

03 Trivsel & ledelsesetik



PETER LARSEN

Lektor, sociolog, master i læring
Ledelses- og organisationskonsulent
UCN act2learn LEDELSE & HR, 2013 ©
www.detpostmodernelederliv.dk/Peter

Resultater af den internationale lykkeforskning viser, at danskerne er det folk i verden, som trives bedst. (OECD, 2009). Måske hænger trivsel sammen med, at det arbejdende folk herhjemme generelt er glade for deres arbejde. I følge en undersøgelse foretaget af LO i 2008, svarede over halvdelen af de adspurgte, at de besad drømmejobbet (Preisler, 2008). Resultatet ligger lidt højere i 2011. Ifølge en undersøgelse foretaget af Analyser Employee Engagement E3, svarer hver tredje at arbejdsglæden er helt i top (E3, 2011). Men den anden side af mønten fortæller også historien om, at arbejdsrelateret stress er steget betydeligt de seneste årtier. Inden for de sidste 15 år har der været en stigning på 50 procent i andelen af danskere, som føler sig stressede (Kjøller m.fl., 2007), og andelen af stressede er størst i den erhvervsaktive del af befolkningen (Nielsen & Kristensen, 2007). Paradoksalt nok vokser stressproblematikken tilsyneladende proportionalt med udviklingen af organisationsforhold, der angiveligt skulle imødekomme

organisationsmedlemmers behov og muligheder for indflydelse, meningskabelse, ansvar og støtte.

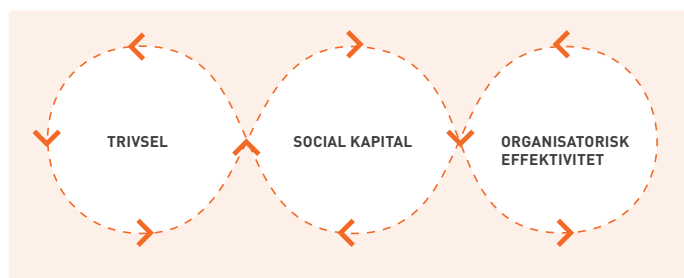
Under alle omstændigheder er der gode grunde til at fokusere på trivsel i en organisatorisk kontekst, idet manglende arbejdslivs-trivsel kan medføre stress, tab

SAMLET SET KAN MAN SIGE, AT MANGLENDE TRIVSEL MEDFØRER TAB AF SOCIAL KAPITAL, SOM ER SÅ AFGØRENDE FOR ORGANISATIONENS EFFEKTIVITET.



af selvværd og professionel selvtillid samt beskadigede relationer på arbejdspladsen. Virkninger heraf er store og negative. For det første bruger organisationer - ledere, medarbejdere og konsulenter, meget energi, tid og øvrige ressourcer på, at reducere eller eliminere

de negative implikationer af ringe trivsel. For det andet medfører ringe trivsel betydelig nedsættelse af organisationsmedlemmers professionelle potentiale og motivation, hvorved effektiviteten, produktiviteten og kvaliteten i opgavevaretagelsen falder. For det tredje medfører manglende trivsel ringere motivation for og kompetence til konstruktiv kommunikation, hvormed det indbyrdes samarbejde forringes. Samlet set kan man sige, at manglende trivsel medfører tab af Social kapital¹, som er så afgørende for organisationens effektivitet². I princippet kan der opstilles to grundlæggende scenarier. *Den positive spiral* skabes ved, at høj social kapital over tid styrker den organisatoriske effektivt baseret på organisationsmedlemmernes trivsel, som igen fører til mere tillid, retfærdighed og nyttigt samarbejde. Når organisationsmedlemmernes trivsel er lav skabes *en negativ spiral*, der mindsker graden af tillid, retfærdighed og nyttigt samarbejdet, der igen medfører forringet organisatorisk effektivt.



Figur 1

Laver man et review over central teori og forskning på feltet tegner der sig et billede af, at trivsel er et multi-dimensionelt begreb. Traditionelle motivationsteoretikere opererer med trivselsbegrebet i relation til sammenhængen mellem organisationsmedlemmets arbejdsmiljø og organisationsmedlemmets personlige behov (Maslow, 1954; Vroom, 1964; Hackman & Oldman, 1980). Et arbejdsmiljø, som er i stand til at tilfredsstille de personlige behov betragtes her som vejen til trivsel. De påpeger, at

de personlige behov er tilfredsstillet når belønningen fra organisationen, så som anerkendelse, advancement og udvikling møder organisationsmedlemmets behovs-forventninger. Parallelt til denne definition ser Lawler (1982) trivselsbegrebet, som noget der skabes af sammenhængen mellem jobindhold og arbejdsvilkår/rammer. Han fremhæver, at den centrale dimension i trivsel handler om, at fremme organisationsmedlemmets commitment til organisationens strategi og produktivitet i forhold til egen opgaveløsning.

