Af LINE LYKKE HAUKROGH
line.haukrogh@jp.dk

ARBEJDSGLÆDE Der skal mere end frugtordninger, pension og løn til at give et godt arbejdsliv.

Ingen letkøbt løsning

Hvad er det, der afgør, om du ved tanken om arbejdspladsens skrivebord søger trøst i dynens varme lidt endnu, eller om du glæder dig til at komme op og afsted, når vækkeuret ringer? Er det den fine lønseddel, dine kolleger eller dagens udfordringer? Det spørgsmål satte revisionsfirmaet BDO ScanRevision og it-virksomheden Systematic A/S sig for at finde ud af sammen med to humanistiske forskere fra Aarhus Universitet.

»Vi valgte at indlede forskningsprojektet som en del af et længere forløb, hvor vi har haft fokus på det at være en attraktiv arbejdsplads. Altså ville vi finde ud af, hvad der giver arbejdslivet mening og gør, at vi kan tiltrække nye, dygtige medarbejdere, samtidig med, at vi fastholder de gode medarbejdere, vi allerede har,« fortæller Morten Daus-Petersen, HR-chef hos BDO ScanRevision.

Det er gået op for flere virksomheder, at det kræver mere end gavmildhed under lønforhandlingen at sikre sig glade og trofaste medarbejdere:

»Vi har tidligere haft meget fokus på det, vi kan kalde de kapitale goder som løn og pension, og derfor synes vi, det kunne være spændende at brede det lidt ud og se på, om der ikke er andre ting, der gør, at man kan lide at gå på arbejde.«

Kan ikke købes

Antropolog Anne Line Dalsgård og filosof Anne Marie Pahuus blev engageret til projektet gennem AU Outreach, som har til formål at bygge bro mellem humanistisk forskning og erhvervslivets udfordringer. Deres mål var at finde ud af, hvad der giver BDO ScanRevision og Systematic A/S' medarbejdere mening i arbejdslivet. Et emne som optager mange arbejdsgivere, men som de fleste, ifølge antropolog Anne Line Dalsgård, har en helt forkert opfattelse af:

»Man snakker om mening, som sådan noget: "Det må vi også have noget af", som var det noget man kunne købe - men det er det altså ikke.«

De har i løbet af deres arbejde med projektet lavet halvanden måneds feltarbejde hos de to virksomheder. Perioden blev udnyttet til samtaler med medarbejderne, ledelse og bestyrelse. De har desuden deltaget i almindelige møder og opholdt sig sammen med medarbejderne i perioden for at få en fornemmelse af deres hverdag - og det har givet resultater:

»Det gennemgående resultat i vores projekt er, at mening ikke er noget, man kan levere en gang for alle. Frugtordninger og øvrige personalegoder kan man lave aftaler om, og så kører det bare på skinner, men det kan man ikke med mening. Det opstår nemlig i relationer, som skal bekræftes om og om igen,« siger Anne Line Dalsgård, og forklarer, at det kan betyde, at ledelsen skal være nærværende i organisationen i en grad, som de ikke før har været indstillet på.

Nærvær og tillid

I ønsket om nærvær fra ledelsen ligger der også, at lederen lader medarbejderen mærke, at der er tillid til, at en opgave bliver udført efter bedste evne. Det er dog ikke ligegyldigt, hvilket forhold medarbejderen har til personen, som tildeler ansvar og opgaver. Ifølge filosof Anne Marie Pahuus giver det medarbejderen en større mening med arbejdsopgaven, hvis de bliver givet ansvar af en person, de nærer stor respekt for.

De to forskere har desuden fundet ud af, at respekten kan ryge fløjten, hvis medarbejderen mærker, at der er beregning med i spillet fra ledelsens side. De vil nemlig ikke købes til at føle arbejdsglæde, og ifølge Anne Marie Pahuus kan goder da heller ikke påvirke arbejdsglæden på længere sigt:

»Der er stor forskel på medarbejdertilfredshed og arbejdsglæde. Tilfredsstillelse er noget, du kan få gennem midlertidig belønning, ligesom når du spiser noget sødt og tænker: "Ummm, det smagte godt. Det var rart!," hvorefter du lynhurtigt bliver sulten igen. Men arbejdsglæde kan man ikke belønne sig til. Vi beskriver det i stedet som en længsel som er bredere og på en måde umættelig.«

