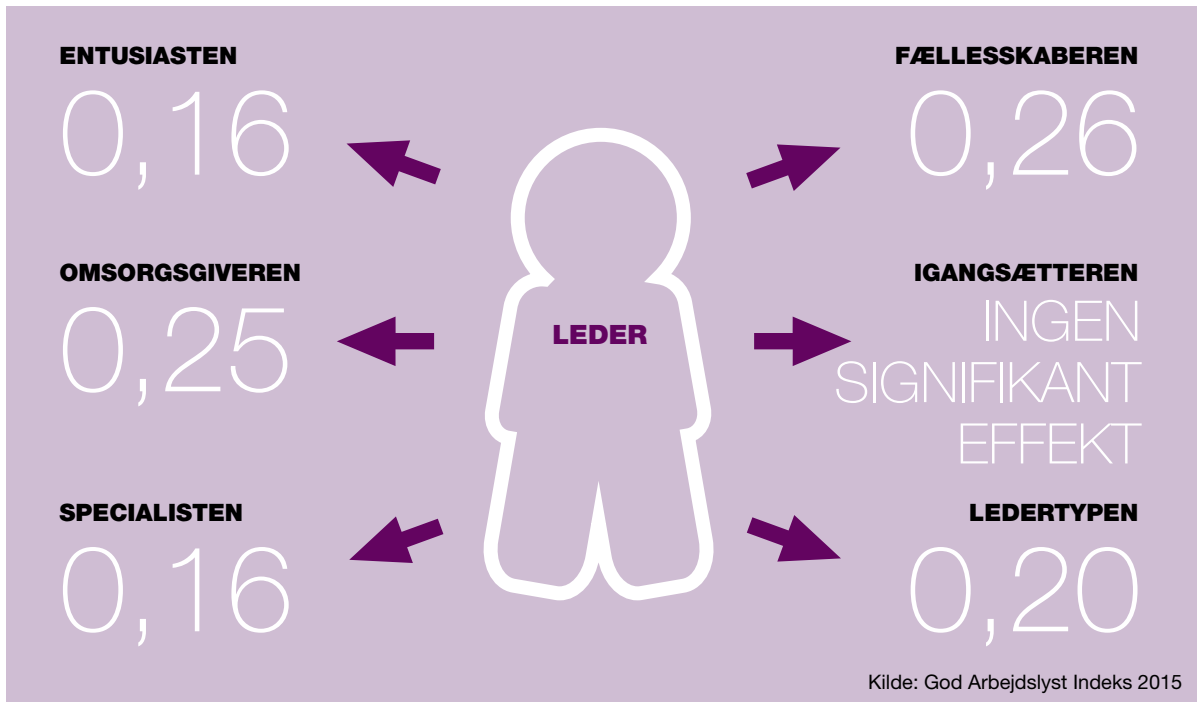
lige fra den enkeltes arbejdsopgaver til plejen af den gode stemning på arbejdspladsen. Det kan selvfølgelig variere, hvad man forbinder med god ledelse. Helt overordnet peger internationale undersøgelser på, at en vellykket leder besidder to grundlæggende kvaliteter.²⁵ Lederen må besidde faglig ekspertise og samtidig have sociale kompetencer, herunder følelsesmæssig indsigt i medarbejdernes individuelle behov og situation.²⁶ På baggrund af dette er ledelse i denne undersøgelse blevet målt på to dimensioner: faglige og sociale kompetencer hos lederen.

“ Hvordan kan en leder gøre sine medarbejdere glade? Enhver leder må balancere to mål: glæde og effektivitet. Det betyder, at lederen må agere både som en ven og som en chef.”

Peter Warr, professor emeritus i arbejdspsykologi, University of Sheffield

“ En god leder er usynlig, men tilgængelig, når der er behov for det.”

Mand, 55 år, senior software engineer og respondent i God arbejdslyst-undersøgelsen



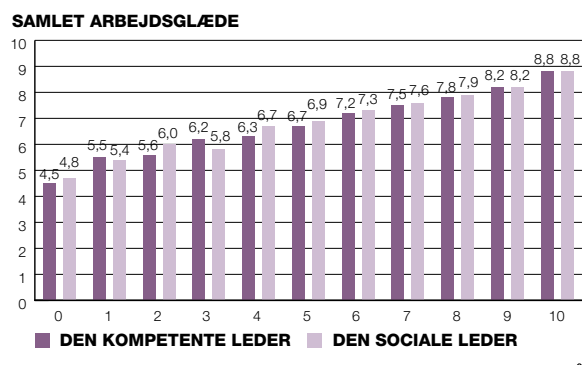
Forbedres oplevelsen af ledelse med ét point, har det en effekt på arbejdsglæden for medarbejderen – størrelsen af effekten afhænger dog af, hvilken type man er.

Mange medarbejdere kender måske til, at en dårlig leder har forringet arbejdslysten i en hel afdeling. Derfor er det heller ikke overraskende, at vores undersøgelse viser, at *ledelse* er den faktor, som har næststørst betydning for den gode arbejdslyst (efter *mening*). Hvis vurderingen af ens leder stiger med ét point, vil ens arbejdsglæde stige med 0,2 point. Det er en stor effekt. Årsagen til den store betydning skyldes, at vores leder fylder meget på vores arbejdsplads. Vores leder har indflydelse på mulighederne for medbestemmelse, kan være med til at synliggøre meningen med arbejdet og er en af dommerne for, om vi opnår vores resultater og fortjener anerkendelse.

FORSKELLIGE PERSONER KRÆVER FORSKELLIGE LEDERE

God ledelse er svært at definere, fordi forståelsen af, hvad der udgør en god leder, er subjektiv. For nogen er det vigtigt, at lederen er synlig og sætter klare mål, mens det for andre er vigtigt, at lederen er ”usynlig” og altså en del af arbejdspladsen, man ikke lægger

LEDELSE OG ARBEJDSGLÆDE



I HVILKEN GRAD OPLEVER DU, AT DIN NÆRMESTE LEDER ER KOMPETENT I FORHOLD TIL SINE OPGAVER SOM LEDER?

I HVILKEN GRAD OPLEVER DU, AT DIN NÆRMESTE LEDER BIDRAGER POSITIVT TIL KULTUREN PÅ DIN ARBEJDSPLADS?

Kilde: God Arbejdslyst Indeks 2015

mærke til, men som er der og får hjulene til at køre rundt.

Ifølge professor Fisher er ledelse en vanskelig øvelse, fordi forskellige medarbejdere har brug for at blive ledet på forskellig vis. Det bekræfter undersøgelsen blandt danske medarbejdere, som også viser, at effekten af ledelse varierer. En leder har for eksempel stor mulighed for at påvirke arbejdslysten hos arketyperne *fællesskaber* og *omsorgsgiver*, men derimod viser *igangsætter* ingen tegn på, at ledelse betyder det store for hans eller hendes arbejdslyst. Denne forskel i, hvordan ledelse modtages og opfattes, stiller store krav til lederens evner. Udfordringen ligger i, hvordan den enkelte medarbejder bedst motiveres, når nu forskellige medarbejdere søger og efterspørger forskellige ting af sin leder.

EN LEDER ER SOM EN FORÆLDER

Ifølge Simon Sinek, forfatter til bogen *Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*, er en god leder som en forælder – én, der får sine medarbejdere til at føle sig sikre, og som vejleder dem i svære situationer. Og ligesom hos en forælder er det ikke nok kun at være sød og gode venner med sine medarbejdere; man skal også være fagligt kompetent og en inspiration for sine ansatte. Dette synes, heldigvis, at gøre sig gældende for en lang række af de adspurgte medarbejders ledere.

Af de medarbejdere, som har svaret 10 til, hvor fagligt kompetent de oplever deres leder, har 67 procent også vurderet, at lederen er i top i forhold til at bidrage positivt til kulturen på arbejdspladsen.

For begge dimensioner ses der i denne undersøgelse en tydelig sammenhæng mellem oplevelsen af lederen og arbejdsglæden. Jo højere man vurderer sin leders kompetencer fagligt og socialt, desto større arbejdsglæde oplever man. Professor Warr beskriver det således: *”En leder skal skabe rammerne for struktur – prioritere, delegerer opgaver og organisere mål. Men lederen skal også være betænksom, venlig og støttende.”*

RELATIONEN TIL LEDEREN HALTER

Ser man helt generelt på ledelse, tyder det på, at mange danskere er godt tilfredse med deres ledere, men der er også plads til forbedring. Kun 4 ud af 10 oplever at have et rigtig godt forhold til den nærmeste leder. Samtidig er dette forhold også den dimension inden for ledelse, der korrelerer stærkest med arbejdsglæden.

At relationen til den nærmeste leder er vigtig for ens arbejdsglæde, finder støtte andre steder end i denne undersøgelse. Alexander Kjerulf, forfatter og stifter af Arbejdsglæde Nu, beskriver relationen til den nærmeste leder som noget af det vigtigste for arbejds-

HVILKE DIMENSIONER AF LEDELSE HÆNGER MEST SAMMEN MED DANSKERNES SAMLEDE ARBEJDSGLÆDE?

KORRELATION MED ARBEJDSGLÆDE

I hvilken grad oplever du at have et godt forhold til din nærmeste leder?	0,545
I hvilken grad oplever du, at din nærmeste leder bidrager positivt til kulturen på din arbejdsplads?	0,541
I hvilken grad oplever du at modtage konstruktiv feedback fra din nærmeste leder?	0,526
I hvilken grad oplever du, at din nærmeste leder er kompetent i forhold til sine opgaver som leder?	0,515

Det er især oplevelsen af at have et godt forhold til sin nærmeste leder, der har betydning for danskernes arbejdsglæde, når det kommer til ledelse.

“En god leder er én, der anerkender dig for det, du gør.”

Mand, 55 år, økonomidirektør og respondent i God Arbejdslyst-undersøgelsen

glæden: ”Noget, der er vanvittig vigtigt, er relationen til den nærmeste leder. At have fornemmelsen af, at min leder forstår og kan lide mig og gerne vil have, at jeg har succes, det er utrolig vigtigt for ens arbejds-glæde.”

