

Skap en meningsfull arbeidshverdag

– DET LØNNER SEG

Hva kan du gjøre for at de ansatte skal føle engasjement, tilknytning, og kanskje til og med en slags kjærlighet i arbeidshverdagen?

TEKST: LISA EKLI [FOTO: JES LARSEN]

Filosof og forfatter Morten Albæk er en av Nordens tydeligste stemmer for hvordan vi kan leve mer meningsfulle liv, det vil si både på jobb og privat. Albæk jobber som leder i rådgivingselskapet Voluntas, der han utforsker hva vi kan gjøre for å skape individuell og kollektiv mening i moderne organisasjoner og samfunn.

– Det er helt avgjørende å oppleve at man har en meningsfull arbeidshverdag. Forskning viser at 47 prosent av den meningen mennesker føler i løpet av livet, får de gjennom arbeidet. For å oppleve en slik mening, trenger vi et formål, tilhørighet, personlig utvikling og lederskap.

– Jobben er en enorm mulighet til å berike livet, men det krever at bedrifter arbeider systematisk med å skape og støtte opp om dette.

Hvorfor skal noen ledes av meg?

For å skape et miljø der de ansatte føler på mening og engasjement, råder Albæk alle ledere til å stille seg følgende filosofiske spørsmål: *Hvorfor?*

– Hvorfor skal noen bli ledet av meg? Hvorfor vil jeg egentlig være leder? Hvis svaret på dette er prestisje, privilegier eller lønn, så er du leder av helt feil grunner.

– Meningsfylt ledelse handler i første omgang om å lede og se medarbeiderne som mennesker med potensial, fremfor å lede ansatte som ressurser som bare skal brytes ned og brukes opp, uten hensyn til verdighet, motivasjon og mening.

”

«Forskning viser at 47 prosent av den meningen mennesker føler i løpet av livet, får de gjennom arbeidet.»

MORTEN ALBÆK



«Jobben er en enorm mulighet til å berike livet, men det krever at bedrifter arbeider systematisk med å skape og støtte opp om dette.»

MORTEN ALBÆK



Hvis du vil skape et sunt og meningsfylt arbeidsmiljø, bør du tenke på lederoppgaven som et tillitsbasert kall.

– Når ledelse ikke bare er et privilegium, men en moralsk forpliktelse, vil du lede med empati, ikke bare sympati; og med etos, ikke bare etikk. Kunnskapen og intensjonen om det som er moralsk riktig å gjøre, vil gjøres om til handling. I beste fall, kan dette føre til en profesjonell intimitet, og kanskje til og med en form for vennskapelig, kollegial og strengt platonisk kjærlighet, mellom kollegaer, og i en bedriftskultur.

Lite engasjerte medarbeidere

– Bare 13 prosent av de ansatte i Europa er sterkt engasjerte i jobben sin, ifølge de nyeste tallene fra Gallup. 72 prosent er uengasjerte, mens 15 prosent er *aktivt uengasjerte* i jobben sin. Det betyr at de ikke bare er «quiet quitters», de er «loud quitters», med alle de negative konsekvensene det har for bedriftens kultur og atmosfære.

– Disse urovekkende tallene viser at flere er aktivt uengasjerte enn engasjerte, noe som tilsvarer et enormt produktivitetstap for bedrifter, på grunn av et menneskelig potensial som ikke blir realisert.

Lederen som rollemodell

Hva kan du som leder gjøre for å skape engasjement, slik at medarbeiderne opplever en meningsfylt arbeidshverdag? Mye handler om å være en god rollemodell, mener Albæk.

– Vi mennesker trenger rollemodeller, enten det er eldre søsken, foreldre, mentorer, kolleger, venner eller ledere. Når vi observerer disse rollemodellene, utvikler vi vår sosiale intelligens, og speilnevronene aktiveres i hjernen. På denne måten

legger vi grunnlaget for å lære å dekode og reprodusere andre menneskers handlinger, intensjoner og sosiale interaksjoner. Har vi ingen gode rollemodeller å speile oss i, går vi glipp av denne muligheten.

– Det er imidlertid langt fra alle medarbeidere som anser lederen i selskapet for å være en god rollemodell. Voluntas' Global Meaningfulness Study viser at 41 prosent av medarbeidere er enten usikre på, eller uenige i, at CEO-en i deres organisasjon er et godt menneske etisk og moralsk. Hele 48 prosent er enten usikre på, eller uenige i, at lederen betrakter menneskelig verdighet som viktigere enn økonomisk suksess. Man trenger ikke være filosof, økonom eller ledelsesrådgiver for å se at dette åpenbart er problematisk.

Kjenn deg selv

Albæk trekker frem den greske filosofen Aristoteles, som var spesielt kjent for det som kalles *dydsetikken*. Denne skiller seg fra andre moralfilosofiske teorier ved at den ikke primært fokuserer på *den rette, gode handlingen*, men på *det gode mennesket*.

– Over tempelet til Orakelet i Delphi i det antikke Hellas, sto det skrevet: *Kjenn deg selv*. Og vi ser at selvforståelse er en sentral egenskap hos ledere i de virksomhetene som klarer seg aller best, både når det gjelder produktivitet, innovasjon, omsetning og stresshåndtering.

– I dag blir autentisitet og sårbarhet ofte trukket frem som viktige egenskaper for ledere. Dette kan tyde på at ærlighet vinner frem, fordi den i stadig større grad etterspørres. Men det er verdt å merke seg at for enhver dyd, finnes det også en last, som er en slags motsetning. Det motsatte av sårbarhet er fasade, overfladiskhet eller til og med løgnaktighet. Når valget står mellom disse to, er det åpenbart hva man skal velge.

