

Viden og inspiration baseret på

 God Arbejdslyst
INDEKS



Hvad er mening?

- mening som **motivation** i arbejdslivet

krifa
Kristelig Fagbevægelse

Indhold

3	Forord
5	Mening er det vigtigste
9	Meningens dimensioner
11	Indre mening
13	Større mening
16	Kollegial mening
18	Organisatorisk mening
21	Meningens betydning
25	Sådan har vi gjort
26	Litteratur



TNS Gallup



Krifa
Kristelig Fagbevægelse

Forord

Oplevelsen af at have et meningsfyldt arbejdsliv har stor betydning for vores arbejdslyst. Derfor giver det god mening, at en moderne arbejdslivsbevægelse som Krifa undersøger, hvilke dimensioner mening i arbejdslivet består af for medarbejdere på det danske arbejdsmarked.

Når vi opnår et større kendskab til, hvilke former for mening der er vigtigst for forskellige medarbejdere på arbejdsmarkedet, bliver vi også i stand til på et mere kvalificeret grundlag at svare på, hvad mening i arbejdslivet handler om.

Denne rapport, der er en af de hidtil største undersøgelser af mening på danske arbejdspladser, bygger på en omfattende faktoranalyse af dimensioner af mening samt på et grundigt studie af dansk og international forskning på området.

Undersøgelsen er blevet til i et partnerskab mellem Krifa og konsulenthuset WICE i samarbejde med TNS Gallup.

Det er vores ønske, at publikationen her må give dig som læser inspiration til et mere meningsfyldt arbejdsliv.

Juni 2016



Søren Fibiger Olesen
Formand for Krifa



Mads Lindholm
Erhvervspsykolog, ph.d., WICE



Mening er det vigtigste

Oplevelsen af mening er den vigtigste ingrediens i et godt arbejdsliv. Men hvad er mening? Hvad vil det sige, at arbejdet giver mening? Og hvorfor har det så stor betydning?

Mening i arbejdslivet er det, der betyder mest for danskernes arbejdslyst.

Det er kortlagt igennem God Arbejdslyst Indeks, som Krifa, TNS Gallup og Institut for Lykkeforskning har udarbejdet årligt siden 2015.

God Arbejdslyst Indeks viser, at der generelt opleves en stor grad af mening på de danske arbejdspladser. Samtidig viser undersøgelsen, at mening er det, der har størst betydning i forhold til at øge arbejdsglæden.

Mening er med andre ord et helt centralt begreb, når det handler om at skabe god arbejdslyst.

Men hvad vil det sige, at arbejdet giver mening? Hvad betyder mening? Og hvordan kan mening påvirkes? De spørgsmål er det væsentligt at kende svaret på både for virksomheder, medarbejdere og samfund i lyset af den betydning, som mening har for oplevelsen af arbejdsglæde.

Denne rapport har til formål at søge dybere ned i, hvad mening er, og at pege på, hvordan det er muligt at skabe mere mening i arbejdet.

Rapporten bygger på en af de hidtil største undersøgelser af mening på de danske arbejdspladser. 1.078 medarbejdere på det danske arbejdsmarked har deltaget i undersøgelsen, og foruden faktoranalysen bygger undersøgelsen på et omfattende studie af dansk og international forskning på området.

Undersøgelsen er blevet til i et partnerskab mellem Krifa og konsulenthuset WICE i samarbejde med TNS Gallup.

Hvad har størst betydning for arbejdslysten:

1. Mening
2. Mestring
3. Balance
4. Ledelse
5. Resultater
6. Kollegaer
7. Medbestemmelse
8. Løn

Kilde: God Arbejdslyst Indeks 2016

Mennesker søger mening

Mening er et ord med mange betydninger. Mening kan betyde en holdning eller et synspunkt. Mening kan være et rationale eller en logik, man kan følge. I hverdags sproget hører man ofte vendingen: - Det giver mening!

Men mening kan også handle om et dybere lag – om oplevelsen af, at det, man laver, giver mening, eller at selve livet giver mening.

”Søgen efter mening er den vigtigste motivation i livet”.

Victor Frankl, psykiater

Som mennesker søger vi efter mening. Psykiateren Victor Frankl har sagt, at "søgen efter mening er den vigtigste motivation i livet". At søge efter mening og at se begivenheder, omstændigheder og relationer i meningsfulde helheder er med andre ord en naturlig del af, hvad det vil sige at være menneske.

Der er intet nyt i, at mennesker søger mening. Men at arbejdspladsen i så høj grad er blevet et sted, der opleves meningsfuldt, er derimod en nyere tendens. Meningens betydning hænger nøje sammen med den udvikling, der er sket i arbejdslivet igennem de senere år.

Motivationen forandres

Siden industrialiseringen har der været stort fokus på, hvordan mennesker motiveres. For virksomheder og arbejdspladser har en nøgle til effektivitet og produktivitet været, at medarbejderne var i stand til at løse opgaverne godt og stabilt. Derfor har spørgsmålet om, hvordan mennesker motiveres og fastholdes, stået højt på dagsordenen.

Svaret på det spørgsmål har forandret sig igennem tiden. I 50'erne og 60'erne var medarbejderne i stort omfang et tandhjul i et større maskineri, og derfor var der ofte en mekanisk tilgang til mennesket. Forenklet sagt byttede man tid for penge, og timeløn – og naturligvis rimelige vilkår på arbejdspladsen – var derfor væsentlige parametre.

I den tidlige industrialisering var synet på mennesket anderledes end på nutidens moderne arbejdsmarked. Ledelsesprofessor Douglas McGregor har beskrevet, at datidens ledere kunne se på mennesket på to måder: Enten som dovne, egoistiske og uden selvkontrol. Eller

Indre og ydre motivation

Motivation betyder egentlig at flytte eller at bevæge. At motivere handler om at kunne bevæge mennesker, og derfor er en motivationsfaktor det, der kan få mennesker sat i bevægelse. Der kan være ydre og indre motivationsfaktorer:

Ydre motivationsfaktorer er elementer som prestige, forfremmelser, frynsegoder, præmier, bonus og lignende. Det kan også i mere bred forstand være belønning eller straf.

Indre motivationsfaktorer er mere usynlige, og kan fx handle om følelsen af at lykkes, om interesse, om glæden ved at mestre et felt, om følelsen af at have kontrol.

som individer, der er i stand til at tage ansvar for sig selv og andre.

Mange ledelsessystemer byggede på den første antagelse, og derfor er mange af de måder, man i den tidlige industrialisering forsøgte at motivere på, baseret på muligheden for en ydre motivation, hvor man med belønning – eller straf – forsøger at motivere til arbejdet. I den tænkning er det med andre ord ikke arbejdet i sig selv, der gør en forskel, men derimod de ydre faktorer som løn, prestige, bonus og lignende.

I takt med at arbejdsmarkedet udvikler sig, bliver tilgangen til mennesket på arbejdspladsen anderledes.

Der bliver et stigende fokus på, at arbejdet bærer en del af lønnen i sig selv, og at medarbejdere også motiveres af indre forhold – dvs. følelsen af at lykkes, interessen for opgaven osv.

I 70'erne og 80'erne sættes der i stigende grad fokus på de menneskelige relationer på arbejdspladsen. Tankegangen kaldes Human Relations (HR) og bygger på, at mennesker påvirkes og formes af de relationer, vi indgår i. Synet på mennesket er her, at mennesket er socialt, og at det er i fællesskabet med andre, at det er muligt at opnå resultater.

Derfor begynder mange arbejdspladser at arbejde med teams, mellemledere og HR-afdelinger, der skal understøtte det sociale liv. Trivsel og psykisk arbejdsmiljø bliver et aspekt, der bliver en lige så naturlig del af arbejdspladsen, som fokus på den fysiske sikkerhed tidligere har været det.

Mennesket i centrum

I 90'erne og særligt i det nye årtusinde bliver der i endnu højere grad sat fokus på mennesket på arbejdspladsen.

Hvor industrien tidligere har været det vigtigste økonomiske omdrejningspunkt, er det i stigende grad videns- og serviceerhverv, der dominerer, og det betyder, at det er menneskers evne til at skabe resultater, der er det væsentligste.