Senere definitioner af Beukema (1987) forstår trivsel som graden af, hvorvidt organisationsmedlemmet har mulighed for at være job-selvskabende med udgangspunkt i personlige interesser, behov og værdier. Det vil sige trivsel styrkes i og med organisationsmedlemmets frihed til proaktivt at designe eget jobindhold i overensstemmelse med personlige værdier, behov og interesser. Denne trivselsforståelse fremhæver altså organisationsmedlemmets selvledelsesret som afgørende, og adskiller sig derved fra den forrige forståelse, hvor trivsel knytter sig til organisationens evne til at som designe jobbet så det kan møde organisationsmedlemmets interesser. I forlængelse heraf definerer Heskett m.fl (1997) trivsel i forhold til, hvorvidt organisationen formår at tilvejebringe organisationsmedlemmet et positivt emotionelt tilhørsforhold til jobbet, kollegaer og organisationen som sådan. Trivsel knytter sig således til, i hvilken grad organisationsmedlemmet føler glæde og commitment til egen opgavevaretagelse på en måde der fremmer et produktivt arbejdsmiljø. Denne definition betragter altså et produktivt arbejdsmiljø som afgørende for organisationsmedlemmets trivsel.

Serey (2006) relaterer trivselsbegrebet til spørgsmålet om, hvorvidt organisationsmedlemmet oplever at have et meningsfuldt arbejdsliv, som inkluderer, at organisationsmedlemmet:

- 1) har mulighed for at excellere i egne talenter og kompetencer
- 2) oplever arbejdslivet som følelsesmæs-

- sigt værdifuldt at engagere sig i
- 3) oplever at kunne begribe og overskue arbejdslivet
- 4) oplever stolthed ved eget arbejde og egen arbejdsindsats

I forlængelse af denne trivselsforståelse definerer Dansk Videncenter for Arbejdsmiljø (VFA) trivselsbegrebet med sine "6 guldorn", som er; *indflydelse* på arbejdsindholdet og på arbejdets tilrettelæggelse; *mening* i arbejdet; *forudsigelighed* - vide hvad der skal ske; *social støtte* fra leder og kolleger - at få den form for hjælp, man har behov for på det rette tids-punkt; *belønning og anerkendelse*; *passende krav og udfordringer* (VFA, 2010).

Ovenstående review viser tydeligt, at trivsel er et multi-dimensionelt begreb, skabt af en række interrelaterede faktorer. Trivsel er associeret med forhold som; meningsfuldhed, jobinvolvering, jobsikkerhed, jobmotivation, jobproduktivitet, glæde, stolthed og kompetenceudvikling. Definitionerne af trivsel spænder mellem; 1) at knytte sig til organisationsmedlemmets oplevelse af, at være medskaber af produktive og effektive arbejdsmiljøer, og 2) at knytte sig til organisationsmedlemmets oplevelse af, at kunne udnytte og realisere egne ressourcer, præferencer og personlige værdier. Desuden spænder trivselsforståelserne mellem; 1) trivsel forstået som materielle, strukturelle og teknologiske arbejdslivsfaktorer, der antages at have en positiv indflydelse på organisationsmedlemmets trivsel, og 2) trivsel forstået som et subjektivt begreb omhandlende organisationsmedlemmets *oplevede trivsel og arbejdslivskvalitet*.

I den resterende del af denne artikel rettes fokus på, at udfolde trivselsbegrebet som et subjektivt og relationelt begreb - altså trivsel forstået som en konstruktion, som oplevet arbejdslivskvalitet, der skabes, vedligeholdes, nedbrydes dynamisk og relationelt. I første del af artiklen udfoldes et reflekteret bud på en sådan dynamisk trivselsmodel i modellen: Trivselstrekanten. I tilknytning til



TRIVSEL VIL JEG HER DEFINERE SOM EN DYNAMISK POSITIV INTERAKTION MELLE M ORGANISATIONS-MEDLEMMETS SOCIALE RELATIONER, ORGANISATIONS-MEDLEMMETS MESTRINGSEVNE OG ORGANISATIONS-MEDLEMMETS SELVOPFATTELSE.

trivselstrekanten vil artiklens *anden del* lancere en række væsentlige relationelle ledelses-etiske veje at gå, for ledere der ønsker at fremme medarbejdernes trivsel.

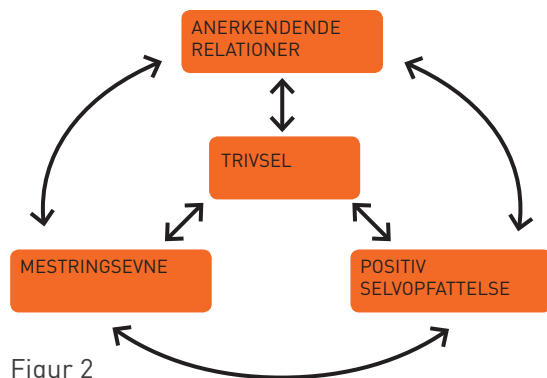
EN DYNAMISK TRIVSELSMODEL

Trivselstrekanten

Alle organisationsmedlemmer har hver især deres eget relationelle arbejdslivsmønster. Arbejdslivsmønstret er den individuelle måde, hvorpå organisationsmedlemmer udformer relationer i hverdagens arbejdspraksis. Arbejdslivsmønstret siger altså noget om, hvilke typer af sociale relationer organisationsmedlemmet indgår i. Trivsel handler i høj grad om kvaliteten af disse relationer. Om disse relationer øger eller mindsker organisationsmedlemmets trivsel, er således i særdeleshed bestemt af karakteren eller kvaliteten af disse relationer.

Organisationsmedlemmet er selv med til at skabe og udvikle disse relationer, samtidig med at disse relationers kvalitet er af afgørende betydning for organisationsmedlemmets trivsel. Det er i disse sociale relationer, at nøglen til trivslen skal findes. Trivsel vil jeg her definere som en dynamisk positiv interaktion mellem organisationsmedlemmets sociale relationer, organisationsmedlemmets mestringsevne og organisationsmedlemmets selvopfattelse.