DEN ANERKENDEDE LEDER

Både i litteraturen om arbejdsglæde og i denne undersøgelse er en af de væsentligste dele af god ledelse, at man er anerkendende over for medarbejdernes faglige egenskaber, men også over for hvem de er som personer. Konstruktiv feedback samt ros og støtte er nogle af de ting, som de adspurgte medarbejdere vægter højest hos en leder.

Vi mennesker er sociale dyr, og den sociale anerkendelse er en vigtig faktor i forhold til, hvordan vi oplever vores liv – på og uden for arbejdspladsen. Det, at man som medarbejder bliver anerkendt for sit arbejde og bidrag til virksomheden, gør, at ens ønske om at bidrage bliver endnu større. Samtidig oplever man en glæde ved at arbejde, hvilket er med til at øge produktiviteten, fortæller Amy Blankson, *chief operating officer* i GoodThink Inc., en virksomhed, som formidler viden om lykke og livskvalitet. At blive anerkendt af sin leder er en væsentlig faktor for ens arbejdsglæde. Ligeledes er evnen til at anerkende ens medarbejdere noget af det, de adspurgte danskere ofte fremhæver, når de skal beskrive en god leder.

Gennem anerkendelse af den enkelte medarbejder og forståelse for forskellighederne hos medarbejderne som helhed kan lederen på en arbejdsplads være med til at øge arbejdsglæden markant. Den gode leder, der mestrer både den faglige og sociale dimension af ledelse, kan løfte medarbejdernes arbejdslyst betydeligt.



INSPIRATION TIL, HVORDAN MAN KAN FORBEDRE LEDELSE:

SMILE FILES – ANERKENDEDE LEDELSE I PRAKSIS

I byen Portland i staten Oregon ligger virksomheden Ruby Receptionists. Her hersker en helt særlig anerkendelseskultur, og flere kreative initiativer er taget i brug for at minde medarbejderne om, at de er værdsat på arbejdspladsen. Har man fået en kompliment af en kunde, er det eksempelvis standardprocedure at sende komplimenten rundt via e-mail, så alle i firmaet kan se og glædes over det. Ofte efterfølges den videresendte ros af en hel strøm af anerkendelse fra andre kollegaer og fra ledelsen. På den måde skaber ros mere ros, og hverdagens anerkendelse går ikke så let i glemmebogen. Et andet initiativ er den såkaldte *Smile File*, som hver medarbejder har med sig på arbejde. *Smile Files* er et hæfte, lederen udleverer til medarbejderne, når de ansættes, hvori de opfordres til at nedskrive den ros og anerkendelse, de modtager fra kunder, kollegaer og ledere i deres tid hos Ruby Receptionists. Det er også her medarbejderne opbevarer de håndskrevne takkekort, som de ansatte jævnlig bruger til at anerkende hinanden med. Tiltag som disse kan måske lyde en anelse fjollede, men hos Ruby Receptionists er det lige netop det, der giver glade og stolte medarbejdere.

ALTERNATIV ANERKENDELSE

I sin bog *Sandheden* om hvad der motiverer os beskriver forfatteren til flere bestsellere inden for management-litteraturen, Daniel Pink, hvordan medarbejdere ikke bliver motiveret af højere løn eller bonusser. I stedet bør lederen motivere sine medarbejdere igennem anden form for anerkendelse. Et eksempel på dette ser man hos den amerikanske direktør Graham Weston. Graham Weston er CEO i den amerikanske virksomhed Rackspace. Han belønner de medarbejdere, som yder en ekstra indsats, ved at lade dem låne sin bil i en uge, for som han siger: ”Hvis du giver en bonus på 200 dollar, vil det ikke betyde særlig meget. Men når nogen får lov til at låne min bil i en uge, så glemmer de det aldrig.”

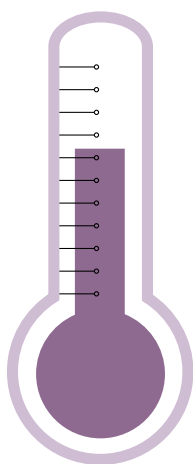


MEDBESTEMMELSE



At være med til at strukturere sit arbejde styrker glæden ved at tage på arbejde. Generelt har indflydelse på arbejdsdagens betingelser i høj grad betydning for vores arbejdslyst.

TEMPERATUR



OPLEVELSE AF
MEDBESTEMMELSE
PÅ DE DANSKE
ARBEJDSPLADSER

63

Kilde: God Arbejdslyst Indeks 2015

EFFEKT

0,13

DIN SAMLEDE ARBEJDSGLÆDE STIGER MED 0,13, HVIS DIN OPLEVELSE AF **MEDBESTEMMELSE** MED ARBEJDET STIGER MED ÉT POINT.

Kilde: God Arbejdslyst Indeks 2015

MEDBESTEMMELSE

- ET GRUNDLÆGGENDE BEHOV

Hvad betyder medbestemmelse? Og medbestemmelse i hvad? Forfatteren til bestsellerne "A Whole New Mind" og "Motivation", Daniel Pink, peger på, at medbestemmelse på arbejdet ideelt set bør finde sted på fire niveauer af arbejdslivet, nemlig i forhold til: opgaver (*hvad* man laver), tid (*hvornår* man gør det), team (*hvem* man gør det sammen med) og teknik (*hvordan* man løser opgaven).²⁷ At have

medbestemmelse kommer således konkret til udtryk, idet man som medarbejder er i stand til at påvirke valget af egne arbejdsopgaver og løsningen af disse. Der er selvfølgelig forskel på, hvilke af de fire niveauer der betyder mest for den enkelte medarbejder. For fællesskaberer vil muligheden for at bestemme, *hvem* man løser opgaven med, betyde mere end for specialisten, der ønsker at bestemme, *hvordan* opgaven løses.

“ Det er svært at afgøre, hvad der er det rigtige eller det forkerte for den enkelte – det er her, indflydelsen bliver vigtig. Det at man selv er med til at bestemme, hvordan det skal være.”

Hans Jørgen Limborg, arbejdslivsforsker, Roskilde Universitet

Ledelsesprofessor Fisher understreger i artiklen "Happiness at work", at danskerne er et af de folkefærd, der oplever mest autonomi på arbejdspladsen og samtidig er nogen af verdens glædeste medarbejdere.²⁸ Men hvilken sammenhæng er der mellem medbestemmelse og arbejdsglæde?

De to amerikanske forskere Edward Deci og Richard Ryan fra University of Rochester har præsenteret selvbestemmelsesteorien. Teorien understreger, at ønsket om selvbestemmelse og frihed, der tilgodeses ved medbestemmelse på arbejdet, er et grundlæggende behov, hvis udøvelse medvirker til livsglæde.²⁹ At øve indflydelse på sine omgivelser og træffe sine egne beslutninger er et grundlæggende menneskeligt behov.³⁰ For familiefaren er det vigtigt at kunne forlade arbejdspladsen tidligt for at afhente ungerne, for derefter at vende tilbage til arbejdsopgaverne, efter børnene er lagt i seng. For karrierkvinden, der har fået til opgave at øge omsætningen med 10 procent, er det vigtigt selv at have mulighed for at vælge, hvordan målet realiseres.

Den høje grad af autonomi er også blandt årsagerne til, at selvstændige rapporterer højere jobtilfredshed end lønmodtagere.³¹ Selvstændige har i større grad frihed til at tilrettelægge, hvornår, hvordan, med hvem og på hvilken måde de løser deres opgaver, og har selvsagt større indflydelse på virksomhedens strategi.

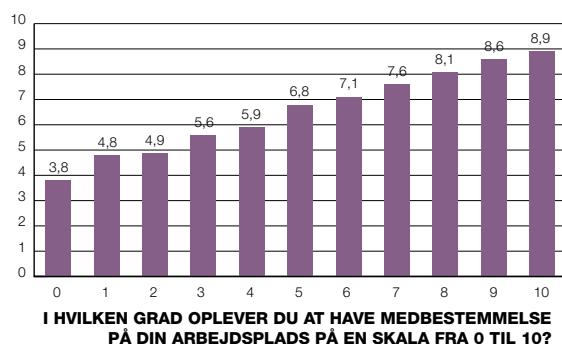
STØRRE MEDBESTEMMELSE – STØRRE ARBEJDSLYST

Vores undersøgelse viser, at korrelationen mellem at have medbestemmelse på jobbet og at vurdere egen arbejdsplads som et godt sted at arbejde er på 0,634. Det betyder, at jo mere medarbejderen oplever at have medbestemmelse, desto mere vil medarbejderen sandsynligvis trives på arbejdspladsen.

Medbestemmelse er et vigtigt element på arbejdspladsen, fordi selvstyre udgør forudsætningen for at regulere og fremme mange af de faktorer, der i øvrigt påvirker arbejdsglæden.³² At medarbejderen får mulighed for at tilpasse sine arbejdstider i forhold kravene fra familielivet eller får lov til at bestemme, hvordan opgaven løses bedst muligt, afspejler tillid fra virksomhedens side. Denne tillid vil ofte munde ud i en velvilje og en stigende følelse af medejerskab fra medarbejderens side. Vores undersøgelse

viser, at hvis medbestemmelsen på arbejdet stiger med ét point, så vil arbejdsglæden stige med 0,13 point. Medbestemmelse ligger således midt i feltet af faktorer, der har betydning for vores arbejdslyst, og dermed noget bagefter betydningen af meningen med arbejdet og vurderingen af vores leder. Den mindre effekt kan skyldes, at vi stadigvæk kan finde glæde ved arbejdet, selv om vi hverken har mulighed for at bestemme over, hvordan, hvornår og med hvem opgaverne løses, så længe vi kan se meningen med arbejdet.

SAMLET ARBEJDSGLÆDE



JO MERE MEDARBEJDERNE OPLEVER AT HAVE MEDBESTEMMELSE, JO HØJERE ER DERES GENNEMSNITLIGE ARBEJDSGLÆDE.

Kilde: God Arbejdslyst Indeks 2015

“For at skabe glæde på arbejdet er det afgørende for medarbejderne at føle, at de har et valg i forhold til, hvor, hvornår og hvordan arbejdet skal laves. Det at have muligheden for selv at vælge er vigtigt for folks glæde.”

Amy Blankson, chief operating officer, GoodThink Inc.