Glade kunder og udfordringer

Al denne snak om mening i arbejdslivet kan virke diffus og svær at fremtrylle for selv den bedste leder, men det er ifølge antropolog Anne Line Dalsgård heller ikke muligt:

»Mening er ikke noget, virksomheden kan give direkte. Det er noget, medarbejderen skaber for sig selv eller i samarbejde med andre. Og langt hen ad vejen er mening også at fordybe sig i noget, man synes er spændende. Her kan virksomheden så skabe nogle rammer og arbejdsmiljøer, hvor det er muligt at fordybe sig.«

For medarbejderne Niels Erik Larsen og Katrine Ravn fra BDO ScanRevision og Systematic A/S er det da også netop fordybelsen i arbejdet for kunderne og resultatet deraf, der gør deres arbejde meningsfuldt.

»Det, at jeg har direkte kontakt med vores kunder hver dag, og de er tilfredse med den måde, jeg har løst opgaven på - det er, hvad der gør arbejdet meningsfyldt for mig,« fortæller Niels Erik Larsen, revisor og cand. merc. aud. hos BDO ScanRevision.

Dette kan Katrine Ravn, User Experience Specialist hos Systematic A/S nikke genkendende til:

»Kundekontakten er det sammen med det sociale det vigtigste for mig, men det er også helt klart et afgørende kriterium, at virksomheden kan give mig udfordringer. Det er super vigtigt, for ellers kommer jeg jo til at kede mig.«

Hos BDO ScanRevision er HR-chef Morten Daus-Petersen meget begejstret over den indsigt BDO har fået i, hvad der giver deres godt 900 ansatte mening i arbejdslivet:

»Vi har fået nogle rigtig gode og overraskende svar, som omfatter bud på, hvordan vi kan forbedre os, så vi bliver mere synlige og attraktive.«

En af de ting projektets resultat vil få en direkte indvirken på er virksomhedens branding af sig selv i forbindelse med rekruttering af nye medarbejdere.

»Forskerne har oplevet vores medarbejdere som meget udadvendte og kontaktsøgende, og det rammer en pæl igennem den myte om den kedelige revisor, som sidder og kigger ind i skærmen på sine excel-ark. Det er noget, vi kan slå meget mere på i vores branding, og når vi skal ansætte nye medarbejdere,« siger HR-chefen. ■

MENING I ARBEJDSLIVET

■ Projektet er et samarbejde mellem BDO ScanRevision, Systematic A/S og AU Outreach.

■ Udgangspunktet for projektet var et ønske fra de to virksomheder om at finde ud af, hvad der giver mening i arbejdslivet for deres medarbejdere, og som gør, at de ikke vælger at skifte til konkurrenten. Forskningen tog udgangspunkt i samtaler mellem de to forskere og virksomhedernes medarbejdere om ledelsens rolle, kommunikationens betydning og gennemsigtigheden af de sucesskriterier, der anvendes på arbejdet.

■ BDO ScanRevision er Danmarks femtestørste revisions- og rådgivningsfirma med godt 900 ansatte i 29 byer landet over.

■ Systematic A/S er en it-virksomhed med 450 medarbejdere.

■ AU Outreach ved Aarhus Universitet bygger bro mellem humanistisk forskning og erhvervslivets udfordringer gennem forskningssamarbejder, rådgivning og kompetenceudvikling.

Er det din viden, der skal forene biologi og teknologi til ny vækst?
Vi er i fuld gang med at udvikle Danmarks GTS-institut inden for jordbrugs- og fødevareområdet. Derfor søger vi to teamledere for områderne FarmTest og Jordbrugsteknologi, der er to strategiske områder for AgroTech.

designit.com

Teamleder - FarmTest

FarmTest er orienterende undersøgelser af ny teknologi og nye metoder til dansk landbrug (farmtest.dk). Vi forventer, at du er i stand til at videreføre og udvikle området ved at fastholde en tæt kontakt til virksomheder, Dansk Landbrugsrådgivning og landmænd. FarmTest-teamet består i dag samlet af tre personer samt et udbredt samarbejde med en række konsulenter hos vores samarbejdspartnere

Jobprofil - FarmTest
- TÐpc qnwbqnqbq dmp D_p k Rcqr* jcbc me immpbq l cpc aktiviteterne på området.
- Gbc l rq¬acpc pcjct_l rc me _irscjjc s l bcpqÓecjqcp i samarbejde med kunder og kolleger.
- G k njc k c l rcpc me tcbjqec f mjbc qr_l b_pbcp me npmacbspcp dmp D_p k Rcqr s l bcpqÓecjqcp,
- Wbc d_ejqe qn_ppq l e rqj i m l qsjc l rcp me pČbeqtcpc fra ide til resultaterne er formidlet til brugerne.
- K_p i cbqdÓpc D_p k Rcqr me qw l jqeeÓpc pcqsjr_rcp fra undersøgelserne.

