

# TRIVSEL I ALLE ARBEJDSLIVETS FASER

*Ved Malene Friis Andersen*

*Ph.d., cand.psych.aut., organisationspsykolog og gæsteforsker*

# + 45 publikationer om arbejdslivet

Article

## The Relational Fit in Organizational Interventions—What Can Organizational Learning from Research in Psychoth

Malene Friis Andersen <sup>1,\*</sup>, Karina Nielsen <sup>2</sup> and Jeppe Ze

# LÆRING FRA CORONAKRISEN

### Hvorfor skal vi lære af coronakrisen og hvordan kan vi lære af den? Hør forsker Malene Friis Andersens bud.



Mit liv

Coronakrisen vendte op og ned på mit liv. I 16 uger i 16 forskellige leddere og medarbejdere har lært, og hvordan de bliver at bruge den læring fremadrettet i deres eget liv.



Vores arbejdsliv

Coronakrisen har medført store ændringer af arbejdsforholdene. Men hvilken læring tager vi med os i vores arbejdsliv fremover?



Vores samfund

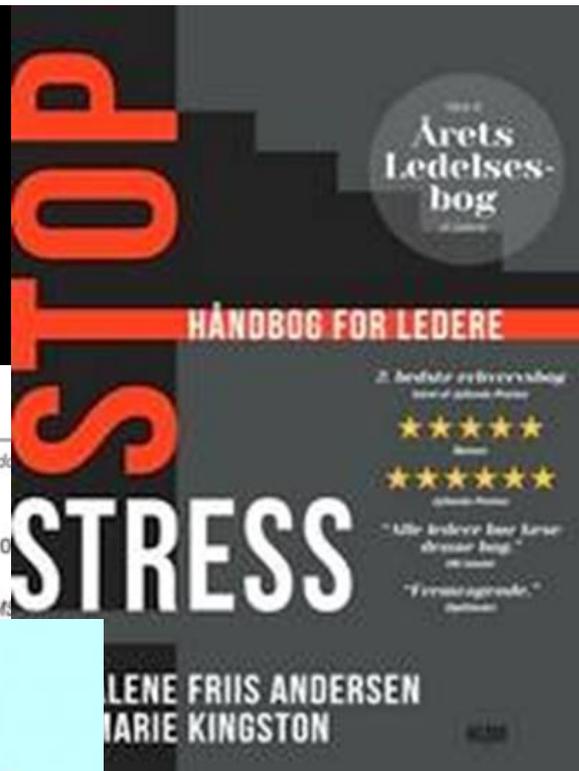
Coronakrisen har givet os både store og små dele af os selv. Hvad har det lært os, og hvilke hold er der til samfundet fremadrettet?



## kapital ejdspladsen

Forbindende social kapital – Ressourcer og samarbejde i moderne leder- og medarbejderrelationer

Malene Friis Andersen & Vibeke Berg  
København, 2017



Review  
Scand J Work Environ Health. 2012;38(2):93–104. doi:10.5271/sjweh.3322

Meta-synthesis of qualitative research on work with common mental disorders  
by Malene Friis Andersen, MSc,<sup>1</sup> Karina M Nielsen, MSc,<sup>2</sup> and Svend Brinkmann, PhD<sup>1</sup>

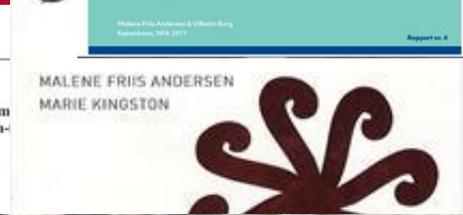


How do Workers with Common Mental Disorders Benefit from a Multidisciplinary Return-to-Work Study?

Malene Friis Andersen · Karina Nielsen · Svend Brinkmann

© The Author(s) 2014. This article is published with open access at <https://doi.org/10.1007/s10926-014-9488-3>

Abstract: Purpose Long-term sick leave due to common mental disorders (CMD) is an increasing problem in many countries. Recent reviews indicate that (RTW) interventions have limited effectiveness. The working mechanisms of the intervention knowledge can help improve future RTW design and implementation. Methods In a randomized controlled trial with 112 employees with CMD, we investigated how workers with CMD experienced participating in a multidisciplinary return-to-work (RTW) study and how workability assessment activities influenced their RTW process.