DAGLIGE OPGAVER ELLER LANGSIGTET STRATEGI

Undersøgelsen viser, at der er forskel på, om man føler, at man har medbestemmelse i dagligdagens opgaver, eller om man føler, at man har indvirkning på virksomhedens vigtige beslutninger eller langsigtede strategier. Halvdelen af den danske arbejdsstyrke oplever i meget høj grad, at de har *indflydelse på udførelsen af egne opgaver på arbejdet*, mens mere end hver tredje medarbejder i meget høj grad oplever, *at deres arbejde giver dem mulighed for selv at strukturere egne opgaver på daglig basis*. Der er således en del danskere, der oplever, at de har mulighed for selv at bestemme, hvordan de daglige opgaver skal håndteres, men samtidig er det også et vidnesbyrd om, at der stadig er plads til masser af forbedringer af medarbejdernes muligheder for medbestemmelse på de danske arbejdspladser.

Hvis vi derimod spørger ind til de danske medarbejderes indflydelse på de langsigtede beslutninger på arbejdet, er der færre, der mener, at de har indflydelse. Kun 18 procent oplever *at have indflydelse på vigtige beslutninger på arbejdet*, mens endnu færre mener, at de oplever *at have indflydelse på virksomhedens langsigtede strategi*. Alt i alt forekommer de danske medarbejdere at have mere at sige på det daglige plan end i de store afgørelser på arbejds-

pladsen. I forlængelse af Daniel Pinks fire niveauer af medbestemmelse (*hvad man laver, hvornår man gør det, hvordan og med hvem man løser opgaven*) er det sandsynligvis også denne del, der fylder mest for arbejdsglæden i det daglige, end muligheden for at påvirke virksomhedens langsigtede strategi.

NÅR SELVLEDELSE FØRER TIL ARBEJDSGLÆDE – ENERGIMIDT

Virksomheden EnergiMidt fik en tredjeplads blandt Europas bedste store arbejdspladser i 2013 i konkurrencen *A Great Place to Work*. Ledelsen i EnergiMidt er karakteriseret ved en tiltro til, at medarbejderne har evne til selvledelse, og lægger derfor op til, at den enkelte tager selvstændige initiativer og beslutninger inden for eget ansvarsområde. I 2015 implementerer virksomheden en ny strategi, der skal skabe endnu mere arbejdsglæde ved at værdsætte medarbejdernes egne ideer. Fremover bliver medarbejderne i EnergiMidt nemlig aktivt inddraget i at udvikle samt implementere virksomhedens nye strategi, og medarbejderne er med til at artikulere og beslutte, hvilke konkrete værdier virksomheden skal efterleve.

DANSKERNES OPLEVELSE AF MEDBESTEMMELSE PÅ ARBEJDSPLADSEN

ANDEL AF PERSONER, DER SVARER 9 ELLER 10 PÅ EN SKALA FRA 0 TIL 10

I hvilken grad har du selv indflydelse på, hvordan du udfører dine arbejdsopgaver?	49%
I hvilken grad giver dit arbejde dig mulighed for selv at tilrettelægge og strukturere dine arbejdsopgaver?	37%
I hvilken grad oplever du at have medbestemmelse på din arbejdsplads?	20%
I hvilken grad oplever du at have indflydelse på vigtige beslutninger, der har betydning for dit arbejde?	18%
I hvilken grad har du indflydelse på virksomhedens langsigtede strategi?	6%

De danske medarbejdere oplever i større grad at have indflydelse på udførelsen af egne opgaver end på de langsigtede strategier.



INSPIRATION TIL MERE MEDBESTEMMELSE:

DIREKTE DEMOKRATI

Den danske it-virksomhed Dwarf anvender lynafstemninger blandt medarbejderne, når der skal træffes beslutninger, som berører arbejdspladsen. Virksomheden har blandt andet anvendt afstemninger til at afgøre, om kontoret skulle have nye møbler eller en terrasse (møblerne vandt), men det kunne også være valget mellem en nytårsfest eller en klassisk julefrokost.

MEDARBEJDERNE SOM FIRMAETS ØVERSTE MYNDIGHED

I håndværkerfirmaet Logik & Co bestemmer medarbejderne ikke kun deres egne arbejdstider, men alle bestemmer også firmaets strategi. Firmaet, der blev stiftet i 2002, har i dag en omsætning på over 50 millioner kroner og cirka 70 medarbejdere, der tilsammen udgør firmaets øverste myndighed. I fællesskab besluttet der eksempelvis, hvilke materialer der skal bygges med, om der skal bydes på en millionopgave eller ej, og hvem der er nødt til at blive sendt hjem, hvis firmaets økonomi er truet. I sådan en situation melder medarbejderne oftest sig selv til at blive sendt hjem – eller vedtager en kollektiv lønnedgang. Alle får i øvrigt det samme i løn, hvad enten man er tømrer, bogholder eller leder.³³

MEDARBEJDERDREVEN PLANLÆGNING

Ved at lade medarbejderne selv planlægge deres arbejdstider vil man ligeledes også kunne hjælpe den gode arbejdslyst på vej. På Plejecentret Kirke Stillinge vil man ved at lade medarbejderne selv planlægge deres arbejdsdag give den enkelte større frihed og mulighed for balance.

FRIHED TIL BALANCE – PLEJECENTRET KIRKE STILLINGE

Et nyt it-system på Plejecentret Kirke Stillinge har gjort det muligt for medarbejderne at sige farvel til rigide arbejdstider og faste skiftehold. Det var medarbejdernes eget ønske at få mere indflydelse på deres arbejdstid, men alligevel var den nye fleksibilitet i starten en udfordring. Pludselig skulle man ikke længere tænke i vagter, men stille sig selv det uvante spørgsmål: "Hvornår passer det mig at arbejde?" Den første skepsis forsvandt dog hurtigt, da fordelene ved det nye system blev tydelige: Ved at hjælpe lidt den ene dag kunne man få fri på andre tidspunkter. It-systemet har givet medarbejderne mulighed for at "pusle" sig frem til de løsninger, der passer bedst for alle. Det er en strategi, der kræver både tillid, ansvar og en god portion samarbejde – for medarbejderne har selv ansvaret for at arbejdsplanen går op. Tidligere var der ofte brug for afløserne, mange tænkte i "mine og dine" vagter, og arbejdsplanen lå stort set urokkeligt fast flere uger frem. I dag er atmosfæren ændret, og interessen for at komme på arbejde har fået et positivt løft. For brugerne af centret har det betydet, at hjælpen er præget af overskud og smil. Og for de ansatte selv har det ikke bare betydet en gladere arbejdsdag; de fleksible arbejdstider har også gjort det lettere at skabe balance mellem arbejds- og privatliv.³⁴

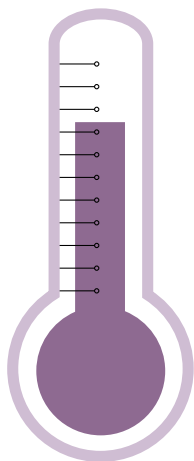


RESULTATER



At skulle skabe konkrete resultater og opnå særlige mål er en fast del af det at have et arbejde. Men hvordan påvirker denne resultat-skabende arbejdskultur vores arbejdsglæde?

TEMPERATUR



OPLEVELSE AF
RESULTATER
PÅ DE DANSKE
ARBEJDSPLADSER

73

Kilde: God Arbejdslyst Indeks 2015

EFFEKT

0,10

DIN SAMLEDE ARBEJDSGLÆDE STIGER MED 0,10, HVIS DIN OPLEVELSE AF **RESULTATER** MED ARBEJDET STIGER MED ÉT POINT.

Kilde: God Arbejdslyst Indeks 2015

Hører du til dem, der kan finde på at skrive en opgave på to-do-listen – også selv om du allerede har løst opgaven – bare så du kan få lov til at sætte en streg over den? I så fald kender du allerede til glæden ved at opnå resultater. I dette kapitel vil vi se på, hvilken betydning det har for vores arbejdslyst, at vi opnår mål – både alene og i fællesskab med vores kollegaer.

Flere internationale eksperter i arbejdsglæde peger på resultater som en væsentlig årsag til god arbejds-

lyst. En af disse er professor og forskningsleder ved Harvard Business School og medforfatter til bogen *The Progress Principle*, Teresa Amabile, der i mange år har forsket i arbejdsglæde. Hendes forskning viser, at hverdagens små sejre og resultater er afgørende for, at medarbejdere oplever at gøre fremskridt mere overordnet set.³⁵ Hvis man opnår mål i løbet af hverdagen, vil man være mere motiveret samt mere positiv over for arbejdspladsen, kollegaerne og lederne. Dette er alt sammen noget, som øger arbejdsglæden.

“Følelsen af kompetence og præstation er meget effektiv til at skabe følelsen af glæde. De dage, du præsterer godt, har du det også godt. Dette skyldes, at det føles godt at gøre fremskridt og at færdiggøre en opgave. Det føles godt at være succesfuld.”

Cynthia Fisher, professor i ledelse, Bond University

“ Jeg er forbandet træt af det samfundssyn, der fokuserer så meget på resultater, mål og produkter.”

Kvinde, 28 år, pædagog og respondent i God arbejdslyst-undersøgelsen

Den amerikanske professor i psykologi ved University of Pennsylvania, Martin Seligman, mener, at det lykkelige liv blandt andet er karakteriseret af nydelsen ved at opnå resultater. Det er hans pointe, at mennesket søger at opnå resultater for resultaternes egen skyld, simpelthen fordi en bedrift udgør en glædeskabende værdi i sig selv.³⁶ Og denne sammenhæng kan faktisk spores blandt danskerne. Øges medarbejdernes følelse af at opnå resultater på deres arbejde med ét point, vil dette medføre en stigning i arbejdsglæden på 0,1. Resultater er dog en af de faktorer, der har den mindste effekt på den samlede arbejdsglæde. Det kan skyldes, at mens vi oplever glæde i det øjeblik vi kan strege ud på to-do-listen, så fokuserer vi hurtigt på det næste, vi skal opnå. Vi ved også fra lykkeforskningen, at der kan være forskel på, hvordan vi *oplever* ting og *evaluerer* ting. Det kan være en af årsagerne til, at resultater fylder mindre, når vi evaluerer vores arbejdslyst.