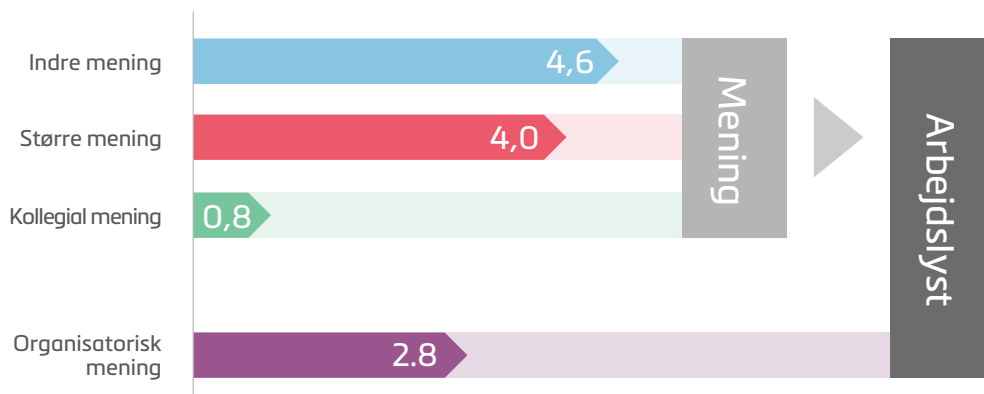
Derudover betyder det danske flexicurity-system, at arbejdsmarkedet både er fleksibelt med stor mulighed for at skifte job og samtidig bygger på en stor grad af økonomisk tryghed.

Den kombination er medvirkende til, at det ikke længere er lønforhold, der er det væsentligste, når det drejer sig

”Arbejde handler både om at skaffe daglig mening såvel som dagligt brød.”

Studs Terkel, forfatter

Noget giver mere mening end andet



Figuren viser de enkelte dimensioners effekt på mening. Effekten udtrykker, hvor meget den samlede mening påvirkes, hvis den enkelte dimension øges med 10 point. Fx. øges den samlede mening med 4,6, når den indre mening løftes 10 point.

om at vælge det rigtige job, men i høj grad andre faktorer som trivsel, mening i arbejdet, kollegaer, mulighed for udvikling osv. Dette kan også aflæses i God Arbejdslyst Indeks, hvor løn indgår som den faktor, der betyder mindst for arbejdsglæden.

Udviklingen skaber i mange sammenhænge et forandret forhold mellem medarbejder og arbejdsplads. Hvor løn og arbejdsvilkår tidligere var det primære forhandlings-spørgsmål, er der på det moderne arbejds-marked en lang række faktorer i spil, når det drejer sig om at tiltrække og fastholde arbejdskraft.

Virksomheders sociale ansvar

Corporate Social Responsibility (CSR) eller virksomheders sociale ansvar handler om, at virksomheder tager et ansvar, der er større, end hvad de lovmæssigt er forpligtet til.

Det kan handle om forhold som miljø, arbejdsforhold, god forretningsskik, samfundsudvikling og lignende.

CSR er som oftest en langsigtet investering. For mange virksomheder kan et samfundsmæssigt engagement have en positiv økonomisk betydning på lang sigt, bl.a. i forhold til at skabe et godt omdømme og følelsen af at bidrage positivt til samfundet.

Det betyder samtidig, at det for mange virksomheder bliver væsentligt, at der sættes fokus ikke på de økonomiske resultater alene, men også på andre forhold. Det kan være grønne regnskaber, der sætter fokus på virksomhedens påvirkning af miljøet. Det kan være mulighederne for efteruddannelse og udviklingsmuligheder. Eller det kan være virksomhedens sociale ansvarlighed, der handler om, at virksomheden handler på en måde, der søger at tage hensyn til eksempelvis menneskerettigheder, arbejdsforhold, sociale vilkår osv.

På mange måder vidner udviklingen på arbejdsmarkedet om, at spørgsmålet om økonomi og indtjening ikke kan stå alene, hverken når det gælder den enkeltes motivation for at arbejde, eller når det gælder virksomhedens eksistensberettigelse.

”Mening er for mig, når jeg føler, at jeg lykkes”.

Deltager i fokusgruppeinterview

Set i det perspektiv søger den enkelte medarbejder mening med at være en del af en arbejdsplads, ligesom virksomheden søger mening med at være på markedet. Relationen mellem virksomhed og medarbejder handler på den måde ikke alene om at bytte arbejdskraft for løn, men er i høj grad også en udveksling af mening.

Mening i arbejdet

Det er særligt igennem de senere år, der er kommet fokus på mening i arbejdet. Både for arbejdspladser og i forskningsregi er begrebet forholdsvis nyt, og der findes ikke nogen fast definition på, hvad mening i arbejdslivet betyder. I den forskning, der findes på området, er der primært to perspektiver:

- Mening kan handle om oplevelsen af, at noget virker rationelt og logisk, og at man kan følge tankegangen og argumentet bag fx en beslutning eller en forandring. I den betydning handler det at skabe mening om at sætte begivenheder, oplevelser og tanker ind i en struktur og et system. På engelsk vil man her tale om sensemaking.
- Mening kan handle om følelsen af en større sammenhæng, om at bidrage til noget større og at have et højere formål i det, man gør. I denne betydning handler mening om det eksistentielle aspekt i arbejdet – om hvad arbejdet betyder for det enkelte menneskes identitet, mål i livet og muligheder for at lykkes. På engelsk vil man her tale om purpose.

Den første betydning af mening – at man fx kan se meningen i beslutninger og forandringer – er ikke ny, men har igennem årene været et stigende krav til arbejdspladserne i takt med, at medarbejderne er blevet stadig bedre uddannede.

Det betyder dog ikke, at målet er nået, og for mange arbejdspladser er det til stadighed en udfordring at skabe

mening i de forandringer eller ledelsesmæssige beslutninger, der foretages.

Den anden dimension – mening i et eksistentielt perspektiv – er en nyere faktor i forholdet mellem medarbejder og arbejdsplads.

I udgangspunktet handler det om følelsen af, at man bidrager til noget større, og at man kan se sig selv og sit arbejde i en større sammenhæng. Det handler om, at arbejdet bidrager til ens identitet og til, hvem man er.

Men mening i arbejdet er mere end det. Det er meningen, der er med til at skabe følelsen af, at arbejdet har betydning. At man arbejder med interessante og relevante opgaver, hvor man udnytter sine kompetencer – at man gør en forskel, og at man lykkes i kraft af det, man gør.

Hvor identitet handler om hvem og hvad, man er, så handler eksistens om, hvorfor man er. At arbejdet får eksistentiel værdi betyder med andre ord, at ens arbejde er med til at give svar på, hvad man føler er formålet med ens liv.

De fleste mennesker vil opleve, at der er mange aspekter af livet, der er med til at give svar på det spørgsmål. Derfor skal mening i arbejdet ikke ses som det væsentligste i sig selv, men som en faktor blandt mange, der kan være med til at give livet mening.

Ofte sættes der lighedstegn mellem mening i arbejdet og følelsen af, at man indgår i en større sammenhæng. Men med denne undersøgelse, der bygger på en af de hidtil største analyser af mening i arbejdslivet, er det nyt at pege på en række dimensioner, der giver arbejdet mening. Det kan du læse mere om i det følgende.

Meningens dimensioner

Mening i arbejdet handler om, at arbejdet bidrager til én selv, til andre og til et højere formål. Og så handler det om at kunne se fornuften i de beslutninger, der træffes på arbejdspladsen.

Denne analyse af, hvad der giver mening i arbejdet, viser, at mening består af fire væsentlige dimensioner.

Tre af dem peger alle i samme retning, nemlig at mening handler om oplevelsen af, hvad arbejdet kan bidrage med, når det drejer sig om andet og mere end fx løn og arbejdsvilkår.

Her er resultatet tydeligt: Det meningsfulde arbejde skal kunne bidrage opad til noget større, indad til én selv og udad i fællesskabet med kollegaer.

Fælles for disse tre dimensioner er, at de drejer sig om mening i et bredere perspektiv og om den eksistentielle betydning af arbejdet. At arbejde i den sammenhæng ikke blot handler om indtjening, men om at bidrage til følelsen

af, at man lykkes som menneske, og at det, man laver, gør en positiv forskel i verden.

Den fjerde dimension handler om den organisatoriske mening, man oplever som medarbejder. Kan man se meningen i de beslutninger, der træffes? Giver de forandringer, der sker, mening i forhold til én selv og det arbejde, man laver? Her drejer det sig om mening i betydningen sensemaking.