TRIVSELSTREKANTEN – EN DYNAMISK MODEL



Figur 2

Trivselstrekanten illustrerer dynamikken mellem de sociale relationer, selvopfattelsen og mestringsevnen. Eksempelvis påvirker kvaliteten af organisationsmedlemmets sociale relationer medlemmets selvopfattelse - ligesom selvopfattelsen påvirker relationerne. De sociale relationer påvirker organisationsmedlemmets muligheder for at mestre sine udfordringer og forpligtigelser, ligesom organisationsmedlemmets mestringsevne har afgørende indflydelse på organisationsmedlemmets kompetence til at skabe, bevare og udvikle positive sociale relationer i arbejdslivet.

Når jeg i det efterfølgende folder denne teoretiske forståelse af trivselsbegrebet ud, er det væsentligt for mig allerede her at pointere, at modellen ikke er tænkt som havende en status, der gør den handlingsanvisende i forhold til konkrete situationer. De tre begreber skal som nævnt tænkes sammen i en dynamisk proces og i relation til en bestemt kontekst. Det er forholdet mellem begreberne, der er meningsgivende. De teoretiske begreber kan derfor heller ikke an vise, hvordan man skal handle konkret.

ANERKENNENDE RELATIONER

De sociale relationer vi indgår i, har ikke alle lige stor betydning for trivslen - relationerne er forskellige, og de har forskellig indflydelse på organisationsmedlemmets

selvopfattelse og mestringsevne. Relationerne kan i en teoretisk forenkling ansues som to relationsformer, der af den amerikanske socialpsykolog George Herbert Mead betegnes som *De Betydningsfulde andre* og *De Perifere andre* (Mead, 1962).

Nogle menneskers *anerkendelse* eller *underkendelse* har en større betydning end andres. Anerkendelse, eller det at blive anerkendt, forstås her som en oplevelse eller følelse, der skabes og dannes, når organisationsmedlemmets udsættes for forstående, indlevende, tillidsfulde, nysgerrige og troværdige væremåder fra andre. Underkendelse forstås her som en oplevelse eller følelse, der skabes og dannes, når organisationsmedlemmet udsættes for fordømmende, ignorerende, kontrollerende, definerende, ydmygende, latterliggørende og utroværdige væremåder fra andre.

De mennesker, hvis anerkendelse eller underkend-

DE MENNESKER, HVIS ANERKENDELSE ELLER UNDERKENDELSE SPILLER EN AFGØRENDE ROLLE, KAN BENÆVNES DE BETYDNINGSFULDE ANDRE.



else spiller en afgørende rolle, kan benævnes De Betydningsfulde andre. Disse betydningsfulde andre er nogle af kollegaerne, nogle af kunderne/borgerne, lederen, chefen. De betydningsfulde andres holdninger til, meninger om og konkrete væremåder eller handlinger over for organisationsmedlemmet er afgørende for udviklingen af medlemmets selvopfattelse og mestringsevne. I forhold til mestringsevnen kan man sige, at det netop er i relationer med betydningsfulde andre, at den enkelte konstruerer nogle "indre generali-

serede perceptioner” af, hvilke mestringsevner der gives anerkendelse hhv. underkendelse og hvordan man som organisationsmedlem bør agere i forskellige situationer. Og det er disse perceptioner og erfaringer, som organisationsmedlemmet over tid tager med sig ind i arbejdslivets sociale relationer.

Ud over samspillet med de betydningsfulde andre indgår organisationsmedlemmet i et professionelt samspil med en række andre mennesker, som Mead kalder *De Perifere andre* (Mead, 1992). De perifere andre er karakteriseret ved, at deres holdninger til, meninger om og handlinger over for medlemmet ikke har afgørende indflydelse på og betydning for udviklingen af medlemmets selvopfattelse og mestringsevne.

Det er væsentligt her at pointere, at en del af organisationsmedlemmets sociale netværksrelationer i praksis naturligvis ikke vil kunne placeres i enten den ene eller den anden af ovenstående to kategorier, men vil ligge et sted midt imellem - afhængig af tid og sted. Relationerne udspiller sig ikke i et socialt og kulturelt tomrum.

Netværksdannelse sker altid inden for nogle organisatoriske, kulturelle og samfundsmæssige rammer, læs: *kontekstuelle betingelser*. De kontekstuelle betingelser er også centrale medskabere af de måder, hvorpå medlemmerne kommunikerer og interagerer med hinanden i arbejdslivet. De kontekstuelle betingelser dannes *dels* af de kulturelle, økonomiske, politiske og juridiske forhold, der betinger grundlaget for opretholdelsen og udviklingen af organisationen, *dels* af de dominerende diskurser, som f.eks. rammesætter organisationens ”moraliske retligheder og forpligtelser” for det enkelte organisationsmedlem.