En anden årsag kan være de negative associationer, som nogle personer har til en resultatorienteret arbejdsplads. Eksempelvis kan det virke firkantet at tale om mål og resultater, hvis man arbejder inden for omsorgssektoren. Flere forbinder ordet ”resultatori-

enteret” med noget negativt og synes ikke det giver mening at tale om det inden for deres type erhverv. Ifølge undersøgelsen er der her især tale om personer fra undervisnings- og plejesektoren.

Resultater kan således både være fremmende og kvælende for arbejdslysten. Vi glædes ved at opnå resultater, men vores arbejdslyst kan også drænes, hvis vi oplever, at de mål, vi skal løbe efter, ikke er realistiske eller ikke harmonerer med vores forestilling om, hvad vi burde arbejde for.

NÅR RESULTATER SKABER GLÆDE

Ser man på de forskellige elementer, som udgør faktoren *resultater*, viser det sig, at der er stor forskel på, hvilken effekt de hver især har på arbejdsglæden. Det er ikke alle forståelser af resultater, som har lige stor indflydelse på ens arbejdsglæde. Eksempelvis viser det sig, at muligheden for at se konkrete resultater af arbejdsindsatsen betyder mindre for den samlede arbejdsglæde end følelsen af at have gjort fremskridt. Det kan skyldes, at mange danske medarbejdere sidder med opgaver, der ikke nødvendigvis resulterer i et konkret output, men i stedet handler om mere abstrakte størrelser som processer, ideer og innovation.

HVILKE DIMENSIONER AF RESULTATER HÆNGER MEST SAMMEN MED DANSKERNES SAMLEDE ARBEJDSGLÆDE?

KORRELATION MED ARBEJDSGLÆDE

I hvilken grad giver dit arbejde dig følelsen af at have udrettet noget, dvs. opnået resultater eller delmål i løbet af dagen?	0,618
I hvilken grad har du følelsen af, at du gør fremskridt i dit arbejde?	0,608
I hvilken grad har du mulighed for at se konkrete resultater af din arbejdsindsats?	0,465

Det er især oplevelsen af at have opnået noget i løbet af dagen, der har betydning for danskernes arbejdsglæde, når det kommer til resultater.

“Resultater betyder selvfølgelig meget, men det ville betyde mere også at have indflydelse på tidsrammerne. (Jeg er lærer og tænker her på den nye påtvungne lov om arbejdstid.)”

Kvinde, 55 år, lærer og respondent i God Arbejdslyst-undersøgelsen

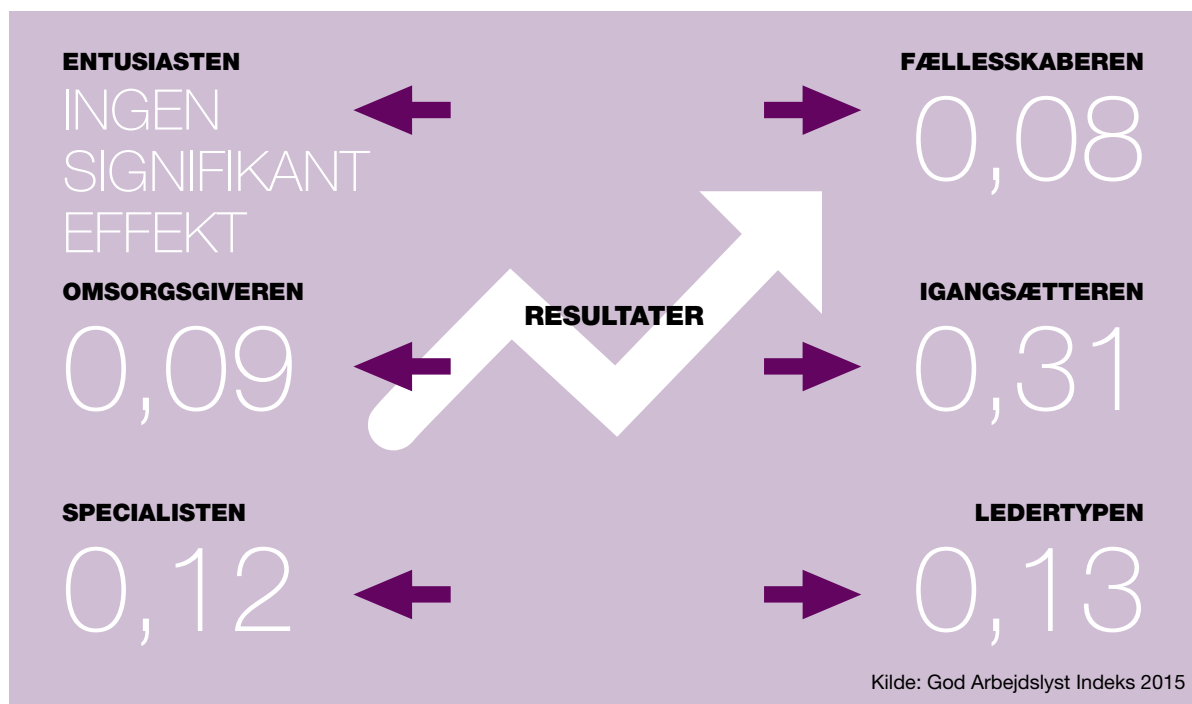
Samtidig viser forskningen, at hvem der sætter de mål, der skal opnås i løbet af arbejdsdagen, har en afgørende betydning for glæden ved at opfylde dem. Ifølge Cary Cooper, professor i organisationspsykologi ved Lancaster University Management School, påvirkes medarbejdernes produktivitet mere af de mål, de selv sætter, end af mål fra ledelsen.³⁷ Samtidig beskriver professor Cooper også, at det er vigtigt, at målene er udfordrende – men opnåelige – hvis de skal øge produktiviteten.

De negative associationer kan være én af grundene til, at resultater synes at have en mindre effekt på arbejdsglæden end eksempelvis mening og ledelse. Hvis det er målet at skulle opnå bestemte resultater inden for en bestemt periode fastsat af ledelsen, kan

dette være en barriere for den gode arbejdslyst. At opnå resultater kan under sådanne omstændigheder blive glædeskvælende frem for glædesskabende. Hvis opnåelsen af resultater bliver ledelsens projekt frem for medarbejdernes, kan dette have en negativ effekt på arbejdsglæden. At målene er fastsat af medarbejderne selv, har en positiv betydning for den gode arbejdslyst.

RESULTATER PÅVIRKER FORSKELLIGT

Der er dog store forskelle i resultaters indflydelse på arbejdsglæden blandt medarbejderne. Dette bliver tydeligt, når man ser på tværs af de seks arketyper. Hos fire af de seks arketyper svarer resultaters betydning for arbejdsglæden cirka til gennemsnittet. Men hos *igangsætteren*, der kan lide at sætte ting i værk



Igangsætteren kan lide at se effekten af de initiativer, han eller hun sætter i værk, og resultater betyder derfor mere for igangsætterens arbejdslyst end for de andre arketyper. Entusiasten er i højere grad interesseret i samarbejdsprocessen end i resultatet.

og opnår tilfredsstillelse ved at se resultaterne af sine initiativer, er effekten tre gange højere. Resultater ser derimod ikke ud til at betyde noget for entusiastens arbejdsglæde, der i højere grad er orienteret mod sjov, samarbejde og proces – end lige nødvendigvis, hvad resultatet bliver.

Der er mange faktorer, som spiller ind, når de danske medarbejdere skal vurdere resultaters betydning for deres arbejdsglæde. Arbejdets art, hvilken arketype man tilhører, og hvem der har opstillet de konkrete mål, man skal opfylde, er alle afgørende for resultaters effekt på arbejdsglæden. Selv om betydningen for arbejdsglæden i gennemsnit er lav, er der dog medarbejdere, for hvem resultater har en meget stor betydning for arbejdsglæden.

NOGLE GANGE ER GOD ARBEJDS- LYST BARE ET BOLSJE

I 2013 tog Lone beslutningen om at købe Stilling Naturbolsjer af et ældre ægtepar, der for år tilbage havde startet bolsjeproduktionen hjemme i deres eget køkken. Lone var hverken bolsjeentusiast eller erfaren forretningskvinde, da hun tog beslutningen om at købe fabrikken. Derimod havde hun en drøm: Hun ville være glad for at gå på arbejde, og bolsjefabrikken havde det, der skulle til. Lone faldt for udsigten til at skabe et produkt, der kunne gøre en håndgribelig og positiv forskel for andre. I sit tidligere job savnede hun at kunne se konkrete resultater af sin indsats, og det påvirkede hendes lyst til at gå på arbejde. Dagene på bolsjefabrikken bliver ofte lange for Lone og hendes fire ansatte, men tilfredsstillelsen ved at se resultaterne om aftenen giver energi til at tage fat. "Jeg nyder at have et arbejde, hvor jeg kan se resultatet af min indsats hver eneste dag. Jeg synes, det er fascinerende at producere noget – at sætte noget over at koge, og så kommer der bolsjer ud i den anden ende," fortæller Lone.



INSPIRATION TIL, HVORDAN MAN KAN FORBEDRE RESULTATER:

HVAD SNAKKER DU OM?

Ord som "mål" og "resultater" kan klinge kommercielt i manges ører. Så en ændring i, hvordan der tales om mål, kan være en løsning. Eksempelvis kan man udskifte ordet *mål* med ordet *håb*. Tanken om, hvilke håb man har for sit arbejde det næste år, kan påvirke ens tilgang og holdning til arbejdet. Især har personer i omsorgssektoren givet udtryk for, at de har det svært med ord som *mål* og *resultater* i forbindelse med deres arbejde.

EN FEJRING AF DE SMÅ BIDDER

At opnå mål og resultater i løbet af sin arbejdsdag kan som sagt øge arbejdsglæden. En måde, hvorpå man kan gøre effekten på den gode arbejdslyst endnu større, er at lade medarbejderne være med til at definere delmål, og hvordan disse skal fejres. I forlængelse heraf kan det overvejes, om arbejdsgangen kan opbygges på en måde, så medarbejderne hver dag oplever at opnå små delmål.