Opdelingen af mening i disse dimensioner tilføjer arbejdet med mening et væsentligt aspekt. Dimensionerne gør det nemlig muligt at se på mening i mindre dele og peger samtidig på, hvad der har størst betydning at arbejde med, hvis man ønsker at skabe mere mening i arbejdet.

Sådan læser du tallene

I undersøgelsen skelner vi mellem temperatur og effekt:

Temperaturen udtrykker, hvordan det står til med oplevelsen af mening i arbejdet på de danske arbejdspladser.

For hver dimension, der undersøges, stilles der en række spørgsmål. I forhold til større mening lyder to af spørgsmålene fx: "I hvilken grad oplever du at bidrage til et større formål igennem dit arbejde? Og: "I hvilken grad oplever du, at det, du laver på dit arbejde, bidrager positivt til andre menneskers hverdag?". Svaret skal gives på en skala med 10 trin, og svarer man fx 6 på det første spørgsmål og 5 på det andet, så er gennemsnittet 5,5 og temperaturen 55.

Effekten udtrykker, hvor meget den samlede mening påvirkes, hvis den enkelte dimension øges med 10 point. Dimensionen indre mening har fx en effekt på 4,6. Det betyder, at den samlede mening øges med 4,6 hvis den indre mening øges med 10 point. Jo højere effekten er, des vigtigere er dimensionen for den samlede mening.

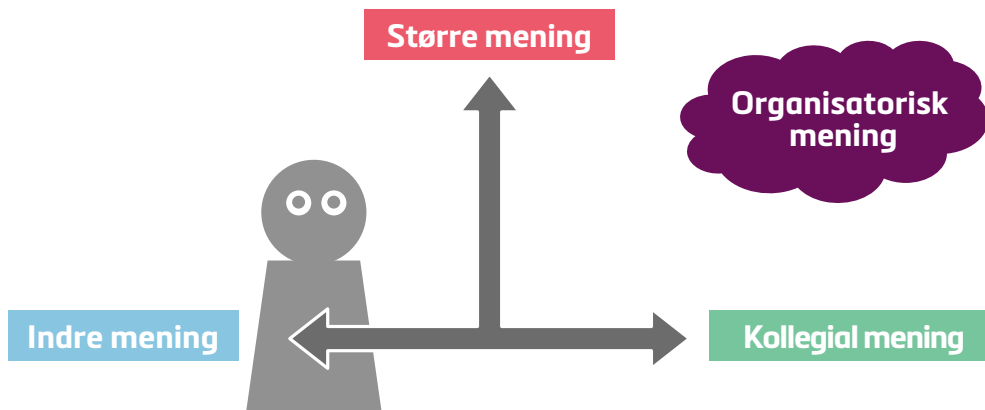
Du kan læse mere om metoden i afsnittet "Sådan har vi gjort" bagerst i denne rapport.

Samtidig kan dimensionerne give inspiration til, at man selv overvejer, hvad der giver mening i ens eget arbejdsliv, og hvordan man kan skabe mere mening i arbejdet.

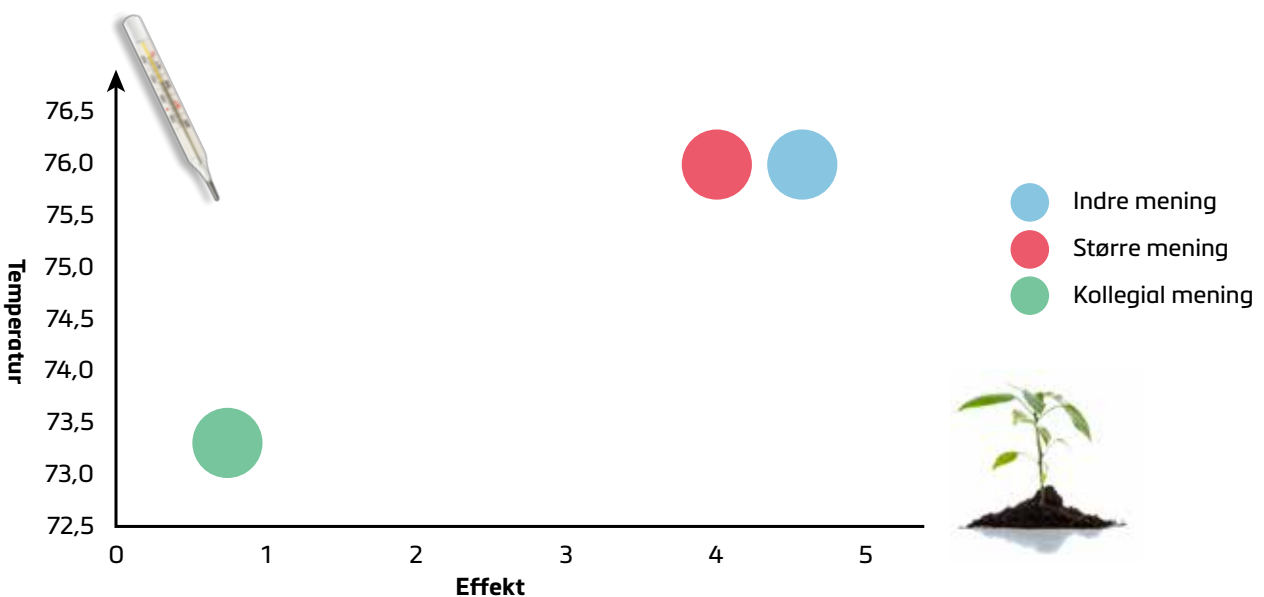
Undersøgelsen viser, at der er stor forskel på, hvor stor betydning de enkelte dimensioner af mening har på den samlede oplevelse af mening. Det er vigtigt at være

opmærksom på både som medarbejder og som arbejdsplads. For hvis man ønsker at skabe et mere meningsfuldt arbejdsliv, er det centralt, at man prøver at påvirke det, der har størst betydning for oplevelsen af mening.

3 dimensioner af mening – og så en ekstra



Sammenhængen mellem temperatur og effekt



Sammenhæng mellem effekt og temperatur. Den vandrette akse viser dimensionernes effekt, mens den lodrette viser temperaturen. Hvis man som arbejdsplads ønsker at skabe mere mening, har det størst effekt at arbejde med den indre mening og den større mening.

Indre mening

Det giver mening, at mit arbejde bidrager til mig selv.

Effekt: **4,6**

Temperatur: **76**

Indre mening handler om oplevelsen af, at arbejdet giver én noget – ud over løn og arbejdsforhold i øvrigt.

Her har det en stor betydning, at arbejdet er med til at forme ens identitet og give en fortælling om, hvem man er.

Men indre mening rummer et dybere lag end identitet alene. At arbejdet bidrager til én selv, drejer sig også om, at arbejdet har en positiv betydning for ens selvværd og for oplevelsen af at have et formål med det, man gør.

Det betyder både, at man i kraft af sit arbejde bliver udfordret og udvikler sig på det faglige og personlige plan. Og det betyder også, at man i kraft af arbejdet oplever, at man lykkes som menneske.

At arbejdet bidrager til én selv, er ikke udtryk for egoisme, men snarere et udtryk for, at man sætter sig selv i spil på arbejdspladsen.

Psykologen Abraham Maslow har peget på, at det er et menneskeligt behov at realisere sig selv. Selvrealiseringen sker, når vi igennem fx arbejde eller andre aktiviteter er i stand til at udtrykke os, udnytte vores evner og opleve højdepunkter eller opnå mål.

Faglig og personlig udvikling

Undersøgelsen viser, at arbejdet i høj grad giver indre mening, når den faglige og personlige udvikling går hånd i hånd. Det handler om, at man føler, at ens faglige og

personlige kompetencer bringes i spil, og at arbejdet har en positiv betydning for ens oplevelse af at udvikle sig personligt.

“Det giver mening, at så meget af mig bliver brugt.”

Deltager i fokusgruppeinterview

Den indre mening er det, der har størst effekt af alle dimensionerne på den samlede oplevelse af mening. Hvis den indre mening stiger med 10 point, betyder det, at den samlede mening stiger med 4,6.