– Samtidig vil jeg innvende at dyder som regel har en *sweet spot*. Det betyr at sårbarhet ikke nødvendigvis er positivt i seg selv, men i riktige mengder har det en positiv effekt. Mens noen ledere er for lite sårbare, er det andre ledere som viser for mye sårbarhet. Når det er sagt, vil jeg likevel understreke at trenden med økende ærlighet, åpenhet og sårbarhet generelt er mer positiv enn negativ.

Meningsfull kultur

Noen typer virksomheter lykkes særlig godt med å skape en meningsfull organisasjonskultur, ifølge Albæk. Det er de som behandler mening med samme seriøsitet og grundighet som andre økonomiske nøkkeltall, eller KPI-er.

– I Norge er det å skape en meningsfull kultur ikke bare et virksomhetsetisk ansvar, men også et juridisk ansvar. Arbeidsmiljølovens § 1-1 pålegger virksomheter å «sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfull arbeidssituasjon, som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger, og med en velferdsmessig standard som til enhver tid er i samsvar med den teknologiske og sosiale utviklingen i samfunnet.»

– Det handler om å prioritere autentisitet gjennom meningsfullt lederskap. Dette må være tuftet på en oppriktig interesse i medarbeidernes velferd, en forståelse for bedriftens formål, en sterk tilhørighet til bedriftens kultur, og personlig og profesjonell utvikling. Vi i Voluntas ser mange eksempler på virksomheter som er flinke til å praktisere dette, på tvers av bransjer, kulturer og til og med kontinenter.

– Lojale medarbeidere er en effekt av at de føler seg verdsatt, og finner mening med jobben sin. De anser bedriftens utfordringer som sine egne, og

5 tips til ledere

1. Bli kjent med dine styrker og svakheter, og be om tilbakemeldinger, slik at du kan avdekke blinde flekker. Ledere med selvinnsikt og selvbevissthet, som verken er for selvsikre eller usikre, er behagelige å jobbe for.
2. Å vise sårbarhet kan ha en positiv effekt, men vær bevisst på at det bør gjøres i riktig mengde.
3. Ikke glem hva som er formålet med lederskapet ditt. Drives du av prestisje, privilegier eller lønn, er du leder av helt feil grunner. Tenk i stedet på lederoppgaven som et tillitsbasert kall.
4. Konstant lykke og tilfredshet er ikke mulig. Det er mer bærekraftig å strebe etter mening.
5. Mennesker som har det bra, presterer bra. Det merkes på bunnlinjen.



«Når ledelse ikke bare er et privilegium, men en moralsk forpliktelse, vil du lede med empati, ikke bare sympati; og med etos, ikke bare etikk.»

MORTEN ALBÆK

Om Morten Albæk

JOBB: Dansk filosof, forretningsmann og forfatter. Grunnlegger og CEO av rådgivingselskapet Voluntās, som blant annet har utviklet en skalerbar metode for å måle følelsen av mening blant ansatte. Voluntās har 100 ansatte fordelt på kontorer i Oslo, København, Tunis, Mumbai, San Fransisco, Beirut, München, Nairobi og Kyiv. Forfatter av flere bøker, blant annet Ett liv, samfunnsdebattant og foredragsholder innenfor temaer som utdanning, dannelse, livskvalitet og ledelse.

ERFARING: Erfaring som SVP for Customer Insights & Innovation i Danske Bankkonsernet og CMO i vindkraftselskapet Vestas. Fast Company utnevnte ham i 2014 til å være blant verdens tusen mest kreative forretningsfolk i selskap med blant annet Bill Gates, Mark Zuckerberg og Jeff Bezos. Hans arbeid og teorier om mening i (arbeids)liv og ledelse har fått internasjonal anerkjennelse.

UTDANNING: Master i historie og filosofi (Aarhus University) og assosiert professor i læring, utdanning og filosofi ved Aalborg Universitet (2008–2019).



“
«Hvis du vil skape et sunt og meningsfylt arbeidsmiljø, bør du tenke på lederoppgaven som et tillitsbasert kall.»

MORTEN ALBÆK

gleder seg over bedriftens suksess som sin egen. Forskning viser at ansatte som finner mening i jobben sin, blir i bedriften i to år lenger enn gjennomsnittet.

Lykke er ikke målet

På spørsmål om hvilke fallgruver ledere bør passe seg for, fremhever Albæk at du ikke må miste målet med lederskapet ditt av syne.

– Mange ledere har en tendens til å etterstrebe lykke eller tilfredshet som en slags eksistensiell endestasjon. Men disse to begrepene er på ingen måte noen hellig gral, selv om det er av helt forskjellige grunner.

– Tilfredshet er ikke noe annet enn enkel behovstilfredsstillelse. Når et behov er oppfylt, vil det straks komme et nytt. Lykke kan defineres som de ekstraordinære, ekstatiske øyeblikkene i livet. Å gjøre det ekstraordinære til det ordinære, er i sin natur umulig. Så konstant lykke er et fullstendig uoppnåelig mål, og en sikker vei til skuffelse.

Får et ekstra gir

En annen grunn til at ledere bør jobbe for å skape en meningsfull arbeidshverdag for medarbeiderne, er at det er økonomisk lønnsomt, mener Albæk.

– De bedriftene som lykkes med dette, vil nemlig få tilgang til et nytt gir når det gjelder produktivitet, innovasjon, mindre stress og lavere turnover. Det er ren vinn-vinn-vinn.

– Alle disse parameterne merkes på bunntinjen. Det er ikke rakettvitenskap: Mennesker som har det bra, presterer bra, og det kommer både kunder og samarbeidspartnere til gode, avslutter Albæk. ❖