Teamleder – Jordbrugsteknologi

Hmpb`pseqrc i l mjmeq cp c l tqerqe bcj _d ?epmRca f%q indsats, hvor vi skal styrke og rådgive leverandørerne af teknologi til jordbrugs- og fødevareerhvevene. Som teamleder er du med til at sætte både pcr l q l e me d_am l nČ tmpcq dmprq_rrc d_ejqec me i m k k cpaqcjjc sbtqijqle,

Jobprofil - Jordbrugsteknologi
- Cpd_pq l e k cb jcbcjqc,
- Bs rÐ l i cp i m k k cpaqcjr me tqj l wbc _r sbtqijc forretningen.
- Bs dmpcrpÐ i i cp _r _p`cbc q c l ®_b mpe_l qq_rqm l med stor frihed og ansvar.
- Emb rqj q_k _p`cbc me rqj _r dČ dmj i k cb bqe,
- Bwerqe dmp k qbjcp,
- Qcjt i Ópc l bc* i _l nj_l jÐeec me qrps i rspcpc din tid.

Personprofil for begge stillinger
- Bs f_p c l _i_bc k qqi `_eepsl b ¯ q l ec l qÓp* agronom eller lignende.
- Tqbc l m k k mbcp l c j_l b`pseqbpqdr ¯ ecp l c k cb kendskab til teknik i såvel mark som stald.
- Bs k Č ecp l c tÐpc np_i rqqi mpqc l rcpcr me qi_j delvist kunne deltage i det praktiske arbejde.
- Cpd_pq l e k cb npmbc i rjcbcjqc,
- Sb_btc l br* dmp f_l bjq l eqt_l r me k cb embc samarbejdsevner.
- Emb dmp k qbjcp q q i pqdr me r_jc,

For stillingen som teamleder for Jordbrugsteknologi qcp tq meqČ ecp l c* _r bs f_p q l bqqer q G l R+rc i l mjmeqcp, Teamet for jordbrugsteknologi omfatter i dag fem personer og er under en kraftig udvikling

Yderligere information om stillingerne kan fås hos afdelingsleder Lars Byrdal Kjær (FarmTest) på telefon 20 10 70 88 og centerchef Esben Wolf (Jordbrugsteknologi) på telefon 30 92 17 22. Stillingsopslagene kan også ses på www.agrotech.dk.

QÓe tcb _r qc l bc bq l _l qÓe l q l e k pi, %Rc_k jcbcp + D_p k Rcqr% cjjcp %Rc_k jcbcp + Hmpb`pseqrc i l mjmeq% tcbj_er relevante bilag snarest til nedenstående adresse. Vi behandler løbende de indkomne ansøgninger. Tiltrædelse snarest muligt/efter aftale.

AgroTech, Personale & HR, Udkærsvej 15, Skejby, 8200 Århus N eller personale@agrotech.dk

Cp bcp q i i c l mec l _d mtc l qrČc l bc qrqjjq l ecp* bcp p_k k cp bqe* k c l qw l cq bs*_r ?epmRca f cp c l qnÐ l bc l bc virksomhed, så er du altid velkommen til at sende en ansøgning.

AgroTech
Institut for Jordbrugs- og FødevareInnovation

FORTSAT FRA FORSIDEN

Det er ikke kun smarte buzzwords, at medarbejdere skal tænke som ledere. Eller at det er nødvendigt at gå sine vaner efter i sømmene. Det er simpelthen nødvendigt, lyder det fra Danske Spil og Dong Energy.

Flemming Eriksen, salgsleder i Danske Spil. Har ansvaret for 12 regionschefer. Fra april til september sidste år arbejdede alle målrettet med kunsten at bryde dårlige mønstre og tage et større dagligt ansvar.