“ At have klare og realistiske mål uden en overvældende arbejdsbyrde, er en afgørende faktor for et godt arbejdsliv.”

Cary Cooper, professor i organisationspsykologi,
Lancaster University Management School

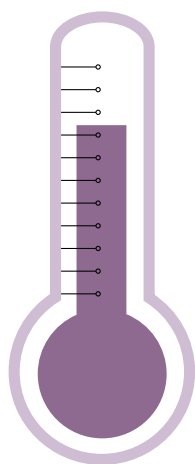


BALANCE



Arbejdsglæde er ikke kun noget, der skabes på arbejdspladsen. En del af det at opleve god arbejdslyst opstår, når der er balance og samspil mellem ens arbejdsliv og privatliv.

TEMPERATUR



OPLEVELSE
AF **BALANCE**
PÅ DE DANSKE
ARBEJDSPLADSER

63

Kilde: God Arbejdslyst Indeks 2015

De fleste danskere har prøvet at føle sig ude af balance. Måske er der ikke timer nok i døgnet til at nå alt det, man gerne vil: gøre karriere, lege med sine børn, gå til badminton med vennerne og tage på date-night med sin partner. For at føle sig glad er det vigtigt, at der er en form for balance i ens liv, at man har tid til at nå de ting, der er vigtige for én.

EFFEKT

0,14

DIN SAMLEDE ARBEJDSGLÆDE STIGER MED 0,14, HVIS DIN OPLEVELSE AF **BALANCE** MED ARBEJDET STIGER MED ÉT POINT.

Kilde: God Arbejdslyst Indeks 2015

Når det kommer til danskernes arbejdsglæde, opererer denne rapport med to forskellige former for balance. Balance *inden for* arbejdspladsen og balance *uden for* arbejdspladsen. Balance inden for arbejdspladsen vurderes ud fra, hvorvidt medarbejderen føler, at der er overensstemmelse mellem de opgaver vedkommende bliver stillet, og den tid, der er til at

“Når man taler om balance, forestiller man sig ofte to vægtskåle. Men for mig at se er ”linedanseren” et bedre billede – netop fordi vi konstant er udfordret af at skulle finde balancen, og lige så snart vi tager et nyt skridt, kommer vi potentielt i ubalance igen. Balance er ikke noget statisk.”

Hans Jørgen Limborg, ph.d. i arbejdsorganisation og arbejdsmiljø ved Roskilde Universitet

“Balance for mig er normal arbejdstid uden for meget overarbejde, muligheden for selv at planlægge mit arbejde, begrænset transporttid – tid til mit privatliv.”

Kvinde, 59 år, it-konsulent og respondent i God Arbejdslyst-undersøgelsen

løse dem. Oplevelsen af, at der ikke er overensstemmelse mellem arbejdstid og opgaver, kan være en væsentlig kilde til forringet arbejdslyst. Problemet viser sig eksempelvis tydeligt i omsorgsfag, hvor det ikke er muligt at tage arbejdsopgaverne med sig hjem. Findes der ikke en balance mellem opgaver og tiden til at udføre dem, vil dette gå ud over arbejdsglæden hos den enkelte medarbejder.

I forhold til balance uden for arbejdspladsen fokuseres der på, om man oplever balance mellem arbejdslivet og privatlivet. Selv om mange måske vil opfatte privatlivet som værende adskilt fra følelsen af arbejdsglæde, danner familielivet en særlig ramme om arbejdet, hvor nøgleordet igen er balance. Undersøgelsen viser, at begge dimensioner af balance har en selvstændig effekt på arbejdsglæden.

“Det er meget svært at stille normer op for, hvad der er rigtigt og forkert. Det skyldes jo, at vi er forskellige, og at vores liv ændrer sig. For nogen er det rart at kunne gå tidligt, hente ungerne og så arbejde om aftenen. For andre er det helt klart en fordel kun at arbejde, mens man er på arbejdspladsen.”

Hans Jørgen Limborg, ph.d. i arbejdsorganisation og arbejdsmiljø, Roskilde Universitet

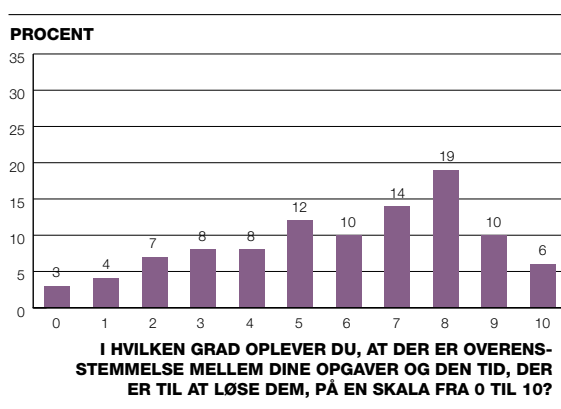
KUNSTEN AT BALANCERE

Ser man på hele faktoren *balance*, altså følelsen af balance både inden og uden for arbejdspladsen, har denne en positiv effekt på arbejdsglæden. Arbejdsglæden stiger 0,14, hvis oplevelsen af balance stiger med én, og ligger således i midterfeltet blandt de faktorer, der påvirker vores arbejdslyst. At balance ikke har større betydning, kan skyldes, at mens vi måske ønsker en god balance mellem arbejde og fritid, er det ikke nødvendigvis et element, der fylder så meget i den samlede evaluering af vores arbejdsglæde.

BALANCE PÅ ARBEJDSPLADSEN

Det er kun 16 procent af de danske medarbejdere, der oplever balance inden for arbejdspladsen og således oplever en god sammenhæng mellem deres arbejdsopgaver og den tid, de har til at løse dem. Samtidig oplever kun 7 procent, at der er meget ringe tid. De fleste danskere ligger således i en stor midtergruppe mellem de to yderpoler.

OVERENSSTEMMELSE MELLEM OPGAVER OG TID



DANSKERNE HAR VIDT FORSKELLIGE OPLEVELSER AF, OM DER ER TID NOK TIL AT GENNEMFØRE DERES OPGAVER PÅ JOBBET.

Kilde: God Arbejdslyst Indeks 2015

“Balance for mig er at kunne have et godt arbejde, som ikke lægger beslag på mere tid, end jeg er villig til at bruge ... og det selv om jeg er villig til at bruge meget tid i perioder.”

Mand, 40 år, senior it-security specialist og respondent i God Arbejdslyst-undersøgelsen

DANSKERNES OPLEVELSE AF BALANCE PÅ ARBEJDSPLADSEN

ANDEL AF PERSONER, DER SVARER 9 ELLER 10 PÅ EN SKALA FRA 0 TIL 10

I hvilken grad oplever du, at der til daglig er balance mellem dit arbejdsliv og dit privatliv?

25%

I hvilken grad oplever du, at der er overensstemmelse mellem dine opgaver og den tid, der er til at løse dem?

16%

Danskerne oplever i højere grad, at der er balance mellem arbejdslivet og privatlivet, end der er balance mellem deres arbejdsopgaver og tiden til at løse dem.

Er der ikke tid nok til at løse opgaverne, kan dette imidlertid føre til stress, faldende kvalitet i det arbejde, der bliver leveret, og underminere samarbejdet og innovationen på arbejdspladsen.

BALANCE UDEN FOR ARBEJDSPLADSEN

At finde en acceptabel balance mellem arbejde og privatliv er positivt for arbejdsglæden, fordi vores arbejdsliv ikke kan isoleres. Har man ikke tid til familien eller privatlivet, kan man af gode grunde heller ikke være oprigtigt glad på arbejdet. Man kunne også udtrykke det således, at det "hele menneske" må tages i betragtning, når danskernes arbejdsglæde forsøges kortlagt.

“Mennesker ønsker at have fleksible arbejdsordninger og fleksible arbejdstimer for at kunne imødegå andre af livets forhold – eksempelvis tid til børn.”

Cary Cooper, professor i organisationspsykologi, Lancaster University Management School

“Der er fokus på balance mellem arbejdet og privatlivet, når nogle virksomheder fortæller deres ledere, at de efter kl. 18 ikke skal sende e-mails til deres ansatte og forvente svar. Det er en interessant udvikling.”

Cary Cooper, professor i organisationspsykologi, Lancaster University Management School

Det er vigtigt, at arbejdspladsen hjælper medarbejderen ved at etablere nogle rammer for, at man kan have et godt og velbalanceret liv uden for arbejdet. Dette kan ske, ved at skabe en arbejdskultur, hvor det er okay at holde fri, når man er hjemme, og hvor det ikke forventes, at man svarer på e-mails om aftenen.

“Ideen om balance mellem arbejdsliv og privatliv stammer fra en antagelse om, at arbejde er noget, som står uden for livet. Arbejdet er noget, som du bliver nødt til at stoppe med at gøre, da det kun eksisterer, så du kan nære selve livet.”

Jonathan Fields, forfatter og initiativtager til Good Life Project

ET SPØRGSMÅL OM SAMMENSMLTNING

Når man taler om, at ting skal balancere, ligger det implicit i formuleringen, at arbejdslivet og privatlivet er to adskilte koncepter. Denne måde at forstå vores tilværelse på er der imidlertid flere og flere, som begynder at opponere imod. I stedet skal vi tale om ”work-life blend” altså en sammensmeltning mellem arbejdet og privatlivet. Fortællerne for *work-life blend* mener, at vi bør acceptere, at vores arbejdsliv og privatliv ikke kan adskilles, og at arbejde er en vigtig del af livet. Hvis den passionerede forsker nyder at bruge lørdag formiddag på stamcaféen, hvor hun skriver kronikker om sin forskning, er det så nødvendigvis en dårlig ting – blot fordi det giver en mere skæv *work-life balance*?

“Det kan være meget vigtigt for et samfund, at der er mennesker, der ikke går så meget op i deres arbejde. Folk, der går på arbejde fra 8 til 16 og så kan gå hjem uden at tænke mere på det. For det er de mennesker, som har tid og overskud til at være frivillige og trække foreningslivet.”