POSITIV SELVOPFATTELSE

En væsentlig forudsætning for, at organisationsmedlemmet formår at etablere, fastholde og udvikle positive sociale relationer i arbejdslivet er, at medlemmet har en positiv selvopfattelse (læs; selvbevidsthed, forankring i sig selv og personlig integritet). Medlemmet former sin

selvopfattelse bl.a. ud fra det medlemmet ser reflekteret hos især de betydningsfulde andre gennem deres attituder, kommunikation og handlinger. Ifølge centrale tænkere, som især har beskæftiget sig med den sociale selvopfattelse, er der tre fundamentale elementer i selvopfattelsen (Mead, 1962, Gergen, 2005). Alle elementerne er sociale således at forstå, at de er skabt i og med sociale interaktioner. De tre elementer er:

- individets forestilling om, hvordan det opleves af andre
- individets forestilling om, hvordan det bedømmes af andre

Og som følge af disse to elementer bliver det tredje element i individets selvopfattelse;

- individets egen selvopfattelse og dermed individets forhold til andre

Således bliver det endnu tydeligere, hvilken grundlæggende og gennemgribende betydning de sociale relationer har for organisationsmedlemmets selvopfattelse. Selvopfattelsen dannes af og danner relationer på én og samme tid. Afgørende for dannelsen af medlemmets selvopfattelse er altså de betydningsfulde professionelle relationspartnere. Set i et trivselsperspektiv er det centrale, at der i og gennem de sociale interaktioner, som organisationsmedlemmet indgår i skabes; 1) en oplevelse af, at ”jeg er kompetent og værdifuld for arbejdsfællesskabet”, dvs. en oplevelse af selvtilid, 2) en oplevelse af, at ”jeg er moralsk tilregnelig og troværdig, og har positive intentioner”, dvs. en oplevelse af selvværd af selvaccept (Honneth, 2003).

MESTRINGSEVNEN

Som nævnt påvirker karakteren og kvaliteten af organisationsmedlemmets netværksrelationer medlemmets selvopfattelse og mulighed for at mestre arbejdslivets udfordringer, ligesom medlemmets mestringsevne har afgørende indflydelse på ”evnen” til at fastholde eller skabelse af konstruktive netværksrelationer til betydningsfulde andre.

SET I ET TRIVSELSPERSPEKTIV ER DET CENTRALE, AT DER I OG GENNEM DE SOCIALE INTERAKTIONER, SOM ORGANISATIONSMEDLEMMET INDGÅR I SKABES; 1) EN OPLEVELSE AF, AT "JEG ER KOMPETENT OG VÆRDFULD FOR ARBEJDSFÆLLESSKABET", DVS. EN OPLEVELSE AF SELVTILLID, 2) EN OPLEVELSE AF, AT "JEG ER MØRALSKE TILREGNELIG OG TROVÆRDIG, OG HAR POSITIVE INTENTIONER", DVS. EN OPLEVELSE AF SELVVÆRD OG SELVACCEPT (HONNETH, 2003).



Mestringsbegrebet er blevet anvendt inden for en række forskellige discipliner, og der knytter sig derfor forskellige forståelser og definitioner til begrebet. Den opfattelse jeg lægger mig op

ad, fokuserer på mestring som ressourcer, der ligger i menneskets særlige psykologiske, sociale og kulturelle dispositioner og tilbøjeligheder. Således benytter jeg mig af den amerikanske socialmediciner Aaron Antonowsky's mestringsdefinition (Antonowsky, 2003).

Mestring forstås af Antonowsky som *samspelet af de ressourcer, individet har til rådighed i en "belastet situation" og den måde, hvorpå individet gør brug af ressourcerne* (Antonowsky, 1988). Han pointerer i denne sammenhæng, at den måde individet håndterer eller gør brug af sine ressourcer på altid er bundet til den særlige kontekst, kultur og de social relationer, som individet indgår i og er en del af. Som et begreb, der omfatter alle disse ressourcer, bruger Antonowsky betegnelsen: *Sense of coherence* (Antonowsky, 2003) - frit oversat til *oplevelse af sammenhæng* (OAS).

Sense of coherence er en fundamental og gennemgribende indstilling, som beskriver organisationsmedlemmets gennemtrængende, vedvarende og dynamiske følelse af tillid til sig selv og til andre. Dvs. en følelse eller fornemmelse hos medlemmet af at dets

interne og eksterne miljø er præget af, "*at tingene vil falde godt ud*", "*at det hele nok skal gå*". Antonowsky taler om tre sammenhængende mestringssevner eller tre tillidsformer, der tilsammen danner "*det der skal til*", for at organisationsmedlemmet kan mestre sit arbejdsliv (her frit fortolket):

Begribelighed (comprehensibility):

- Tillid til, "*at jeg (potentielt) kan begribe, overskue og forstå de for-ventninger, krav og påvirkninger jeg konfronteres med fra mit indre og ydre miljø*". Med en ringe grad af denne tillid, opfatter organisationsmedlemmet sine interne og eksterne stimuli som ubegribelige, støjende, uoverskuelige, frustrerende.

Håndterbarhed (manageability):

- Tillid til, "*at jeg kan handle, og jeg råder over ressourcer, som er brugbare og tilstrækkelige til, at jeg kan imødegå eller håndtere de forventninger og krav, jeg konfronteres med*". Med en ringe grad af denne tillid, opfatter organisationsmedlemmet sig handlingslammet, som offer for en (ond) skæbne, stresset etc.

Meningsfuldhed (meaningfulness):

- Tillid til, "*jeg kan skabe mening og positiv betydning*". Når organisationsmedlemmet konfronteres med udfordrende, belastende begivenheder, vil medlemmet opleve sådanne begivenheder som udfordringer, der er værd proaktivt at engagere sig i og skabe mening og betydning i og med. Med en ringe grad af denne tillid, vil organisationsmedlemmet opleve meningstab, betydningsløshed, tomhed, apati.