Hvorfor skal medarbejdere tænke som ledere?

»Jeg har 12 mand, som jeg ikke ser til hverdag. De kører ud og besøger butikker rundt omkring i landet, mens jeg sidder på hovedkontoret. Derfor *er* de nødt til at være ledere i deres egen hverdag. De skal kunne tage nogle beslutninger, uden at jeg skal ind over altid. Min opgave er at kridte banen op, så de ved, at vi gerne vil have deres ideer. At de godt må tage initiativer. At de selv har et ansvar for at føre gode ideer ud i livet. Min rolle er i den sammenhæng vel en form for ledende coach.«

Hvorfor er det vigtigt at bryde de arbejdsmæssige vaner?

»Vi er et gammelt monopol, men vi skal agere på et marked, som er blevet meget mere konkurrenceorienteret. Derfor er det afgørende, at vi ikke bare gør, som vi plejer. Derfor har vi også været nødt til at arbejde med vores vaner og sætte fokus på dem, vi ønsker at bryde. På den korte bane har det været noget med at få brudt dårlige vaner som at have computeren tændt derhjemme hele tiden. På den lange vil det forhåbenligt sikre vores eksistensberettigelse.«

Et godt råd til andre ledere med forandringslyst?

»Når man er imod forandringer, handler noget af modstanden om, at man ser forandring som en kritik af det, man hidtil har gjort. Det er det ikke. Det er mest af alt et udtryk for, at vi er nødt til at kigge ud og frem for at finde ud af, hvordan vi kan blive ved med at være her. Og den detalje må medarbejderne ikke være i tvivl om.«

Er I røget tilbage i de gamle vaner?

»Der er da tilbageslag. Det er ikke gjort med at have det på dagsordenen hverken 1, 2, 3 eller 4 gange. Men vi er i hvert fald alle blevet bevidste om, hvad vi hver især skal arbejde med for ikke bare at gøre, som vi plejer. Og vi er også alle blevet mere opmærksomme på, at vi selv har et ansvar for, at tingene udvikler sig.«

Flemming Horn Nielsen, vice president i Dong Energy E&P. Har tidligere arbejdet med at bryde vaner og vigtigheden af et fælles ansvar. Vil arbejde med det i sin nuværende afdeling også.

Hvorfor skal medarbejdere tænke som ledere?

»I gamle dage hed det, at hr. Hansen var firmaets mand. I det ligger der det i det, at man lader virksomhedens interesser gå forud for sine egne. Det bør en god leder gøre. Og det bør en medarbejder også gøre. Fordi man dermed bruger langt mindre energi på alt muligt fnidderi. Det afgørende er, at alting kan gøres bedre. Hvis medarbejderne også kan se det, så handler de selv, når de ser en manual, der ikke fungerer. Så tager de fat i sagen i stedet for at trække på skulderen. Og det er nødvendigt.«

Et eksempel på, hvad det konkret kan betyde?

»Vi har en afdeling, hvor lederen stoppede. Der gik så to måneder, før der kom en ny. Afdelingens arbejde med en vigtig handlingsplan gik i mellemtiden helt i stå. Selvom der sad ti medarbejdere. Resultatet blev, at de blev dødstressede. For handlingsplanen skulle stadig laves til tiden, nu havde de blot kortere tid til at gøre det i. Det er ikke at tænke som en leder.«

Hvordan har du arbejdet med det?

»Jeg har ikke brugt begrebet "tænk som en leder". Du kan kalde det ejerskab eller ansvarlighed. Det vigtige er at få en bevidsthed om, at vi er afhængige af hinanden. Ved at tale om vaner kan man for eksempel få løst op for nogle problemer internt mellem nogle medarbejdere. Få fokus væk fra det personlige til det vigtige: Nemlig at arbejde godt sammen. Det kræver, at den enkelte også tager et medansvar.«

Hvorfor er fokus på vaner så vigtigt?

»Forandringer er en integreret del af det at drive virksomhed. Tingene kommer aldrig til at gå så langsomt som i dag. Ved at bryde sine vaner kan man åbne op for de nødvendige forandringer. Men det er også vigtigt at identificere de gode vaner, der skal beholdes. Det afgørende er at få en øget bevidsthed om, hvorfor vi gør, som vi gør. Og hvad vi måske skal gøre i stedet.« ■