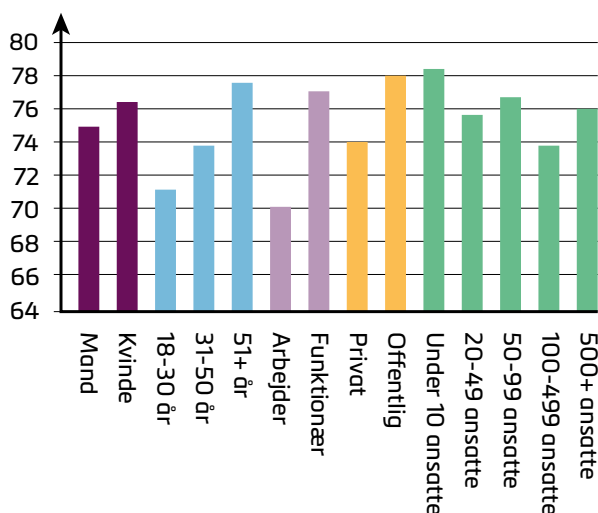
Temperatur

På de danske arbejdspladser er oplevelsen af indre mening generelt høj. Det kan aflæses i temperaturmålingerne, der dog viser en stor forskel mellem de grupper, som undersøgelsen har fokuseret på:

- **De unge mellem 18 og 30 år oplever mindst indre mening.**
- **Ansatte på mindre arbejdspladser oplever mere indre mening end ansatte på større arbejdspladser.**
- **Arbejdere oplever mindre indre mening end funktionærer¹.**
- **Offentligt ansatte oplever mere indre mening end privatansatte.**

1. Undersøgelsens deltagere har svaret på deres nuværende beskæftigelse. Med arbejder menes både faglærte og ufaglærte. Med funktionærer menes både højere og lavere funktionær / tjenestemand.

Temperaturen for den indre mening fordelt på de adspurgte grupper



Mindre arbejdspladser er bedst

Det er de mindre arbejdspladser med under 10 ansatte, der er bedst til at skabe oplevelsen af indre mening.

Det kan skyldes, at der på mindre arbejdspladser er færre ledelseslag, og at kommunikationen mellem medarbejder og ledelse er lettere end i store organisationer. Således kan det være nemmere at skabe en overensstemmelse imellem sine egne ønsker og arbejdspladsens.

På mindre arbejdspladser kan den enkelte medarbejder også opleve et større råderum og indflydelse, der lettere giver mulighed for, at ens personlige og faglige mål opfyldes.

Mere mening i det offentlige

Undersøgelsen viser tydeligt, at de offentligt ansatte oplever større grad af indre mening end de privatansatte.

Her er forklaringen formentlig ikke et spørgsmål om arbejdspladsens størrelse, men snarere et spørgsmål om, hvilke typer opgaver der løses.

De offentlige arbejdspladser rummer en lang række omsorgsfag, hvor man ofte finder en stor grad af både personligt og fagligt engagement.

Mindst for unge og arbejdere

De grupper, der i mindst omfang oplever indre mening, er unge mellem 18 og 30 år og arbejdere.

Arbejdere kan ofte have løsere og kortere ansættelsesforhold end funktionærer, som oplever en større grad af indre mening. I et længerevarende ansættelsesforhold vil man i højere grad opnå en sammenhæng mellem faglig og personlig udvikling.

Den samme forklaring kan være gældende for de unge mellem 18 og 30 år, hvor oplevelsen af indre mening tilsvarende er lav. Mange unge kan være i korterevarende ansættelsesforhold, hvor sammenhæng mellem faglig og personlig udvikling ikke prioriteres.

For de unge er effekten også mindre, når det gælder betydningen af indre mening i forhold til den samlede oplevelse af mening. Hvis den indre mening stiger med 10 point, betyder det, at den samlede mening stiger med 4,6, hvis man ser på undersøgelsen som helhed. For gruppen mellem 18 og 30 år er effekten til sammenligning kun 2,9.

Forskellen kan skyldes, at det er vanskeligere at opfylde de unges behov for mening. Det kan også være en forklaring, at unge oftere kan være i kortere og løsere ansættelsesforhold, hvor fx den faglige udvikling prioriteres mindre end i længerevarende ansættelser. Men som næste afsnit viser, så har den større mening en særlig stor effekt for unge. Dermed peger undersøgelsen på, at unges tilgang til arbejdet ganske enkelt er anderledes. De unge forholder sig mere idealistisk, og det har en særlig betydning, at arbejdet rækker ud over dem selv.

Overvej

- Hvordan bidrager dit arbejde til dig selv?
- Hvornår har du sidst oplevet, at du lykkedes i dit arbejde?
- Hvordan oplever du, at dit arbejde udfordrer dig fagligt og personligt?

Større mening

Det giver mening, at mit arbejde bidrager til noget større.

Effekt: **4,0**

Temperatur: **76**

Følelsen af, at man bidrager til noget større, er helt centralt for oplevelsen af mening.

Det handler om, at man føler, at man igennem sit arbejde tjener et større formål, og at man er med til at gøre verden til et bedre sted at være. Det kan være i mødet med kunder eller andre, som man igennem sit arbejde er med til at gøre en forskel for.

At bidrage til noget større handler om følelsen af, at arbejdet har et formål, der ligger ud over virksomheden. Og det handler også om oplevelsen af, at det, man beskæftiger sig med, er værdifuldt og gør en forskel. På den måde er arbejdspladsens evne til også at se sig selv i en større sammenhæng en væsentlig faktor for at have oplevelsen af, at man bidrager til noget større.

Når arbejdet bidrager til noget, der er større, udfører man ikke alene en opgave for sin arbejdsplads.

Opgaven og arbejdet rækker ud over arbejdspladsen og opleves som noget, der tjener et højere formål. I andre undersøgelser af mening i arbejdet er oplevelsen af, at arbejdet tjener et større formål, et fællestræk, der går igen. Det har en stor betydning i oplevelsen af et meningsfuldt arbejdsliv, og det kan føles som en motivationsfaktor, der gør, at man yder mere, end man ellers havde gjort.

På de danske arbejdspladser er temperaturen generelt høj, når det drejer sig om oplevelsen af at bidrage til noget større.

“Livet bliver meningsfuldt, når man bidrager til noget større.”

Martin Seligman, professor i psykologi

Samtidig har det stor effekt på oplevelsen af mening. Hvis den større mening stiger med 10 point, betyder det, at den samlede mening stiger med 4 point.

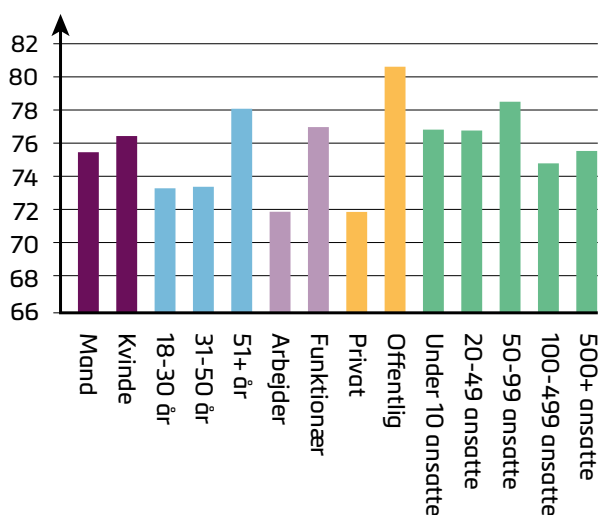
Effekten er næsten lige så stor, som effekten af den indre mening.

Temperatur

Inden for de enkelte grupperinger, som undersøgelsen har beskæftiget sig med, er der igen bemærkelsesværdige forskelle, når det drejer sig om temperaturen:

- **Offentligt ansatte oplever mest, at arbejdet bidrager til noget større.**
- **Privatansatte og arbejdere oplever mindst, at arbejdet bidrager til noget større.**
- **Medarbejdere over 50 oplever mere, at arbejdet bidrager til noget større end yngre medarbejdere.**
- **Kvinder oplever i højere grad end mænd, at deres arbejde bidrager til noget større.**

Temperaturen for den større mening fordelt på de adspurgte grupper



Størst for offentligt ansatte

De offentligt ansatte oplever klart mest, at arbejdet bidrager til noget større. Temperatur-målet er 81 mod 71 for de privatansatte, og det er en bemærkelsesværdig forskel.

Begge tal er høje, og derfor peger undersøgelsen ikke på, at privatansatte oplever lav mening, men derimod at offentligt ansatte oplever meget høj mening, når det gælder om at bidrage til noget større.

Fra andre undersøgelser kan man se, at det særligt er omsorgsfagene, der oplever en høj grad af mening, når det drejer sig om et større formål, hvilket er en stor del af forklaringen på, at offentligt ansatte oplever meget stor grad af mening.