De tre komponenter begribelighed, håndterbarhed, meningsfuldhed virker som et hele og de er tæt rela-

teret til hinanden. F.eks. er organisationsmedlemmets håndterbarhed betinget af, at organisationsmedlemmet har et klart billede af de krav eller forventninger, der skal imødegås eller håndteres. Hos et organisationsmedlem med en *positiv oplevelse af sammenhæng* vil indre og ydre forventninger, krav og påvirkninger; 1) være *forudsigelige* eller - hvis de ikke er det - i hvert fald for medlemmet være mulige at få et overblik over og mulige for medlemmet at håndtere, 2) ikke medføre en følelse af handlingsslammelse, men opfattes af medlemmet som noget, der kan *mestres* og 3) på en eller anden måde opleves som *meningsfulde*.

I det relationelle ledelsesarbejde består den etiske fordring overordnet i, at skabe sig en fornemmelse af, i hvilken grad medarbejderne oplever at kunne begribe, håndtere og skabe mening i deres arbejdsliv. Den dynamiske balance mellem de tre komponenter kunne endvidere give et fingerpeg om, på hvilke områder en bestemt medarbejder især bør støttes og styrkes. Denne tilgang er væsentlig både i den situation, hvor medarbejderen savner ovenstående tre tillidsformer, men selvfølgelig også i den situation, hvor medarbejderens tillidsformer er til stede.

LEDELSESETISKE FORDRINGER - VEJE AT GÅ PÅ VEGNE AF TRIVSEL

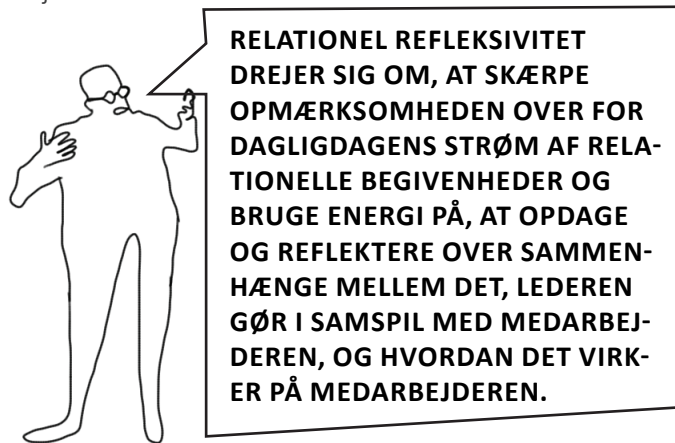
I de seneste årtier har en traditionel pligtetisk tankegang i høj grad præget mange ledeses tiltag til, at definere et fælles fundament for at håndtere trivselsmæssige udfordringer. Det fælles fundament kan f.eks. bestå i trivselsfremmende værdier, regler, retningslinjer og procedurer - gældende for alle organisationsmedlemmer i organisationen. Men ofte begrænser nytteværdien af denne tilgang sig til at skabe nogle generelle trivsels-etiske principper, men slår ikke til i forhold til at guide lederens valg i konkrete leder-medarbejder relationer. Bauman udtrykker det således: "Den ufejlbarlige - universelle og urokkeligt funderede - (trivsels)etiske kodeks vil aldrig blive fundet; efter at have brændt vores fingre en gang for meget ved vi, hvad vi ikke vidste, da vi startede vores udforskningsrejse: At en ikke-forvirrende, en

ikke-ambivalent moral, - en etik, som er universel og "objektivt funderet" - er en praktisk umulighed" (citater hentet fra: Haslebo, 2007). På den anden side tænker jeg, at det også er problematisk, hvis lederens trivsels-etiske handlevæg vejledes af umiddelbare intuitioner eller mavefornemmelser. En tredje vej for lederen at gå på vegne af trivsel, består i ansvarligt at tage ledelse for og i de mikro-relationelle processer i hverdagens kommunikative interaktionsprocesser. Således udgør en relationel trivsels-etik min svar på spørgsmålet: Hvilke etiske holdepunkter og relationelle handlinger kan lederen så lade sig guide af *på vegne af trivslen*?

Jeg lancerer i nedenstående 5 trivselsetiske holdepunkter og relationelle handlemuligheder, som alle er stærkt inspireret af den anerkendende tænkning (Honneth, 2003), den socialkonstruktionistiske tænkning (Gergen, 2005) den relationelle etik (Haslebo & Haslebo, 2007), den protreptiske tænkning (Larsen & Jægerum, 2012) samt Fair Proces (Vestergaard, 2012).

RELATIONEL REFLEKSIVITET

Relationel refleksivitet drejer sig om, at skærpe opmærksomheden over for dagligdagens strøm af relationelle begivenheder og bruge energi på, at opdage og reflektere over sammenhænge mellem det, lederen gør i samspil med medarbejderen, og hvordan det virker på medarbejderen.