Cecillie Eriksen, ph.d.-studerende, Aarhus Universitet



INSPIRATION TIL, HVORDAN MAN KAN FORBEDRE BALANCEN:

30-TIMERS ARBEJDSUGE

To Toyota-værksteder i Göteborg har siden 2002 ladet deres mekanikere arbejde 30 timer om ugen. Vel at mærke med løn for 40 timers arbejde. Mekanikerne arbejder nu 6 timer om dagen, og værkstedet kan derved udnytte kapaciteten bedre, fordi medarbejderne er delt i to holdt. Et hold møder om morgenen, og et andet hold møder midt på dagen. Det har desuden reduceret korttidssygefraværet og gjort medarbejderne mere effektive, i den tid de arbejder, fortæller Toyota-værkstedet, der kalder ordningen en win-win-win, fordi den er til gavn for både virksomheden, kunderne og medarbejderne.³⁸

INGEN E-MAILS EFTER FYRAFTEN

Mange medarbejdere tjekker deres arbejdsmail, selv om de har fri, hvilket påvirker muligheden for at slappe af og være til stede med familie og venner. Derfor ser man en række tiltag blandt virksomheder rundt omkring i Europa, som forsøger at reducere den tid, deres medarbejdere bruger på at tjekke e-mails og arbejde i deres fritid. Én måde at gøre det på er at bede lederne om at lade være med at sende e-mails efter et vist klokkeslæt. Men hos Volkswagen i Tyskland har man valgt at gå endnu mere radikalt til værks. Her slukker man mailserveren for smartphones en halv time efter fyraften, for på den måde at sikre, at medarbejderne holder fri, når de har fri.³⁹



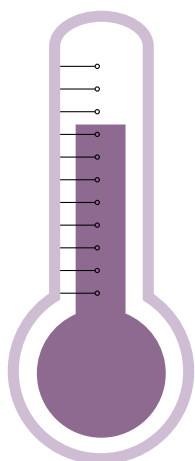


KOLLEGAER



Vores kollegaer er sandsynligvis de mennesker, vi tilbringer den største andel af vores hverdag sammen med, hvis vi ser bort fra vores allernærmeste familie. At have et godt kollegialt forhold styrker vores lyst til at tage på arbejde og har i sidste ende betydning for vores generelle livstilfredshed.

TEMPERATUR



OPLEVELSE
AF **KOLLEGAER**
PÅ DE DANSKE
ARBEJDSPLADSER

73

Kilde: God Arbejdslyst Indeks 2015

EFFEKT

0,05

DIN SAMLEDE ARBEJDSGLÆDE STIGER MED 0,05, HVIS DIN OPLEVELSE AF **KOLLEGAER** MED ARBEJDET STIGER MED ÉT POINT.

Kilde: God Arbejdslyst Indeks 2015

DEN SOCIALE LIM

Mennesker er grundlæggende sociale væsener, og relationen til andre mennesker spiller en vital rolle for vores trivsel og velbefindende helt generelt. Derfor er det også af stor vigtighed for de fleste at have et godt samvær med kollegaerne på arbejdet.

Det sociale liv på arbejdet dækker på den ene side over relativt tætte relationer, eksempelvis til nære kollegaer, men arbejdslivet er også præget af kontakt og samarbejde med ansatte i virksomheden, som man måske kun sjældent ser. De sociale relationer kan opfattes som en slags "social lim", der binder

“Gode kollegaer er lig med godt arbejdsmiljø. Hvis man har det godt med sine kollegaer, kan det være mindre vigtigt, hvad man laver.”

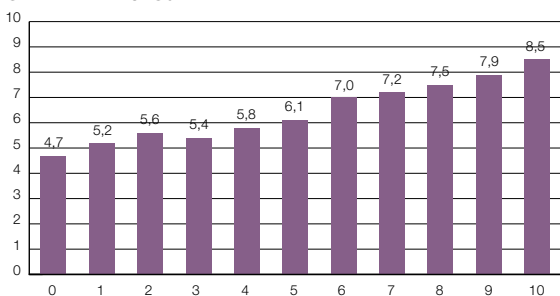
Kvinde, 33 år, sygeplejerske og respondent i God Arbejdslyst-undersøgelsen

“Jeg får tilfredsstillende en stor del af mine behov for sociale kontakter på arbejdet.”

Kvinde, 63 år, projektleder og respondent i God Arbejdslyst-undersøgelsen

KOLLEGAER OG ARBEJDSGLÆDE

SAMLET ARBEJDSGLÆDE



I HVILKEN GRAD FØLER DU DIG, SOM EN DEL AF DET SOCIALE PÅ ARBEJDSPLADSEN, PÅ EN SKALA FRA 0 TIL 10?

JO MERE MAN FØLER SIG SOM EN DEL AF DET SOCIALE FÆLLESSKAB PÅ ARBEJDSPLADSEN, DESTO MERE VIL MAN I GENNEMSNIT FØLE AT HAVE GLÆDE VED AT ARBEJDE.

Kilde: God Arbejdslyst Indeks 2015

arbejdspladsen sammen.⁴⁰ I den sammenhæng kan det være vigtigt at skabe samhørighed mellem medarbejdere. Forfatteren til *Mening i arbejdslivet*, arbejdslivsforsker ved Aarhus Universitet, Ib Ravn, taler om det ”produktive fællesskab” som særegent for arbejdspladsen.⁴¹ I det produktive fællesskab har man en fælles professionel mission, som tilføjer noget til den nydelse, der er ved det sociale i sig selv. På denne måde dækker arbejdspladsens relationer også over det faglige samarbejde med andre. Kollegaer kan altså siges at have betydning for både den sociale samhørighed på arbejdspladsen og det faglige samarbejde. I grafen herunder kan vi se, at jo mere man føler, at man er en del af det sociale fællesskab på arbejdspladsen, desto større er arbejdsglæden.

Cary Cooper, der er professor i organisationspsykologi på Lancaster University Management School, påpeger, at selv om man med moderne teknologi i større grad har mulighed for at arbejde hjemmefra,

vælger de fleste medarbejdere stadig at tage på arbejde – blandt andet på grund af vores ønske om social kontakt.

AT ANERKENDES GENNEM KOLLEGAER

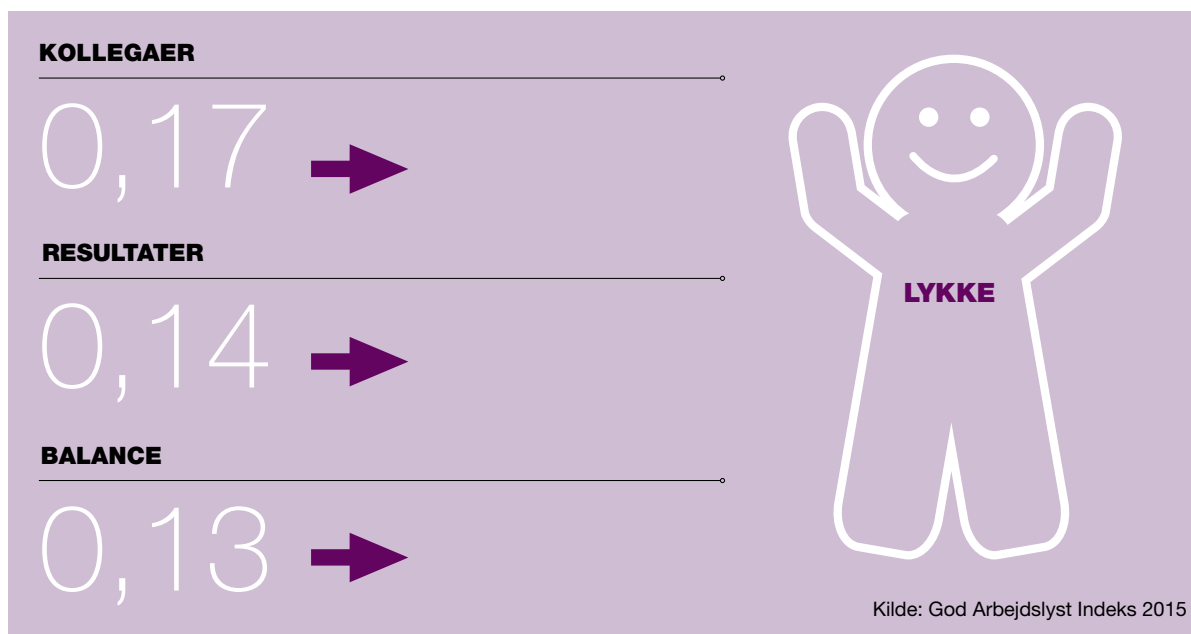
De fleste af os ønsker at blive anerkendt af vores kollegaer. Social anerkendelse dækker over ros og andre positive tilkendegivelser, der giver en fornemmelse af at blive set og værdsat for sin indsats. Et studie foretaget blandt danske virksomheder peger på, at medarbejdere i høj grad stræber efter social anerkendelse.⁴² Dette udtrykkes eksempelvis ved at stræbe efter at blive betragtet som en ”del af flokken” og ved at arbejde for, at man bliver hørt i vigtige beslutningsprocesser. At få anerkendelse af kollegaer er en vigtig faktor for, hvordan arbejdslivet opleves. Ifølge Amy Blankson, der er *chief operating officer* i GoodThink Inc., vil det at man som medarbejder bliver anerkendt for ens arbejde og bidrag til virksomheden, gøre, at ønsket om at bidrage bliver endnu større.⁴³ Derved er der god grund til, at man som virksomhed tænker i, hvordan man kan bidrage til at skabe gode rammer for solide kollegiale forhold.

KOLLEGAER BETYDER MINDRE END FORVENTET

15 procent af de danske medarbejdere peger på kollegaerne som den primære årsag til deres arbejdslyst. Således er *kollegaer* blandt topscorerne til, hvad folk tror har betydning. Men ser man på data for, hvilke faktorer der reelt har effekt på arbejdsglæde, ligger kollegaer faktisk langt nede på listen. Kollegaer viser sig at være den faktor, der har den laveste effekt på den gode arbejdslyst. Det betyder ikke, at der ikke findes en sammenhæng; den er blot ikke så stærk som forventet.

“Mennesker er grundlæggende sociale væsner og relationen til andre spiller en vital rolle for vores lykke og velbefindende helt generelt.”

Meik Wiking, direktør, Institut for Lykkeforskning



Kolleger er den faktor, der vil bidrage mest til den overordnede lykke, hvis vi hæver faktorerne med 1 point.