Det kan samtidig forklare, hvorfor kvinder i højere grad end mænd oplever at bidrage til noget større, idet omsorgsfagene traditionelt beskæftiger mange kvinder.

Privatansatte og arbejdere

De to grupper, der i lavest omfang oplever større mening, er privatansatte og arbejdere.

For arbejdere er effekten af den større mening høj. Hvis den større mening øges med 10 point, betyder det en stigning i den samlede mening på 4 point i undersøgelsen generelt, mens det for arbejdere betyder en stigning på 5,1 point.

Det er med andre ord væsentligt for arbejdere at bidrage til noget større, og derfor er det værd at bemærke, at deres faktiske oplevelse af mening er forholdsvis lav.

Mening betyder mest for unge

Temperaturmålingen viser, at der blandt de 18-30-årige og de 31-50-årige er nogenlunde samme oplevelse af større mening.

De 51+ årige har derimod en markant højere oplevelse af, at arbejdet bidrager til noget større.

Job, karriere eller kald?

Der kan være mange grunde til at arbejde. Hvilken type passer bedst på dig?

Job: Det er indtægten, der er det vigtigste for mig. Jeg arbejder for at kunne forsørge mig selv og min familie. Det er min fritid, der virkelig betyder noget for mig.

Karriere: Jeg arbejder, fordi det er vigtigt for mig at dyrke min karriere. Det er vigtigt for mig at blive forfremmet, og jeg motiveres af den status og prestige, som mit arbejde giver.

Kald: Jeg arbejder, fordi det føles som et kald for mig. Jeg føler, at mit arbejde er med til at gøre verden til et bedre sted. Jeg føler, at jeg gør en stor forskel gennem mit arbejde. Lønnen betyder ikke så meget for mig.

Kilde: Wrzesniewski (2003).

Der, hvor der er størst forskel på aldersklasser, er på effekten. For de unge mellem 18 og 30 år betyder det en forøgelse af den samlede oplevelse af mening på 6,8 point, hvis det at bidrage til noget større øges med 10 point. Tilsvarende tal for de 51+ årige er 3,5.

“Vores undersøgelse viser, at yngre medarbejdere primært motiveres af at kunne se en større mening med at gå på arbejde. De unge vil gerne være med til at gøre verden til et bedre sted. Ældre medarbejdere motiveres i højere grad af fagligt interessante opgaver og af at indgå i et fagligt fællesskab. Det er vigtigt for ledelsen at have blik for, at forskellige medarbejdergrupper vægter de forskellige dimensioner af mening forskelligt.”

Søren Fibiger Olesen, formand for Krifa

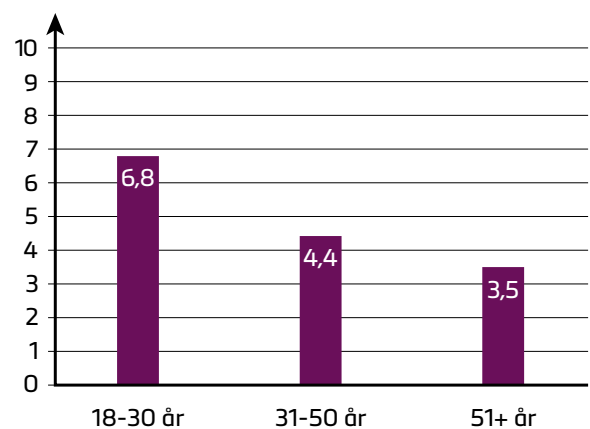
Det kan der være flere forklaringer på. Det kan skyldes, at det med alderen bliver mindre vigtigt at bidrage til noget større. Men det kan også være udtryk for, at det er særligt vigtigt for netop den unge generation, der findes i dag.

Undersøgelsen viser i øvrigt, at de 51+ årige på alle dimensioner i størst omfang oplever, at arbejdet giver mening.

Overvej

- Hvordan oplever du, at dit arbejde bidrager til et større formål?
- Hvad betyder dit arbejde for andre mennesker?
- Hvornår oplever du, at du gør en forskel?

Effekten for den større mening fordelt på aldersgrupper



Figuren viser hvor meget den samlede mening påvirkes, hvis den større mening øges med 10 point. Fx øges den samlede mening med 6,8, når den større mening løftes med 10 point for de 18- 30 årige.

Kollegial mening

Kollegial mening: Det giver mening at arbejde sammen med andre.

Effekt: **0,8**

Temperatur: **73**

Kollegial mening handler om samarbejde og arbejdsfællesskab.

Følelsen af kollegial mening opstår, når man oplever, at man på arbejdet spiller hinanden bedre. Det vil sige, at man i kraft af det kollegiale fællesskab både socialt og fagligt bliver bedre, end man ville være hver for sig.

Den kollegiale mening skabes i de relationer, der findes på arbejdspladsen, og handler om, at man er i stand til at udfylde sin rolle på arbejdet.

På den måde opstår den kollegiale mening i samspillet mellem det sociale og faglige og der, hvor fællesskabet er med til at bidrage positivt til de resultater, man skal opnå på arbejdspladsen.

Det er i høj grad i interaktionen mellem mennesker, at den kollegiale mening skabes. Det vil sige, at forudsætningen for kollegial mening er, at der er en åben og god atmosfære på arbejdspladsen, som understøtter mulighederne for samarbejde.

Temperaturen for kollegial mening, som denne undersøgelse har målt, peger på, at der generelt opleves en høj kollegial mening på de danske arbejdspladser.

Men den kollegiale mening er den dimension, der har mindst effekt på den samlede oplevelse af mening. Hvis den kollegiale mening øges med 10 point, stiger den samlede mening kun med 0,8 point.

Det tal kan ses i sammenhæng med betydningen af kollegaer, som er målt i God Arbejdslyst Indeks. Her er kollegaer blandt de dimensioner, der har lavest effekt for den samlede arbejdslyst.

Det betyder ikke, at kollegaer er uvæsentlige, men det betyder, at andre dimensioner har større betydning for arbejdslysten.

”Mening for mig er at hjælpe andre med at lykkes. At jeg stiller mig til rådighed for, at andre lykkes i deres arbejde.”

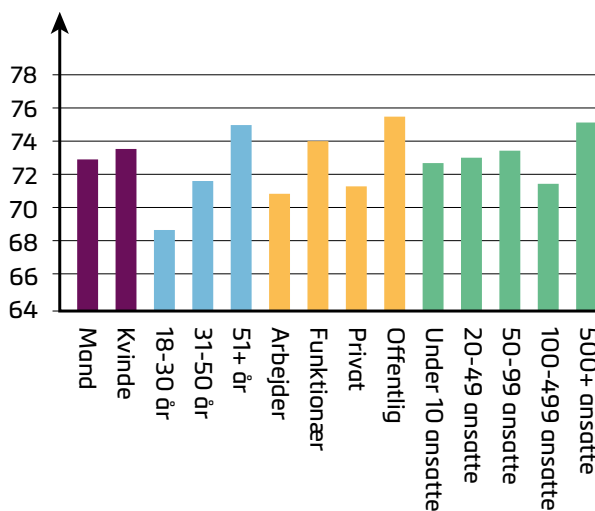
Deltager i fokusgruppeinterview

Temperatur

Undersøgelsen peger på en række forskelle i temperaturen, når det gælder den kollegiale mening hos de adspurgte grupper:

- *De unge mellem 18 og 30 år oplever mindst kollegial mening.*
- *Den kollegiale mening bliver større med alderen.*
- *Offentligt ansatte oplever størst kollegial mening.*
- *Den kollegiale mening er stor på arbejdspladser med mere end 500 ansatte*

Temperaturen for den kollegiale mening fordelt på de adspurgte grupper



Mindst for de unge, højere for de ældre

De unge mellem 18 og 30 år er dem blandt de adspurgte grupper, der har lavest temperaturltal, når det gælder den kollegiale mening.

At temperaturen for kollegial mening for netop denne gruppe ikke er større, kan skyldes flere ting. Det kan være udtryk for, at de unge i mindre grad dyrker fællesskabet på arbejdspladsen end deres ældre kollegaer. Det kan skyldes, at de ældre kollegaer har svært ved at integrere de unge på arbejdspladsen. På den måde kan man se de unges lave oplevelse af kollegial mening som udtryk for et problem på arbejdspladsen.