Denne tankegang står helt centralt i den socialkonstruktionistiske og den anerkendende tilgang, hvor det betragtes som vigtigt, at lederen kan bruge attituder og sprog på måder, der synliggør og forstærker medarbejderens selvopfattelse som kompetent og værdifuld for arbejdsfællesskabet. Tanken om, at lederen er medskabere af den enkelte medarbejders mulighed for, at opleve sig selv som kompetent, værdifuld og moralsk tilregnelig, gennem den måde lederen taler med medarbejderen på, indeholder et ansvar for at reflektere over, hvordan lederens eget kommunikative udspil kan være med til at fremme medarbejderens mestringsevne. Således følgende ledelsesetiske veje at gå, på vegne af trivslen:

- At anerkende medarbejderne som kompetente, værdifulde og moralsk tilregnelige
- At anerkende medarbejdernes "stemmeret" og gode grunde
- At antage, at alle er medskabere af og dermed medansvarlige for andres selvopfattelser og andres mestringsevne.
- At være opmærksom på egne selektive perceptioners rettedhed.
- At vurdere og beslutte ud fra en nytteetisk snare end fra en pligtetisk position

ANERKENDEDE KOMMUNIKATION

Anerkendende kommunikation drejer sig om, at lederen indtager en mental position, der er præget af åbenhed, nysgerrighed og interesse for at stille udforskende spørgsmål både til egen og til medarbejderens synspunkter. Når udgangspunktet for måden at stille spørgsmål tages i socialkonstruktionismen, præges tilgangen af; at lederen stiller spørgsmål ud fra en ikke-vidende position; at lederen udforsker medarbejderens version af virkeligheden; at lederen stiller spørgsmål for at udvide medarbejderens tanke- og handlerum. Anerkendende kommunikation handler også om, at lederen forpligtiger sig på, at medvirke til at skabe klare og tydelige kontekster for spørgsmålet: "Hvad har vi gang i nu og på sigt?". Uden en klar kontekst og tydelige forklaringer af lederens beslutninger, bliver det vanskeligt og i nogle



ANERKENDEDE KOMMUNIKATION HANDLER OGSÅ OM, AT LEDEREN FORPLIGTIGER SIG PÅ, AT MEDVIRKE TIL AT SKABE KLARE OG TYDELIGE KONTEKSTER FOR SPØRGSMALET: "HVAD HAR VI GANG I NU OG PÅ SIGT?".

situationer umuligt at skabe begribelighed, håndterbarhed og meningsfuldhed i forhold til, hvad vi har gang i og på sigt. Således følgende ledelsesetiske veje at gå, på vegne af trivslen:

- At fokusere på nyttig kommunikation frem for "sand/rigtig" kommunikation.
- At kommunikere på måder, så medarbejderne får mulighed for at vise sig kompetente og værdifulde.
- At indtage en nysgerrig og udforskende mental position.
- At kommunikere klare kontekster - *tydeliggørelse af retning, rammer, råderum*.
- At forklare beslutningers præmis og rationalitet.

DISKURSIV LYTNING

I socialkonstruktionismen ligger der en væsentlig antagelse om, at de herskende diskurser/fortællinger på arbejdspladsen er med til at indsætte organisationsmedlemmer i positioner, der - ofte på umærkelige måder former de indbyrdes relationer. Således bliver lederens forpligtigelse til at lytte diskursivt til, hvad lederen selv og andre siger helt central. Det vil sige, at lytte til samtaler som fortællinger og udforske egne og medarbejdernes antagelser. Anerkendende diskursiv lytning indeholder et stort ansvar for lederen for at være opmærksom på, hvordan lederen selv er med til at indsætte sig selv og medarbejdere i positioner, og et ansvar for at udforske, og den løbende positionering fremmer trivslen. Anerkendende diskursiv lytning er et vigtigt første skridt for lederen at tage i arbejdet på at afmontere trivsels-



INDEHOLDER ET STORT ANSVAR FOR LEDEREN FOR AT VÆRE OPMÆRKSOM PÅ, HVORDAN LEDEREN SELV ER MED TIL AT INDSÆTTE SIG SELV OG MEDARBEJDERE I POSITIONER, OG ET ANSVAR FOR AT UDFORSKE, OG DEN LØBENDE POSITIONERING FREMMER TRIVSLEN.

skadelige diskurser/fortællinger i organisationen og tage ansvar for, at opbygge nogle alternative diskurser/historier, der former ligeværdige relationer og anerkendende kommunikation

(Haslebo & Haslebo, 2006). Således følgende ledelsesetiske veje at gå, på vegne af trivslen:

- At lytte for at forstå, hvilken diskurs egne og medarbejderes udsagn indgår i.
- At lytte aktivt til, hvilke positioner diskursen stiller til rådighed og skaber af moralske rettigheder og forpligtelser - tilladelser, påbud, forbud.
- At lytte aktivt til, hvordan bestemte medarbejdere bliver "indsat" i positioner (offeret, redningsmanden, skurken, passivt vidne etc.), og med hvilken trivsels-betydning.
- At lytte aktivt til, hvilke selektive perceptioner der skabes/ikke skabes.
- At medvirke til skabelsen af diskurser og fortællinger, der styrker mestring, positiv selvopfattelse og anerkendende relationer.

PROTREPTISK COACHING

Som filosofisk coachingform har protreptikken over 2000 år på bagen og blev oprindeligt skabt til at udanne ledere og hærchefer i antikkens Grækenland, bl.a. på Aristoteles ledelsesakademi. Protreptik betyder, at vende medarbejdere mod det som er væsentligt for dem selv, organisationen og arbejdsfællesskabet – protrepto betyder på græsk "at vende imod". Protreptisk coaching sætter fokus på væsentlige og betydningsfulde