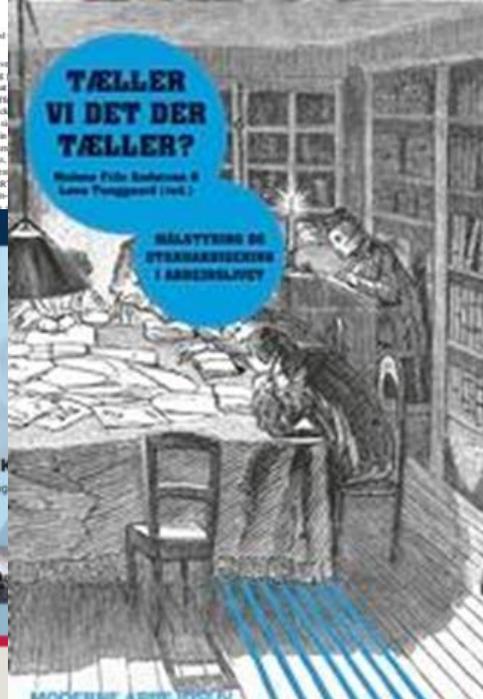


## Skakmat – kan prisen for indflydelse blive for stor?

### Skyggearbejde og workarounds blandt ansatte i psykiatrien

Malene Friis Andersen, Jeppe Ajslev, Lene Tanggaard & Peter Aske Svendsen

Arbejdsmiljøforskningen har fastslået, at indflydelse i arbejdet er en af de vigtigste faktorer for trivsel og oplevelsen af at kunne løse opgaverne. Men nye styringsformer og -rationaler inden for New Public Management kan binde og begrænse medarbejdernes indflydelse på nye måder. Med afsæt i etnografisk feltstudie og 41 semistrukturerede interviews viser vi i denne artikel, hvordan ansatte i psykiatrien oplever, at behandlingspakker og Sundhedsplatformen standardiserer opgaveløsningen i en grad, så de oplever ikke at have tilstrækkelig indflydelse til at løse arbejdsopgaverne med afsæt i deres professionelle dømmekraft. Analyserne viser, at de ansatte finder veje til at øge indflydelsen i det skjulte gennem skyggearbejde og workarounds. Men den øgede indflydelse kommer med en pris i form af mere arbejde, utilstrækkelighedsfølelse og frygt for afsløring. Vi viser, at de ansatte befinder sig i en vanskelig situation, hvor de erfarer, at der ikke er lydhørhed over for deres kritik. De kan derfor vælge mellem at handle i modstrid med deres professionelle dømmekraft eller øge arbejdsintensiteten i det skjulte.



## Hvad kommer jeg omkring i den næste time. Sådan ca.

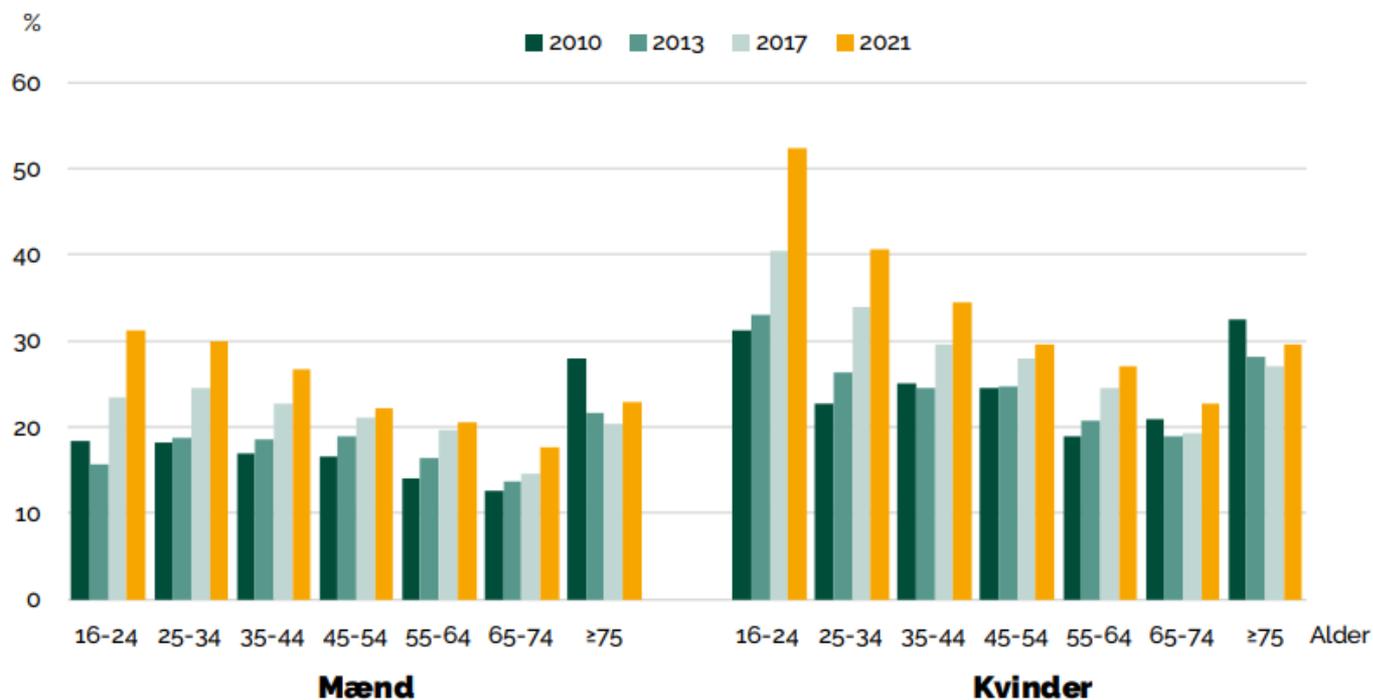
- Forskelle og ligheder mellem generationer fra forskellige perspektiver og kilder
- Skab det bedst mulige fit mellem medarbejdere i forskellige livsfaser og arbejdspladsen

