

» Jeg tror, mennesket har fornemmet, at der er noget, og så har de fået det at vide. Og det er der, kristendommen kommer ind. Det er Gud, som har skabt os alle og hele verden. Universet er ikke blevet til af sig selv. Det er skabt.

MARGRETHE, dronning, om på én og samme tid at være videnskabeligt funderet og have en tro, i Kristeligt Dagblad

Ledelse med mening



Af Christian Borricholt Steen

cand.mag. og konsulent i Krifa Viden-
center for God Arbejdslyst, og

Mads Lindholm

erhvervspsykolog, ph.d., Wice,
Klokhøjen 4, 8200 Aarhus Nord:

ARBEJDSLIV: Igennem de senere år er der kommet et stigende fokus på, hvad der skaber mening i arbejdet.

Det er ikke uden grund, for mening er det, der betyder mest for vores lyst til at arbejde. Det viser God Arbejdslyst Indeks, som er en årlig kortlægning af arbejdslysten på de danske arbejdspladser. Men mening handler ikke alene om trivsel og velbefindende. International forskning peger på, at mening også har en afgørende indflydelse på, hvor godt vi lykkes med vores arbejde. Jo mere mening arbejdet giver, des bedre udfører vi arbejdsopgaverne.

Der er med andre ord mange grunde til at interessere sig for mening i arbejdslivet. Derfor har Krifa sammen med konsulenthuset WICE og TNS Gallup netop gennemført en af de hidtil største undersøgelser af mening på de danske arbejdspladser.

Meningens fire dimensioner

Undersøgelsen peger på, at oplevelsen af mening i arbejdet består af fire dimensioner:

* Indre mening – at arbejdet bidrager til ens faglige og personlige udvikling.

* Større mening – at arbejdet bidrager til noget større end en selv.

* Kollegial mening – at arbejdet sker i fællesskab med andre.

* Organisatorisk mening – at beslutninger og forandringer på arbejdspladsen opleves meningsfulde.

Den gode nyhed er, at de danske arbejdspladser generelt er gode til at skabe mening. Det er godt både for den enkelte medarbejders trivsel og arbejdslyst – og det er godt for arbejdspladsens evne til at udføre sine opgaver. For den enkelte medarbejder er oplevelsen af, at arbejdet bidrager til ens faglige og personlige udvikling og oplevelsen af at bidrage til noget større end en



Tydelig ledelse og kommandoveje er med til at skabe mening i arbejdet. Man ved, hvem der træffer beslutningerne, og afstanden fra tanke til handling er kort.

Foto: Scanpix

selv, det vigtigste for oplevelsen af at have et meningsfyldt arbejdsliv.

Det, der er særligt bemærkelsesværdigt i undersøgelsen er, at danske arbejdspladser generelt ser ud til at være udfordret, når det drejer sig om at skabe mening i de beslutninger og forandringer, der sker. I den offentlige sektor har man i særlig grad en udfordring i forhold til at skabe organisatoriske forandringer, der giver mening for den enkelte medarbejder.

Vores undersøgelse peger på, at offentligt ansatte oplever mere indre mening, større mening og kollegial mening end gennemsnittet af lønmodtagere på det danske arbejdsmarked. I det offentlige oplever man i særlig grad, at arbejdet bidrager til ens faglige og personlige udvikling, at man igennem sit arbejde bidrager til noget større og at det kollegiale fællesskab er meningsfyldt.

Derimod er oplevelsen af organisatorisk mening markant lavere hos offentligt ansatte end hos privatansatte. Det betyder, at meningen fosser ud af det offentlige, når



det drejer sig om evnen til at skabe meningsfulde beslutninger og forandringer. Det er et problem, ikke blot for den enkelte medarbejder og arbejdsplads, men også for samfundet som helhed.

Vi ved som nævnt fra andre undersøgelser, at mening er afgørende for, hvor godt en opgave løses. Når meningen forsvinder, så falder kvaliteten også. Vi kan med andre ord tilføje nok så mange varme hænder og nok så mange ressourcer – det gør først for alvor en forskel, når arbejdet giver mening.

Ser vi i stedet på, hvem der er

bedst til at skabe mening i beslutninger og forandringer, så får vi samtidigt et pejlemærke om løsningen. Det er nemlig de små arbejdspladser med under 10 ansatte, der udmærker sig som højdespringere, når det gælder om at skabe organisatorisk mening.

På små arbejdspladser er kommandovejen ofte tydelig. Man ved, hvem der træffer beslutningerne. Afstanden fra tanke til handling er kort. Som medarbejder bliver man nemmere hørt. På dette punkt er der meget at lære af de små arbejdspladser.

Det handler om ledelse

Når det drejer sig om at skabe mening i beslutninger og forandringer, så er opgaven først og fremmest placeret hos ledelsen. Set i lyset af, hvor meget mening betyder for den enkeltes trivsel og evne til at udføre et godt arbejde, så er det måske den vigtigste ledelsesopgave overhovedet.

Det er særligt de offentlige ledere, der er udfordret. Det er ikke underligt i organisationer, der er po-

» Tydelig ledelse og kommandoveje er med til at skabe mening i arbejdet.

litisk styrede, og hvor der kan være langt fra en politisk beslutning i Folketinget, regionsrådet eller byrådet og til den enkelte medarbejders dagligdag.

Det er imidlertid vigtigt at anerkende den betydning, mening i arbejdet har. Et fortsat fokus på god velfærd handler ikke kun om økonomi og politiske reformer. Det handler i høj grad om at skabe mening i arbejdet.

Fakta om undersøgelsen: TNS Gallup har for Krifa og Wice gennemført en faktoranalyse om mening i arbejdslivet. På baggrund af svar fra 1.000 lønmodtagere på det danske arbejdsmarked svarer undersøgelsen på, hvilke dimensioner af mening, der har størst effekt på den samlede oplevelse af mening. I tilknytning til undersøgelsen har Krifa og Wice udgivet rapporten "Hvad er mening? – mening som motivation i arbejdslivet".