værdier for medarbejderne. Idéen i protreptisk coaching er grundlæggende, at medarbejderens selvforståelse af væsentlige personlige og organisatoriske værdier har afgørende indflydelse på medarbejderens trivsel og arbejdspraksis. Protreptikken og protreptisk coaching er ude på at støtte medarbejderne i at kunne og turde tænke selvstændigt og konsekvent med reflektiv kraft, f.eks. via spørgsmål som; hvordan tænker du bedst? hvordan opfatter du dig selv som organisationsmedlem? på hvilket grundlag kan du bedst lede dig selv, så friheden, ansvaret og din integritet mest muligt kommer i spil? Protreptikken fokuserer således på at udforske de begrebslige antagelser der ligger til grund for, hvorfor man f.eks. forekommer (u)begejstret, (de)motiveret, (u)engageret. Pointen er, at protreptisk coaching søger at skabe et frugtbart værktøjsreservoir af refleksionsfremmende art, for så vidt det handler om at støtte medarbejderne i at tage sit personlige lederskab, sin trivsel og selvskabende ledelse alvorligt. Endvidere er protreptikken optaget af, at støtte medarbejderne til at fungere i og med paradokser og støtte medarbejderne i at træffe valg og dermed give sig selv afgørende betydning i forhold til at frembringe egne lommer af "sandhedsliv" i praksis. Kort og godt er protreptikken optaget af, at få medarbejderne til proaktivt at forholde sig til sig selv, være sig selv, øge sin mestringsevne og styrke nyttig selvopfattelse med inderlighed og alvor. Således følgende ledelsesetiske veje at gå, på vegne af trivslen (Larsen & Jægerum, 2012):

PROTREPTIK BETYDER, AT VENDE MEDARBEJDERE MOD DET SOM ER VÆSENTLIGT FOR DEM SELV, ORGANISATIONEN OG ARBEJDSFÆLLESSKABET – PROTREPTO BETYDER PÅ GRÆSK "AT VENDE IMOD". PROTREPTISK COACHING SÆTTER FOKUS PÅ VÆSENTLIGE OG BETYDNINGSFULDE VÆRDIER FOR MEDARBEJDERNE.





Figur 3

- At coache medarbejderne til en oplevelse af, at kunne begribe, håndtere og skabe menings- og betydningsfuldhed (selvledelseskapacitet).
- At coache medarbejderne til at få en nyttefølelse for det virtuelle kraft og potentialets betydning.
- At coache medarbejderne til at skelne mellem væsentlige og mindre væsentlige arbejdsverdier, prioriteter og mestringsevner.
- At coache medarbejderne til at kunne konstruere holdbare argumenter og være i stand til at håndtere individuelle og samarbejdsrelaterede udfordringer.
- At coache medarbejderne til, at kunne håndtere at være et sted, hvor der ikke findes klare, entydige "svar" - uden at medarbejderen taber sit selvledende potentiale.
- At tage medarbejdernes hele livssituation alvorligt og coache med henblik på at fremme medarbejdernes kompetence til at handle i øjeblikkets paradoks og flertydighed.

FAIR PROCES

Forskning viser, at når medarbejderne engageres i udformningen af løsningsforslag, og kender lederens overvejelser bag beslutninger samt forventningerne til dem, så påvirker det medarbejderens holdning og handlinger. Tillid til ledelsen og kvaliteten af beslutningerne øges. Medarbejderens oplevelse af begribelighed, håndterbarhed og meningsfuldhed styrkes samtidig med at medarbejderens styrkes i oplevelsen af at være kompetent og værdifuld for arbejdsfællesskabet. Omvendt viser forskningen, at overtrædes blot et af de tre principper: Sæt konteksten, involvering og forklaring, så træder en negativ dynamik i kraft. Medarbejderne får mistillid til ledelsens intentioner og kvaliteten af dens beslutninger. De vil have en mindsket oplevelsen af, at kunne mestre forandringsprocessen og være modvillige i implementering af de løsninger ledelsen siger god for. Den positive dynamik mellem procesprincipper, oplevelser og adfærd er illustreret i modellen figur 3 (Vestergaard, 2012)

Således følgende ledelsesetiske veje at gå, på vegne af trivlsen:



FORSKNING VISER, AT NÅR MEDARBEJDERNE ENGAGERES I UDFORMNINGEN AF LØSNINGSFORSLAG, OG KENDER LEDERENS OVERVEJELSER BAG BESLUTNINGER SAMT FORVENTNINGERNE TIL DEM, SÅ PÅVIRKER DET MEDARBEJDERENS HOLDNING OG HANDLINGER. TILLID TIL LEDELSEN OG KVALITETEN AF BESLUTNINGERNE ØGES.

- At sætte *konteksten* for forandringsprocessen/opgaveløsningen - i form af retning, rammer, råderum og præcise forventninger til medarbejderne.
- At *involvere* medarbejderne i udvikling og afprøvning af løsninger, der har indflydelse på deres arbejde - både i udformningen af løsninger og implementeringen af dem.
- At *forklare* beslutningers rationale og kriterierne for, at de enkelte medarbejders input/ideer eventuel blev valgt til eller fra i den endelige beslutning.

Alle tre principper - sæt konteksten, involver og forklar - skal være i spil, for at de involverede medarbejdere oplever processen som "fair". Mangler blot et af forholdene, vil det som sagt svække muligheden for, at medarbejderne oplever anerkendelse, mestringsevne og positiv selvopfattelse (læs: trivsel) - processen vil opleves som unfair og en negativ trivsels-dynamik træder i kraft.