*”At forstå generationelle karakteristika er vigtigt for at håndtere og anvende diversitet på arbejdspladsen bedst muligt” (Shuler et. al. 2016)*

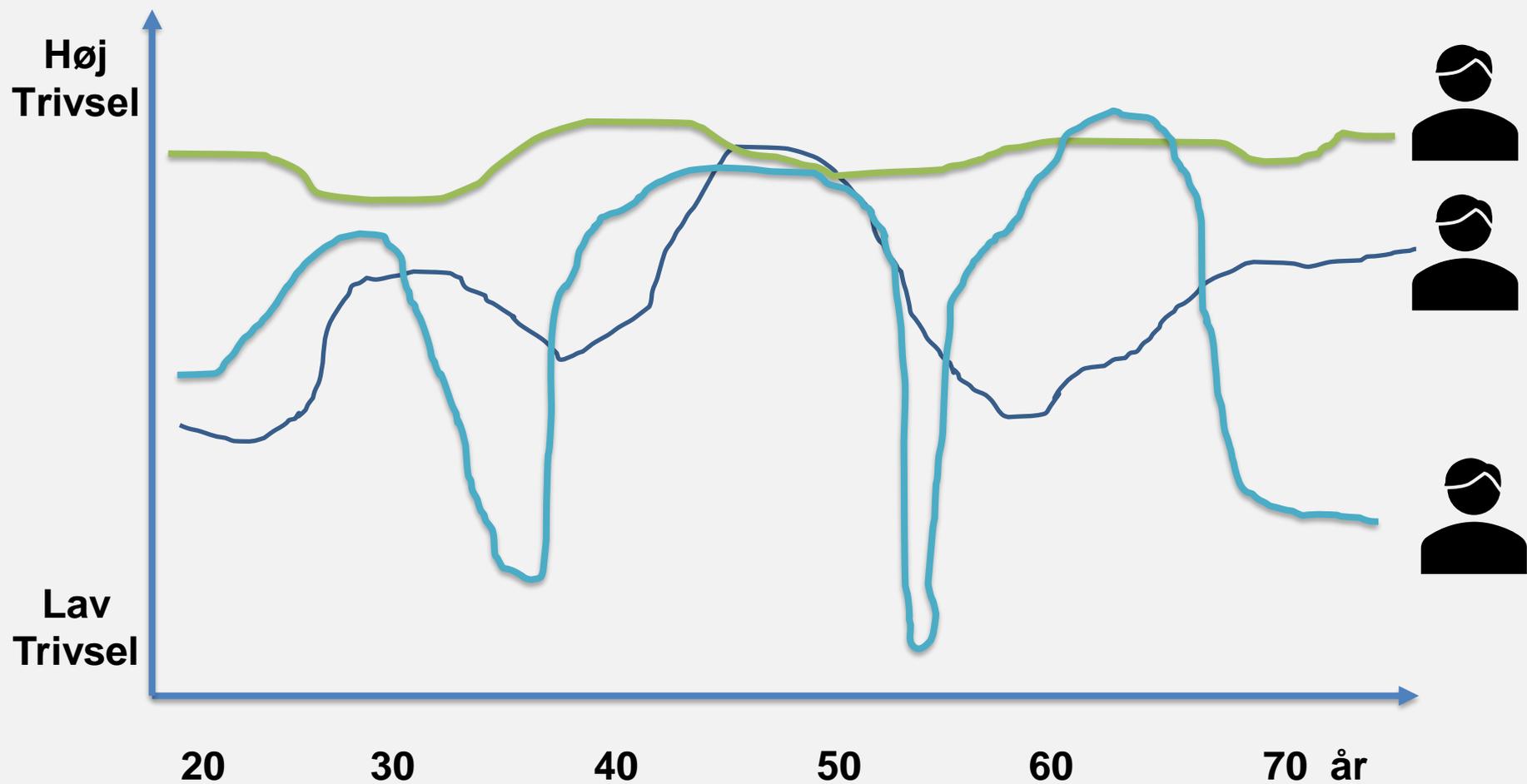
**Forskelle og ligheder mellem generationer fra forskellige perspektiver og kilder..**