Men der er også en anden forklaring. For de unge i alderen 18 til 30 år er igennem skole og uddannelse ofte trænet i at arbejde i grupper, og uddannelsessystemet kan være orienteret imod gruppearbejde i langt højere grad, end hvad tilfældet er på mange arbejdspladser. I det perspektiv kan den lave oplevelse af kollegial mening blandt de unge være udtryk for, at deres forventninger til samarbejdet på arbejdspladsen er højere, end de får indfriet.

Den kollegiale mening er højere for de ældre kollegaer, og særligt dem på 51+ oplever en stor grad af kollegial mening

Offentligt ansatte og store arbejdspladser

Den kollegiale mening opleves særligt høj blandt offentligt ansatte og på arbejdspladser med mere end 500 ansatte. Størrelsen på arbejdspladsen kan have en betydning for, hvor store mulighederne er for at møde kollegaer, som man både fagligt og socialt trives godt sammen med.

At de offentligt ansatte oplever en høj grad af kollegial mening, kan dels hænge sammen med størrelsen på de offentlige arbejdspladser. Men en anden forklaring kan være, at der på mange offentlige arbejdspladser udføres omsorgsfag, hvor samarbejde mellem mennesker er en afgørende forudsætning for, at opgaverne kan løftes.

Overvej

- Hvordan er fællesskabet på din arbejdsplads?
- Hvordan oplever du, at I gør hinanden bedre?
- Hvordan arbejder du sammen med andre for at løse dine arbejdsopgaver?

Kompetente idioter og elskelige fjolser

Den kollegiale mening har betydning for arbejdspladsens resultater.

En undersøgelse i Harvard Business Review viser, at vi hellere vil bede om hjælp hos den kollega, vi kan lide, end hos den, der måske ved mest, men som vi ikke bryder os om.

Undersøgelsen kalder den ene gruppe for de kompetente idioter. Det er dem, der fagligt er stærkest, men som er ubehagelige at være sammen med.

Den anden gruppe kalder undersøgelsen de elskelige fjolser. Det er dem, der ikke nødvendigvis ved mest, men som er rare at være sammen med.

Kilde: Harvard Business Review

Organisatorisk mening

De beslutninger og forandringer, der sker i min organisation, giver mening.

Temperatur: **60**

Kender du oplevelsen af, at de forandringer eller beslutninger, der tages på din arbejdsplads, ikke giver mening?

Hvis du gør, så har du noget til fælles med mange andre.

Den organisatoriske mening – oplevelsen af, at de beslutninger og forandringer, der sker i organisationer, giver mening – er den af de dimensioner, som undersøgelsen har målt, der har den absolut laveste temperatur.

Det er med andre ord vanskeligt for de danske virksomheder at skabe mening i beslutninger og forandringer, og det går ud over arbejdslysten.

Den organisatoriske mening har en samlet effekt på arbejdslysten på 2,8. Det betyder, at hvis den organisatoriske mening stiger med 10 point, så vil den samlede arbejdslyst stige med 2,8 point. Effekten er størst for medarbejdere i aldersgruppen mellem 31 og 50 år. Her betyder en stigning i den organisatoriske mening på 10 point, at arbejdslysten stiger med 3,6 point.

Den organisatoriske mening er med andre ord en væsentlig nøgle ikke blot til at skabe mening i arbejdet, men til at skabe god arbejdslyst i det hele taget.

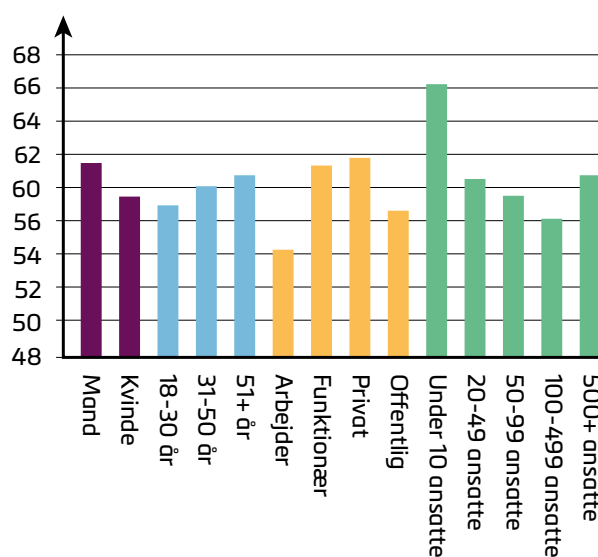
”Meget af det, vi kalder ledelse, består i at gøre det besværligt for folk at arbejde.”

Peter F. Drucker, ledelsesprofessor

Det er særligt de små virksomheder, der evner at skabe organisatorisk mening, mens specielt de offentlige virksomheder har en udfordring:

- **Små arbejdspladser med under 10 medarbejdere er bedst til at skabe organisatorisk mening.**
- **Arbejdere og offentligt ansatte oplever mindst organisatorisk mening**

Temperaturen for organisatorisk mening fordelt på de adspurgte grupper



Små arbejdspladser er bedst

Den organisatoriske mening er mærkbart størst blandt de små arbejdspladser. Virksomheder af den størrelse er ofte ejet og ledet af samme person, og det kan give en stor gennemsigtighed i de beslutninger, der træffes.

Oplevelsen af organisatorisk mening er faldende i takt med, at arbejdspladsen bliver større – dog med undtagelse af arbejdspladser med mere end 500 medarbejdere.

En sandsynlig forklaring er, at mange ledelseslag gør beslutninger og forandringer uigennemskuelige.

Den organisatoriske mening er den dimension blandt de undersøgte, der opleves klart dårligst på de danske arbejdspladser. Der er med andre ord en stor udfordring for danske ledere i at blive bedre til at skabe meningsfulde beslutninger og forandringer.

Arbejdere og offentligt ansatte

De grupper, der oplever mindst organisatorisk mening, er arbejdere og offentligt ansatte.

For arbejderne kan en forklaring være, at deres tilknytning til arbejdspladsen er løsere end for funktionærer, og at den information og kommunikation, der kan forklare og skabe mening i beslutninger og forandringer, er mangelfuld eller underprioriteret.

For offentligt ansatte udfordrer den lave organisatoriske mening, at denne gruppe ellers på andre dimensioner ligger højt i oplevelsen af mening i arbejdet. Her kan både manglende kommunikation og mange ledelseslag være en forklaring, men en forklaring kan også findes i, at offentlige virksomheder er politisk styrede, og at det kan være vanskeligt at få oplevelsen af mening til at forplante sig fra beslutningsniveau og ned igennem organisationen.

Overvej

- Hvordan oplever du at blive inddraget i de beslutninger og forandringer, der sker på din arbejdsplads?
- Hvad betyder det for dig, at du kan se meningen i de beslutninger og forandringer, der finder sted – eller at du ikke kan?
- Tænk på den seneste store forandring på din arbejdsplads. Oplevede du den meningsfyldt? Hvorfor / hvorfor ikke?

”Hvis en virksomhed ønsker at skabe det bedst mulige grundlag for, at medarbejderne oplever god arbejdslyst i hverdagen, bør ledelsen arbejde målrettet på at skabe optimale betingelser for, at den enkelte medarbejder finder det meningsfuldt at stå op og gå på arbejde.”

Søren Fibiger Olesen, formand for Krifa



Meningens betydning

At arbejdet giver mening, er det, der har den største betydning for arbejdslysten. Samtidig er det en vigtig forudsætning for at skabe gode resultater på arbejdspladsen.

Oplevelsen af, at arbejdet giver mening, er det, der betyder mest for den samlede arbejdslyst.

Derfor er det både som medarbejder og som virksomhed helt afgørende at blive god til at skabe mening i arbejdet.

Som denne undersøgelse viser, er oplevelsen af mening på de danske arbejdspladser generelt høj. Det er positivt for arbejdslysten og dermed for de resultater, som vi er i stand til at nå på arbejdet.

Men meningen er også på mange måder en udfordring. Det gælder fx for de unge mellem 18 og 30 år, hvor meningen er særlig vigtig, men hvor oplevelsen af den er lav.

For de offentligt ansatte derimod er oplevelsen af mening høj, hvilket måske er en overset nøgle til at sikre fremtidens velfærd.

Og endelig er den organisatoriske mening vanskelig for alle de undersøgte grupper. Det peger på, at mening som ledelsesværktøj stadig er noget, arbejdspladserne skal øve sig på at bruge.