KONKLUSION

Artiklens dynamiske trivselsmodel opstiller i princippet to grundlæggende scenarier. Den positive trivselsspiral skabes i og med en positiv og komplementær interaktion mellem de sociale relationer, mestringsevnen og selvopfattelsen. Modsat skabes over tid en negativ trivselsspiral for medarbejderen når interaktionen mellem de sociale relationer, mestringsevnen og selvopfattelsen er negativ og præget af inkomplementaritet. Artiklen peger endvidere på en række trivsels-etiske relationelle veje at gå for ledere, der ønsker at styrke medarbejdernes trivsel. Disse veje er formuleret omkring begreberne; relationel refleksivitet, anerkendende kommunikation, diskursiv lytning, protreptisk coaching og fair proces. De fem bud kan guide lederen i forhold til at fremme trivslen i og med hverdagens mikro-relationelle kommunikationsprocesser - på vegne af medarbejderen arbejdslivskvalitet, arbejdspladsens sociale kapital og organisationens effektivitet.

NOTER

1. Social kapital er et begreb der er relativt nyt i virksomheds- og organisationsammenhænge. Det fremgår af Hvidbogen om Virksomhedens Sociale Kapital (Kristensen m.fl., 2008), at der er god forskningsfaglig dokumentation for en positiv sammenhæng mellem organisationsmedlemmers trivsel, kvalitet i opgaveløsningen og organisationens effektivitet.

2. Organisatorisk effektivitet defineres ved følgende fem elementer: 1) Retning - at organisationens ansatte forstår den ønskede strategiske udviklingsretning; 2) Synergi - at der i det interne samarbejde skabes synergi og sammenhængskraft imellem de interne aktiviteter; 3) Tilpasning - at organisationen reagerer rettidigt på omverdenskrav og udnytter nye markedsmæssige muligheder; 4) Motivation - at de ansatte er motiveret og engageret i at skabe gode resultater for organisationen; 5) Innovation - at organisationen er nytænkende og innovativ i sin "branche". (Steensen, 2008).

LITTERATUR

- Antonowsky, Aaron (2003): *Helbredets mysterium*. Gyldendal Akademisk.
- Beukema, L. (1987). Quality of reduction of working hours. Groningen: Karstapel. In: Suzanne, E.J. Arts, Ada Kerkstra, Jouke Van Der Zee, and Huda Huyer Abu Saad, (eds.) (2001). *Quality of Working Life and Workload in Home Help Services: A Review of the Literature and a Proposal for a Research Model*. Scandinavian Journal of Caring Society, 15, pp. 12-24.
- Csikszentmihályi, Mihaly (2006): *Flow - optimal oplevelsens psykologi*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Csikszentmihályi, Mihaly (2008): *Selvets udvikling*. Dansk Psykologisk Forlag.
- E3 (2011): www.analyzer.dk/artikler/hver-tredje-dansker-giver-topkarakter-til-arbejdslivet.aspx
- Gergen, Kenneth J. (2005): *Virkeligheder og relationer*. Hans Reitzels Forlag.
- Haslebo, Gitte m.fl. (2007): *Etik i organisationer - fra gode hensigter til bedre handlinger*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Hackman, J.R., and G.R., Oldham, 1980. *Work Redesign*. Reading, M.A: Addison-Wesley.
- Heskett, J.L. m.fl. (1997): *The service profit chain*. New York: The Free Press.
- Honneth, Axel (2003): *Behovet for anerkendelse*. Hans Reitzels Forlag.
- Kristensen, Tage Søndergaard m.fl. (2008). *Virksomhedens Sociale kapital - hvidbog*. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.
- Kjøller, M., Juel, K. & Kamper-Jørgensen, F. (Red.) (2007): *Folkesundhedsrapporten 2007*; Statens Institut for Folkesundhed, Syddansk Universitet, København
- Larsen, Peter & Jægerum, Niels (2012): *Protreptik og protreptisk lederskab - ledelse med filosofisk kant*. I *ledelsestidsskriftet: detpostmodernelederliv*, vol.1. www.act2learn.dk.
- Lawler E. E., LLL (1982): *Strategies for Improving the Quality of Work Life*. American Psychologist, 37, pp. 486-693.
- Maslow, Abraham (1954): *Motivation and Personality*. Harper & Row.
- Mead, George H. (1962): *Self, Mind and Society*. Chicago University Press.
- Nielsen, NR. & Kristensen, TS. (2007): *Stress i Danmark - hvad ved vi?* Sundhedsstyrelsen, Kbh. S.
- OECD. (2009): *OECD Factbook 2009: Economic, Environmental and Social statistics*; fra: <http://titania.sourceoecd.org/vl=1310415/cl=14/nw=1/rpsv/factbook2009/11/02/02/11-02-02-g1.htm>
- Preisler, M. (2008): *Flertallet har et drømmejob*; Ugebrevet A4, nr. 31
- Stensen, Elmer Fly (2008): *Virksomheders strategiprocesser og præstationer*. Topdownstyring skader effektiviteten. *Ledelse & Erhvervsøkonomi* nr.1
- Serey, T.T. (2006): *Choosing a Robust Quality of Work Life*. Business Forum, 27(2), pp. 7-10.
- Vestergaard, Bo (2012): *Ledelse af inkrementel innovation og strategiimplementering med fair proces - mod et strategisk procesdesign for involvering af medarbejderne i udvikling af løsninger på de vigtige udfordringer og skabelsen af en innovativ kultur*. *Ledelsestidsskriftet: detpostmodernelederliv*.dk, vol. 1. www.detpostmodernelederliv.dk
- Vroom, Victor (1964): *Work and Motivation*. Wiley & Sons.