## Et perspektiv

**Figur 2.3.1** Andel, der har en høj score på stresskalaen, blandt mænd og kvinder i forskellige aldersgrupper. 2010, 2013, 2017 og 2021. Procent.



## Et andet perspektiv



## Et tredje og mere dybdegående perspektiv: Et godt fit mellem generation og arbejdsplads?



- Generation Baby boomer (1946 – 1964)
- Generation X (1965 – 1980)
- Generation Y/Millennials (1981 – 2000)
- Generation Z (2001 - 2012)

## Baby boomers (født mellem 1945 – 1964)

- Er den første generation, der har oplevet omfattende øget velstand i deres livstid → De har en høj grad af optimisme.
- Optaget af at tilpasse sig samfundet og teamet – men er samtidig selvstændigt tænkende og har en sund skepsis for autoriteter.

→ For at engagere baby boomers er det centralt at skabe et venligt arbejdsmiljø, tilbyde fleksible arbejdstimer, muliggøre indflydelse og tilbyde meningsfulde opgaver.

## Generation X (født mellem 1965-1980)

- I Generation X's barndom skifter fokus i samfundet fra fokus på fællesskabet til fokus på individet. De er den første generation, der får "moderne" børneopdragelse og deres eget værelse.
- De har en grundlæggende og iboende trang til at lave et godt stykke arbejde og arbejder gerne hårdt.
  - Generation X'erne foretrækker ledelsesadfærd som er associeret med fleksibilitet, anerkendelse og udfordrende arbejdsmiljø. De trives både med at arbejde alene og i teams.

## Generation Y/Millennials (født mellem 1981-2000)

- Millennials er etnisk diverse, globalt tilpasningsdygtige, open-minded, vant til at multi-taske og teknologisk kompetente.
- De har en høj grad af selvtillid og er mere selvcentreret. De ser det ikke nødvendigvis som en fiasko, hvis de ikke gennemfører ting, idet de er gode til at lave en ny fortælling om sig selv.

→ For at millennials skal trives og være effektive, skal de have realtid-feedback og masser af anerkendelse. De vil ikke arbejde mange timer i stressfulde jobs, som de har set deres forældre gøre. De ønsker arbejdspladser med god work-life balance.

## Generation Z (født mellem 2001-2012)

- Deres sociale liv er mindst lige så forankret i det digitale univers som i den fysiske verden. Er mere optaget af tilstedeværelse fremfor tilstedeværelse.
- Z'erne er den mest diverse og rummelige generation, når det kommer til etnicitet, kultur og kønsidentiteter. Klimaforandringer og miljø optager dem meget.
- De er meget optaget af deres venner og netværk og føler sig ensomme, hvis de ikke løbende forbindes til dem.

# Generation Z (født mellem 2001-2012)

## Generation Z på arbejdspladsen:

- De har en uformel og meget direkte måde at kommunikere på. De er vant til og forventer at blive hørt – også af dem med mere anciennitet.
- De foretrækker gennemsigtighed, fleksibilitet og personlig frihed. De forventer at blive informeret, og at beslutninger begrundes.
- De ønsker at lederen lytter til deres ideer og værdier og tager højde for og interesserer sig for deres følelser.
- Nogle foretrækker at arbejde deltid og byde ind på vagter fremfor at have fast vagtskema – også for at kunne passe et andet arbejde eller iværksætterprojekt ved siden af.

**Drøft med sidemanden:**

**Et godt fit mellem organisation(er) og generation(er)**

- Hvem passer vores arbejdsplads og kultur bedst til? Hvem passer det mindre godt til?
- Hvad ville en lavthængende frugt hos os være for at skabe yderligere trivsel for en eller flere generationer?

To sidste pointer:  
De unge ledere og senior-  
medarbejdere

Kilde: Unge ledere. CPH Business (2020)



**Unge ledere**

Hvordan sikres et stærkt rekrutteringsfelt af kvalificerede og kompetente unge ledere til morgendagens ledelsesudfordringer?