GODE KOLLEGAER GØR OS TILFREDSE MED LIVET

En af forklaringerne på, at vi opfatter kollegaerne som mere betydningsfulde, end de viser sig at være for vores arbejdslyst, er, at de viser sig at have stor betydning for den generelle livstilfredshed. Faktisk viser kollegaerne sig at have den største direkte indflydelse på vores overordnede lykke blandt de undersøgte faktorer.

Det at man trives med sine kollegiale relationer, influerer i højere grad på de danske medarbejders generelle livstilfredshed end på glæden ved arbejde. Men hvordan kan det være, at sammenhængen mellem kollegaer og livstilfredshed er stærk, mens sammenhængen mellem kollegaer og arbejdsglæde er svag?

Muligvis opfattes kollegaer som noget, der i højere grad rækker ud over vores arbejdsliv. At have et godt forhold til kollegaerne er måske ikke bare vigtigt for ens arbejdsindsats, men måske i højere grad for, om man oplever at trives i livet generelt. Det giver derfor god mening at sætte fokus på det gode kollegiale arbejdsmiljø i en virksomhed. Sidegevinsten ved at styrke de sociale bånd på jobbet viser sig nemlig ikke bare i gladere medarbejdere – men også i gladere mennesker generelt.

“Kollegaer er ryggraden i et godt arbejdsliv. De er forudsætningen for, at man føler sig værdsat, og at man trives.”

Mand, 28 år, økonomikonsulent og respondent i God Arbejdslyst-undersøgelsen

”BLEGDAMMENS ROSER” – MERE END BARE KOLLEGAER

Lizzie, Jette, Birgit, Kamma, Hanne, Hjørdis, Lissie, Grete og Birthe kalder sig for Blegdammens Roser. Kvinderne mødtes ved Retten i Nordre Birk i løbet af 1950'erne og 1960'erne, hvor de hen over årene udviklede et nært venskab, der rakte ud over kontorfællesskabet. I 1993 dannede Lissie, Grete og Hjørdis Blegdammens Roser, da de ville skabe bedre relationer til kollegaerne. Roserne gik i gang med at arrangere fælles aktiviteter såsom udflugter til Sverige, middagsbesøg hos hinanden og årlige julefrokoster, hvilket sidenhen har bundet dem tæt sammen. De fælles oplevelser har haft betydning for arbejdspladsens miljø, men også for rosernes privatliv. Birgit forklarer, hvordan de dengang på arbejdspladsen bakkede hinanden op, hvis man eksempelvis vidste, at en anden kollega var tyngt af en arbejdsopgave. Så hjalp man nemlig til. Omsorgen og tilliden til hinanden voksede dog også uden for arbejdspladsens rammer. Når kvinderne hver især har stået over for udfordringer eller store spørgsmål i deres privatliv, har de ikke skullet vente længe på assistance fra kollegaerne. Da Birgit for eksempel skulle giftes, var Lizzie den første til at sikre sig, at manden var den rette for hende. I dag mødes Blegdammens Roser stadig en gang imellem for at tale om gamle tider og nye eventyr.



INSPIRATION TIL AT UDVIKLE KOLLEGIALT FÆLLESSKAB:

TILSKUD TIL SOCIALE AKTIVITETER

Sociale arrangementer i selskab med kollegaerne uden for arbejdet kan vise sig at have stor effekt på det overordnede sociale sammenhold i en virksomhed.⁴⁴ Det engelske firma Impact International opfordrer medarbejderne til at komme sammen uden for arbejdet. Firmaet har både arrangeret bålaftener og opfordrer medarbejderne til at tage til koncerter og på markeder sammen. For at fremme virksomhedens sociale sammenhold tilbyder firmaet DRL at betale 50 procent af udgifterne til arrangementer, hvor mindst fire medarbejdere deltager.

FYSISKE AKTIVITETER

At udføre fysisk aktivitet er ikke bare sundt for kroppen, men kan også være det for de sociale relationer på arbejdet.⁴⁵ Den fynske virksomhed AXA Power har forsøgt sig med en ordning, hvor medarbejderne hver dag motionerer i arbejdstiden. Og det viser sig, at det sociale sammenhold i firmaet er steget. Den daglige motion er med til at ryste medarbejderne sammen, og der skabes en anden dialog, end der ellers ville være på kontoret.



HVORDAN SKABER VI ENDNU BEDRE ARBEJDS- PLADSER?



Denne rapport har grundlæggende handlet om at forstå, hvorledes vi kan skabe de bedst mulige kriterier for den gode arbejdslyst. Ved at spørge danskeren på arbejdsmarkedet har vi fået indblik i, hvilke faktorer der har indflydelse på glæden ved at tage på arbejde, og hvordan vi kan skabe endnu større arbejdslyst i fremtiden.

DET FØRSTE SPADESTIK

Hvorfor holder nogle danskere mere af deres arbejde end andre? Vi kan nu forklare 71 procent af årsagerne til arbejdsglæde blandt medarbejdere i Danmark. Det har været et vigtigt første skridt, der har givet os ny viden, og som samtidig peger på områder, vi skal udforske yderligere.

Det vigtigste bliver dog nu at få omsat vores nye viden til at skabe endnu bedre arbejdspladser i Danmark. I denne rapport har vi allerede givet en række bud på, hvad virksomheder og organisationer kan gøre for at styrke den gode arbejdslyst.

Men vi har langt fra alle svarene – og de bedste løsninger skal findes på de enkelte arbejdspladser. Formålet med denne rapport er at kvalificere den nødvendige dialog mellem ledelse og medarbejdere, der skal sikre, at de danske arbejdspladser fortsat vil være nogle af verdens bedste. Det handler om at stille de rigtige spørgsmål: Hvordan kan vi – på vores arbejdsplads – opnå en større følelse af mening med arbejdet? Hvordan sikrer vi – på vores arbejdsplads – de bedst mulige rammer for en balance mellem en spændende karriere og et givende familieliv?

Hvordan kan vi ved et øget fokus på god arbejdslyst i fællesskab skabe bedre arbejdspladser i Danmark, der giver fordele til både virksomheder og medarbejdere?

ET LYKKELIGERE DANMARK

At øge den gode arbejdslyst hos danskerne har ikke kun betydning for livet på arbejdsmarkedet. At have god arbejdslyst har også en effekt på vores samlede livstilfredshed. Som tidligere nævnt kan man ikke isolere arbejdslivet fra den øvrige del af tilværelsen. De fleste kender det at have haft en dårlig dag på arbejdet. Chefen var måske sur, kunderne utilfredse eller computeren umulig. Efter sådanne dage er det svært ikke at tage den irritable følelse med sig hjem. Vores

arbejdsdag og glæden ved at være på arbejde, eller mangel på samme, påvirker vores øvrige liv. Samtidig kan en glædesfyldt arbejdsdag, hvor alt bare flasker sig, give øget overskud til madlavningen, rengøringen eller børneopdragelsen derhjemme.

De seks faktorer, der er blevet gennemgået i denne rapport, kan forklare hele 71 procent af arbejdsglæden. Derudover viser undersøgelsen, at arbejdsglæde påvirker vores lykkeniveau. Der er mange faktorer, der påvirker menneskers lykke – eksempelvis genetik, sundhed, relationer og indkomst. Danmark klarer sig allerede godt i internationale lykkemålinger, blandt andet på grund af vores gode sociale sikkerhedsnet, en høj grad af tillid og frihed, velstand, et velfungerende civilsamfund og demokrati.

Men denne undersøgelse viser, at det også er muligt at påvirke danskernes lykkeniveau gennem god arbejdslyst. Løfter vi en persons arbejdsglæde med ét point, vil personens lykkeniveau stige med 0,52 point. Det er en betydeligt effekt – og det understreger vigtigheden af, at vi skaber gode arbejdspladser og god arbejdslyst.

Arbejdsglæde viser sig ikke kun at have betydning for kvaliteten af det liv, vi lever, men indebærer som tidligere nævnt også gevinster i form af eksempelvis mere innovative medarbejdere med færre sygedage. Der er derfor gevinster at hente på flere fronter ved at tage en diskussion om, hvordan vi skaber endnu større tilfredshed på de danske arbejdspladser. Bedre virksomheder. Bedre job. Bedre liv. Det er derfor på tide, at vi får diskuteret, hvordan vi bedst sikrer arbejdsglæde på jobbet.

Vi håber, at denne rapport giver inspiration til diskussionen.

God arbejdslyst!

BILAG

Se i øvrigt oversigt over nøgletal side 10 og 11.

LIVSTILFREDSHED

ANDEL AF PERSONER,
DER SVARER 9 ELLER 10
PÅ EN SKALA FRA 0 TIL 10

Hvor lykkelig er du alt i alt? På en skala fra 0 til 10, hvor 0 er meget ulykkelig og 10 er meget lykkelig.	23%
I hvilken grad oplever du overordnet en følelse af mening i dit liv?	36%
I hvilken grad oplevede du at være glad i går	38%
I hvilken grad oplevede du at være trist i går?	49%
I hvilken grad oplevede du at være bekymret i går?	33%

ARBEJDSGLÆDE

ANDEL AF PERSONER,
DER SVARER 9 ELLER 10
PÅ EN SKALA FRA 0 TIL 10

I hvilken grad føler du glæde ved dit arbejde	29%
I hvilken grad er du motiveret til at gøre et godt stykke arbejde?	44%
I hvilken grad vil du vurdere, at din arbejdsplads overordnet set er et godt sted at arbejde?	30%
I hvilken grad nød du dit arbejde i løbet af arbejdsdagen i går?	28%

UDVALGTE SPØRGSMÅL UNDER MENING, LEDELSE, MEDBESTEMMELSE, RESULTATER, BALANCE OG KOLLEGAER

ANDEL AF PERSONER,
DER SVARER 9 ELLER 10
PÅ EN SKALA FRA 0 TIL 10

I hvilken grad mener du, at resultaterne af dit arbejde bidrager positivt til andre menneskers tilværelse?	47%
I hvilken grad har du direkte kontakt med folk, der er positivt berørt af dit arbejde?	49%
I hvilken grad føler du, at dit arbejde har betydning for din personlige identitet?	35%