De unge kræver mening

Som undersøgelsen peger på, er mening i arbejdet særlig væsentlig for de unge og i særdeleshed oplevelsen af en større mening. Men det er også netop de unge, der i mindst omfang oplever arbejdet meningsfuldt.

De ældre kollegaer oplever derimod i stort omfang, at arbejdet giver mening. Men til gengæld betyder det mindre for deres arbejdslyst.

Det kan skyldes, at oplevelsen af mening ændrer sig igennem livet, og at man som ung søger mere idealistiske formål med sit arbejde, end man gør som ældre.

Men forklaringen kan også være, at den generation, der i disse år stormer frem på arbejdsmarkedet, har andre krav til arbejdet, end hvad tidligere generationer har haft. Generationen af 18-30-årige er opvokset i en globaliseret virkelighed med en næsten ubegrænset adgang til information og viden om verden omkring dem. Det kan smitte af på tankesættet og holdningen til arbejdet – og til livet i øvrigt.

Uanset hvad årsagen er til, at mening for de unge er en så væsentlig faktor for arbejdslysten, så er det vigtigt som arbejdsplads, kollegaer og arbejdsgiver at forholde sig til. Vil man tiltrække og fastholde de unge, er det vigtigt, at man evner at skabe meningsfulde arbejdspladser. Det handler ikke først og fremmest om fornuftige og meningsfulde beslutninger, for det er nærmere en forudsætning end et krav. Men det handler i høj grad om oplevelsen af, at arbejdet bidrager til et større formål end blot at tjene penge.

Den højere mening skabes i et samspil mellem arbejdspladsen og medarbejderen. Man kan ikke som medarbejder beslutte sig for, at arbejdet skal give en højere mening, men man kan søge efter arbejdspladser, hvor man føler, man finder overensstemmelse med sine egne værdier og idealer.

Et øget værdifokus ser man allerede på mange arbejdspladser, der arbejder med social ansvarlighed og et højere formål med at eksistere. De virksomheder, der bliver udfordret, er dem, der tidligere har kunnet have profit i sig selv som omdrejningspunkt.

For at kunne tiltrække og fastholde unge medarbejdere tyder undersøgelsen på, at det højere formål bliver et helt centralt omdrejningspunkt, og på den måde bliver det at skabe mening ikke alene et spørgsmål om at gøre noget godt for verden, men også om at sikre virksomhedens eksistens. For den virksomhed, der evner at skabe mening, bliver mere attraktiv for de kvalificerede kandidater end den, hvor meningen er lav.

Profit skal tjene liv

Er virksomheder sat i verden for at tjene penge eller for at gøre verden til et bedre sted?

Ledelsesprofessor Steen Hildebrandt mener det sidste og peger på, at der endda er penge i det.

For hvis man som virksomhed er optaget af at gøre noget godt i verden – sikre godt miljø, gode arbejdsvilkår, god levestandard osv. – så skaber det netop muligheden for også at tjene penge på lang sigt.

Derfor handler det ikke kun om at tjene penge, men også om at tjene liv.

“Vi har alle et ansvar for liv”, siger Hildebrandt og fortsætter: “Derfor må virksomhedens profit støtte og understøtte liv.”

*Kilde: Steen Hildebrandt: Profit skal tjene liv
– tanker om virksomheders ansvar.
Tidsskriftet Erhvervspsykologi vol. 5, nr. 4, dec. 2007.*

Mening giver velfærd

Blandt de arbejdspladser, der er bedst til at skabe mening, er små arbejdspladser og offentlige arbejdspladser.

I den offentlige debat er der ofte fokus på netop de offentlige arbejdspladser og om, hvordan økonomien fordeles mellem kolde og varme hænder for at sikre fremtidens velfærd.

Denne undersøgelse peger på, at mening kan være en overset nøgle, når det drejer sig om at arbejde med velfærd.

De offentlige arbejdspladser er særlig gode til at skabe mening, og fra andre studier af mening kan man se, at den, der oplever mening i sit arbejde, yder en bedre indsats end den, der ikke oplever mening.

Studier af mening i arbejdet blandt sygeplejersker har fx vist, at mening i arbejdet betyder, at man er mere engageret, handler mere selvstændigt, tager større ansvar og yder en ekstra indsats, fordi man netop ikke blot motiveres af ydre faktorer, men af oplevelsen af, at man gør en forskel.

Det betyder med andre ord, at den sygeplejerske, der oplever mening i arbejdet, yder en bedre pleje end den, der ikke oplever mening.

Derfor er mening et helt centralt aspekt, når det drejer sig om at sikre fremtidens velfærd, og i det lys er det positivt, at de offentlige arbejdspladser i så høj grad opleves som meningsfyldte.

Men det er samtidig bekymrende, at særligt den organisatoriske mening for offentlige ansatte er så lav, som denne undersøgelse viser.

Mening i forandringer

Den organisatoriske mening er anderledes end de øvrige tre dimensioner, som denne undersøgelse har peget på.

Den organisatoriske mening er sværest for den enkelte medarbejder at påvirke, og handler i stort omfang om de rammer, som virksomheden stiller til rådighed for arbejdet. Træffes der gode beslutninger? Sker der forandringer, der understøtter arbejdet? Her viser undersøgelsen det største potentiale for forbedring.

En del af forklaringen kan være, at forandringer er blevet en så konstant del af det moderne arbejdsliv, at både tempoet og indholdet i forandringerne ikke altid afspejler de behov og ønsker, der findes på arbejdspladsen.

Men en anden væsentlig forklaring skal formentlig findes i, at meningsskabelse stadig er en ledelsesopgave, som har brug for at blive trænet. Det er ikke længere tilstrækkeligt, at lederen træffer beslutninger. Beslutningerne skal kommunikeres, forklares, underbygges, og der skal skabes inddragelse og involvering, for at de opleves som meningsfulde. Den lave organisatoriske mening peger på, at der i høj grad er brug for at øve sig på den disciplin blandt de danske ledere.

Ledelse med mening

I det hele taget peger undersøgelsen på, at det er en helt central ledelsesopgave at skabe meningsfulde arbejdspladser.

Mening skabes i fællesskabet mellem medarbejder og arbejdsplads, men arbejdet med mening kræver ledelsesmæssig prioritering og fokus for at lykkes.

Som denne undersøgelse viser, handler mening på den ene side om at øge arbejdslysten og trivlsen på arbejdspladsen. Men et meningsfyldt arbejde betyder samtidig, at man som medarbejder bliver endnu bedre både selv og i samspillet med kollegaer, og derfor er mening i arbejdet også en central egenskab i forhold til at skabe udvikling og vækst.

Ledelse af mening kræver andre ledelseskompetencer end de systemer, som industrisamfundet har frembragt. Meningsledelse handler først og fremmest om at se medarbejdere og arbejdspladser som en del af en større sammenhæng. Arbejdet er ikke blot et spørgsmål om at tjene mest muligt, men handler også om at bidrage til et højere formål – at gøre verden til et lidt bedre sted.

Samtidig handler mening i arbejdet om at skabe et klima, der tager højde for de forskelle, den enkelte medarbejder kan have i sin tilgang til arbejdet, og for, hvad der giver mening. Oplevelsen af mening er individuel, og som denne undersøgelse peger på, er der store forskelle i oplevelsen af mening alt efter alder, arbejdsplads og ansættelsesforhold.

Ledelse af mening er dermed ikke noget, man kan sætte på formel. Det er individuelt fra virksomhed til virksomhed og fra medarbejder til medarbejder. Den kompetente meningsleder skal derfor mestre kunsten at kende sin arbejdsplads og sine medarbejdere tilstrækkeligt godt til at kunne skabe en overensstemmelse imellem arbejdsopgaver, mål, personlige ønsker og livssituation.

Det kræver øvelse, og det kræver en fornyet tilgang til ledelse, som bliver stadig mere væsentlig i takt med, at nøglen til udvikling og vækst for flere og flere arbejdspladser ligger i menneskers evne til samarbejde, kreativitet, innovation osv.

Der er mere i livet end arbejde

Er mening i arbejdet kun godt? Og kan arbejdet give for meget mening?

Andre undersøgelser af mening i arbejdet har peget på de problemer, der kan være, hvis arbejdet kommer til at fylde for meget i tilværelsen.

For selvom mening i arbejdet er den væsentligste faktor for arbejdslysten, så kan balancen tippe, hvis arbejdet bliver det vigtigste i livet.