**UDVALGTE SPØRGSMÅL UNDER MENING,
LEDELSE, MEDBESTEMMELSE, RESULTATER,
BALANCE OG KOLLEGAER**

ANDEL AF PERSONER,
DER SVARER 9 ELLER 10
PÅ EN SKALA FRA 0 TIL 10

I hvilken grad oplever du, at din nærmeste leder er kompetent i forhold til sine opgaver som leder?	27%
I hvilken grad oplever du at have et godt forhold til din nærmeste leder?	41%
I hvilken grad oplever du at have medbestemmelse på din arbejdsplads?	20%
I hvilken grad har du selv indflydelse på, hvordan du udfører dine arbejdsopgaver?	49%
I hvilken grad giver dit arbejde dig mulighed for selv at tilrettelægge og strukturere dine arbejdsdagsopgaver?	37%
I hvilken grad oplever du at have indflydelse på vigtige beslutninger, der har betydning for dit arbejde?	18%
I hvilken grad har du indflydelse på virksomhedens langsigtede strategi?	6%
I hvilken grad giver dit arbejde dig følelsen af at have udrettet noget, dvs. opnået resultater eller delmål i løbet af dagen?	29%
I hvilken grad har du mulighed for at se konkrete resultater af din arbejdsindsats?	41%
I hvilken grad passer følgende udsagn på dig?: "Mit arbejde er af en sådan art, at jeg kan følge et helt stykke arbejde fra begyndelsen til enden."	33%
I hvilken grad oplever du, at have gode venner blandt dine kollegaer?	24%
I hvilken grad oplever du dine kollegaer som fagligt kvalificerede samarbejdspartnere	47%
I hvilken grad føler du dig som en del af det sociale fællesskab på arbejdspladsen?	38%
I hvilken grad har du mulighed for at tilrettelægge din arbejdstid, så den harmonerer med dit øvrige liv?	31%
I hvilken grad oplevede du at være stresset i går?	40%
I hvilken grad føler du, at din transporttid til og fra arbejde er en belastning i din hverdag?	58%

NOTER

- 1.** Institut for Lykkeforskning (2013), Der er et lykkeligt land – en kortlægning af årsagerne til danskernes lykke
- 2.** Kjerulf, Alexander (2014) "5 Simple Office Policies That Make Danish Workers Way More Happy Than Americans".
- 3.** Eurostat (2014), Database for Europæiske Statistikk.
- 4.** Earth Institute, Columbia University (2013), World Happiness Report .
- 5.** Pelled, Lisa Hope & Xin, Kathrine R (1999) "Down and out: An investigation of the relationship between mood. and employee withdrawal behavior", Journal of Management.
- 6.** Cowi (2010) "Arbejds miljø set med virksomhedsøkonomiske briller".
- 7.** Amabile et al. (2005), "Affect and creativity at work", Administrative Science.
- 8.** Earth Institute, Columbia University (2013), World Happiness Report.
- 9.** Alex Edmands (2012), "The link between job satisfaction and firm value", Academy of Management Perspectives.
- 10.** Harter et al. (2010) "Causal impact of employee work perceptions on the bottom line of organizations", Perspectives on Psychological Science.
- 11.** Alexander Kjerulf (2013), Happy Hour fra 8 til 16.
- 12.** Achor, Shawn (2010) The Happiness Advantage.
- 13.** Videnskab.dk: Så mange gener afgør din højde, 29. november 2014.
- 14.** Fisher, Cynthia D. (2010) Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, vol 12 (4), pp 384-412.
- 15.** Botton, Alain De (2010), *The Pleasures and Sorrows of Work*.
- 16.** Eriksen, Cecilie L (2009), Det meningsfulde arbejdsliv. Det meningsfulde arbejdsliv fra antikken til i dag
- 17.** I denne rapport anvender vi udtrykket "i meget høj grad" når personer har svaret 9 eller 10 på en skala fra 0-10.
- 18.** Sousa-Poza, og Sousa-Poza, Andrés (2000), Well-being at Work: *Cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction*, *The Journal of Social-Economics*, vol. 29, pp. 517-538.
- 19.** Ennova (2013), European Employee Index.
- 20.** Eriksen, Cecilie L. (2009), *Det meningsfulde arbejdsliv*. Det meningsfulde arbejdsliv fra antikken til i dag
- 21.** Eurofound (2014), European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions
- 22.** Fisher, Cynthia D. (2010), Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, vol 12 (4), pp 384-412.
- 23.** Loga, Jill (2010), Livskvalitet. Betydning av kultur og frivillighet forhelse, trivsel og lykke.
- 24.** <http://www.lederne.dk/magasinet/magasiner/2010/nr6november2010/velgoeren-dearbejdstid.htm>
- 25.** Warr, Peter & Claperton, Guy (2009), *The Joy of Work?: Jobs, Happiness, and You*.
- 26.** Lieberman, Matthew (2013), *Should Leaders Focus on Results or on People?* (Harvard Business Review 27. December 2013).
- 27.** Pink, Daniel H. (2011) *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*.
- 28.** Fisher, Cynthia D. (2010) Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, vol 12 (4), pp 384-412.
- 29.** Ryan, Richard M, Huta, Veronika & Deci, Edward L. (2006). Living well: a self-determination theory perspective on eudaimonia in *Journal of Happiness Studies*, vol 9 (1), pp. 139-170.
- 30.** Ryan, Richard M, Huta, Veronika & Deci, Edward L. (2006). Living well: a self-determination theory perspective on eudaimonia in *Journal of Happiness Studies*, vol 9 (1), pp. 139-170.
- 31.** Institut for Lykkeforskning (2014): Min egen lykkes smed (Notat).
- 32.** Warr, Peter & Claperton, Guy (2009): *The Joy of Work?: Jobs, Happiness, and You*.
- 33.** Ud & Se, Som det burde være, marts 2014.
- 34.** www.arbejdsmiljoviden.dk
- 35.** Amabile, Teresa & Kramer, Steven J. (2011): *The Power of Small Wins*.
- 36.** Seligman, Martin E. P. (2011): *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-Being*.
- 37.** Cooper, Cary 2011: *Well-being and Work: Productivity and Happiness at work*.
- 38.** Ugebrevet A4, Sverige: Seks timers arbejde til fuld løn, 24. april 2014.
- 39.** <http://www.dr.dk/Nyheder/Indland/2015/01/09/101728.htm>
- 40.** Danskernes Akademi DR, DR2
- 41.** Ravn, Ib (2008) Mening i arbejdslivet. *Tidsskrift for arbejdsliv*, 10 årg. (4), 59-75.
- 42.** Dalsgaard, Anne Line & Pahuus, Anne Marie (2009) Det meningsfulde arbejdsliv. *Et casestudie hos BDO Scan-revision og Systematic*.
- 43.** Interview med Amy Blankson.
- 44.** Great Place to Work (2013) 100 Bedste Arbejdspladser i Europa 2013. Link: <http://www.greatplacetowork.dk/publikationer-a-events/publikationer/683-top-100-bedste-arbejdspladser-i-europa-2013>
- 45.** Tingskov, Katrine Nyholm: "30 minutters daglig motion i arbejdstiden" i Videnscenter for Arbejds miljø. 20.08.2014. <http://www.arbejdsmiljoviden.dk/Aktuelt/Se-hvad-andre-gor/30-minutters-daglig-motion-i-arbejdstiden>

TAK TIL

Alexander Kjørulf, stifter af Arbejdsglæde Nu.

Andrew Oswald, professor i økonomi, University of Warwick.

Anne Marie Pahuus, professor i filosofi og prodekan, Aarhus Universitet.

Amy Blankson, chief operating officer i GoodThink Inc.

Cary Cooper, professor i organisationspsykologi og sundhed,
Lancaster University Management School.

Cecilie Eriksen, ph.d.-studerende, Aarhus Universitet.

Cynthia Fisher, professor i ledelse, Bond University.

Hans Jørgen Limborg, ph.d. i arbejdsorganisation og arbejdsmiljø,
Roskilde Universitet.

Peter Warr, professor i arbejdspsykologi, University of Sheffield.

Teresa Amabile, professor og forskningsleder ved Harvard Business School.

RAPPORT UDARBEJDET I ET PARTNERSKAB MELLEM KRIFA OG INSTITUT FOR LYKKEFORSKNING I SAMARBEJDE MED TNS GALLUP

Redaktionelt team: Gitte Krogh Nørgaard, Mikkel Hundborg, Kirsten Frank,
Maria Risvig, Rannvá Pállson Joensen, Kjartan Andsbjerg og Meik Wiking

Korrektur: Martin Lund

Grafisk Design: Danielle Brandt Design

Fotos: Istock

Tryk: Rosendahls

ISBN 978-87-996511-3-9

© Krifa og Institut for Lykkeforskning 2015

For yderligere information kontakt info@lykkeforskning.dk eller indeks@krifa.dk

HVAD SKABER GOD ARBEJDSLYST?

God Arbejdslyst Indeks 2015 er en kortlægning af, hvad der skaber arbejdsglæde på de danske arbejdspladser.

For at forstå, hvad der driver arbejdsglæde, har **Krifa, Institut for Lykkeforskning** og **TNS Gallup** bedt flere end 2.500 danske medarbejdere om at vurdere forskellige dimensioner af deres liv og deres arbejdsplads. Det har givet et unikt indblik i arbejdslysten på det danske arbejdsmarked.

I denne rapport fokuserer vi på faktorerne *mening, ledelse, medbestemmelse, resultater, balance* og *kollegaer*. Med disse faktorer er vi nu i stand til at forklare 71 procent af forskellene på danskernes arbejdslyst og forstå, hvad der har størst betydning.

Men denne undersøgelse viser også, at det er muligt at påvirke danskernes lykkeniveau gennem god arbejdslyst. Lykken ligger ikke kun uden for arbejdet. Løfter vi en persons arbejdsglæde med ét point, vil personens lykkeniveau også stige betydeligt – og det understreger vigtigheden af, at vi skaber gode arbejdspladser og god arbejdslyst.

ISBN 978-87-996511-3-9



RAPPORT UDARBEJDET I ET PARTNERSKAB MELLEM KRIFA OG
INSTITUT FOR LYKKEFORSKNING I SAMARBEJDE MED TNS GALLUP