Nordisk Råd har i 2012 udgivet rapporten Nordiske forskningsperspektiver på arbejdsmiljø. Her peger de på, at mening i arbejdet kan være absolut, det vil sige at arbejdet er det væsentligste, der giver livet mening. Men meningen kan også opleves relativ, det vil sige side om side med andre meningsgivende aspekter i tilværelsen.

Udfordringen er med andre ord at skabe en balance, så arbejdet opleves meningsfyldt, men med plads til andre livsmeninger også.

Kritikere af den stigende betydning, som mening i arbejdet får i disse år, peger på, at meningen kan tilføje et næsten religiøst skær over arbejdet, når det får en eksistentiel betydning i tilværelsen. Den bekymring er særlig væsentlig, hvis arbejdets betydning bliver for stor, eller hvis man mister sit arbejde.

Men modsat er det også et problem, hvis arbejdet giver for lidt mening. En engelsk undersøgelse har peget på, at hvis meningen forsvinder, kan man som medarbejder opleve en form for kynisme, som især kan skyldes frustrationen over meningsløse forandringer, nedskæringer i organisationen og lignende. Kynismen kan i sidste ende føre til stress og udbrændthed.

Det er i høj grad mangel på organisatorisk mening, der kan være skyld i netop denne oplevelse af kynisme, og samme undersøgelse peger på, at dårlig kommunikation, utydelig ledelse og manglende involvering er en blandt de væsentligste årsager.

Mening i arbejdet er med andre ord en balancekunst, der handler om at skabe en god arbejdsplads, der også giver rum til andre aspekter i tilværelsen.

Denne undersøgelse peger på, at de danske arbejdspladser generelt er gode til at skabe mening, men at der også på en række områder er muligheder for at blive bedre.

Et godt og meningsfuldt arbejdsliv er en forudsætning for god arbejdslyst og for arbejdspladser, der skaber gode resultater.

”Hvis arbejdet ikke lykkes, vil jeg kigge rundt på andre dimensioner af mit liv og sige OK, der er så meget andet her, der betyder noget.”

Deltager i fokusgruppinterview

Sådan har vi gjort

Denne rapport har haft til formål at udfolde meningsbegrebet for at få mere viden om den væsentligste faktor for arbejdslysten jævnfør Krifas God Arbejdslyst Indeks.

Rapporten bygger på tre undersøgelser:

Litteraturstudie af mening i arbejdslivet

For at indhente viden om, hvordan meningsbegrebet forstås og bruges af andre, er der foretaget et litteraturstudie af den aktuelle forskning inden for mening i arbejdet. Studiet har særligt fokuseret på skandinavisk litteratur for at tage højde for, at der kan være kulturelle forskelle i måden, som mening beskrives og tilgås på.

Litteraturstudiet har haft til formål at pege på forskellige mulige dimensioner af mening.

Fokusgruppeinterview

På baggrund af de dimensioner, som litteraturstudiet har peget på, blev der foretaget et fokusgruppeinterview for at undersøge, om den teoretiske forståelse af mening, som litteraturstudiet havde bibragt, stemte overens med en mere dagligdagsopfattelse af begrebet.

Kvantitativ undersøgelse og faktoranalyse

På baggrund af litteraturstudie og fokusgruppeinterview blev der formuleret en række spørgsmål, som er stillet til mere end 1000 medarbejdere på det danske arbejdsmarked. Undersøgelsen havde til formål at tage temperaturen på oplevelsen af mening og pege på, hvilke dimensioner der har størst effekt på den samlede oplevelse af mening. Med undersøgelsen er vi i stand til at forklare 70 % af, hvad der giver mening i arbejdet.

Rapport udarbejdet i et partnerskab mellem Krifa og konsulenthuset WICE i samarbejde med TNS Gallup.

Redaktionelt team: Gitte Krogh Nørgaard, Ove Klausen, Mikkel Hundborg og Christian Borrisholt Steen fra Krifa og Mads Lindholm fra WICE.

KRIFA er en arbejdsmarkedsorganisation, der blev etableret i 1899 og har cirka 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 samarbejdspartner, 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 arbejdslyst – for vores kunder, hinanden og bredt i samfundet. Det er vores mission.

Læs mere på www.krifa.dk.

WICE er en psykologisk konsulentvirksomhed, der er specialiseret i at omsætte viden om det gode arbejdsliv til konkret praksis. Vi tilbyder samtaleforløb, hvor du som menneske, medarbejder og leder kan søge svar på dine udfordringer. Vi tilbyder kurser, hvor den nyeste viden om det moderne arbejdsliv omsættes til konkret handling. Og vi tilbyder konsulenttydelser, hvor vi ser på dine problemstillinger og udfordringer med vores viden og metoder.

Læs mere på www.wice.dk.

TNS GALLUP har siden 1939 gennemført undersøgelser i Danmark og er i dag Danmarks største analyse- og rådgivningsvirksomhed. Som markedsledende analyse- og rådgivningsvirksomhed i Danmark er vi forrest i udviklingen af avancerede analysemodeller, digitale løsninger, teknologier og ydelser, som omdanner information til beslutningsklar viden.

Læs mere på www.gallup.dk.

Litteratur

Bovbjerg, K. M. (2001): Følsomhedens Etik. Tilpasning af personligheden i New Age og moderne management. Højbjerg: Forlaget Hovedland.

Brown, A. D., Colville, I. & Pye, A. (2015): Making Sense of Sense-making in Organization Studies. *Organization Studies* vol. 36(2) 265-277.

Cartwright, S. & Holmes, N. (2006): The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review* 16 (2006) 199-208.

Hildebrandt, S. (2007): Profit skal tjene liv – tanker om virksomheders ansvar. *Erhvervspsykologi* vol. 5. nr. 4.

Kolind, L. (2006): Kolind Kuren. Fra bureaukrati til vækst. København: Jyllands-Postens Forlag.

Krifa & Institut for Lykkeforskning (2015): God arbejdslyst Indeks 2015 – En kortlægning af danskernes arbejdslyst.

Krifa & Institut for Lykkeforskning (2016): God arbejdslyst Indeks 2016 – En kortlægning af danskernes arbejdslyst.

Kure, N. (2011): Arbejdslivets meningsfulde meningsløshed – om religionen som den nye kodning af relationen mellem medarbejder og organisation anno 2011. Arbejdspapir.

Lee, S. (2015): A concept analysis of 'Meaning in work' and its implications for nursing. *Journal of Advanced Nursing* 71(10), 2258-2267.

Lilliehorn, S., Hamberg, K., Kero, A. & Salander, P. (2013): Meaning of work and the returning process after breast cancer: a longitudinal study of 56 women. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*. 27; 267-274.

Lindholm, M. (2016): God arbejdslyst.nu – viden om det gode arbejdsliv. Aalborg: WICE.

Maitlis, S., Vogus, T. J. & Lawrence, T. B. (2013): Sensemaking and emotion in organization. *Organizational Psychology Review* 3(3) 222-247.

Morse, N. C. & Weiss, R. S. (1955): The Function and **Meaning of Work and the Job.** *American Sociological Review* vol. 20. No. 2. 191-198.

Rasmussen, D. M. & Elverdam, B. (2008): The meaning of work and working life after cancer: an interview study. *Psycho-Oncology* 17: 1232-1238.

Ravn, I. (2008) Mening I arbejdslivet – definition og konceptualisering. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 10. årgang, nr. 4.

Schultz, K. (2000): Eksistens i arbejdslivet. At skabe mening for virksomhed og medarbejder. København: Hans Reitzels Forlag.

Sørensen, O. H., Hasle, P. & Hesselholt, R. R. (2012): Nordiske forskningsperspektiver på arbejdsmiljø. Mening, indflydelse og samarbejde. Nordisk Ministerråd. www.norden.org/da/publikationer

Wrzesniewski, A., Dutton & J. E., Debebe, G. (2003): Interpersonal Sensemaking and the Meaning of Work. *Research in Organizational Behavior* vol. 25, 93-135.

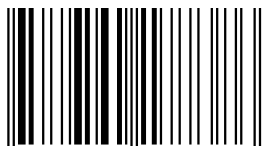
Wrzesniewski, A. (2003): Finding Positive Meaning in Work. In K.S. Cameron, J.E. Dutton, & R.E. Quinn (Eds.): *Positive Organizational Scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler.



Viden og inspiration baseret på

 God Arbejdslyst
INDEKS

ISBN 978-87-90177-38-6



9 788790 177386 >

krifa
Kristelig Fagbevægelse