Projektleder - Karen Christina Spuur  
Lektor - Anne Essenbæk Toftbjerg  
Projektkoordinator - Camilla Birkvad Bernth

**UNGLEDER**

 **cphbusiness**  
CPH HANDELS HØJSKOLEN

## Fakta om de unge ledere:

- **Alder:** 22-35 år
- **Ledere for:** minimum 2 personer
- **Erfaring:** fra 3 måneder til maksimalt 1,5 år.
- **Uddannelseniveau:** kortere videregående til lang videregående.
- **Brancher:** finanssektoren, rekrutteringsbranchen, detailhandel, servicebranchen samt sport og event.

Kilde: Unge ledere. CPH Business (2020)

### **Der kommer en generationsmæssig udfordring på ledelsesgangen**

Tallene viser, at der i 2008 var 12.045 ledere under 35 år og 9.152 i 2018, hvilket svarer til et fald på 24%.

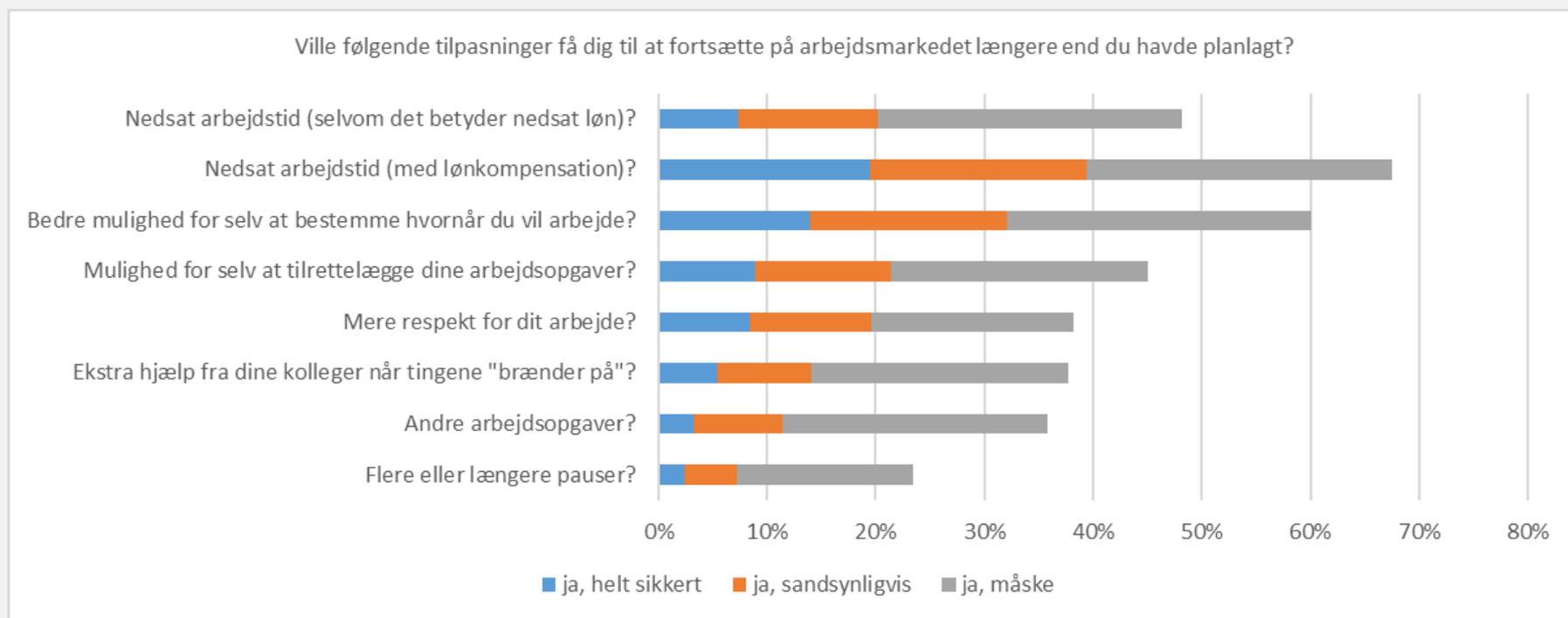
Andelen af ledere under 35 år var i 2018 på 8.43% i forhold til alle ledere. Sammenholdt med en analyse fra Dansk Industri, der viser, at andelen af ledere over 50 år er steget fra 35% i 2010 til 44% i 2019.

Kilde: [Forskningsrapport fra Cphbusiness.](#)

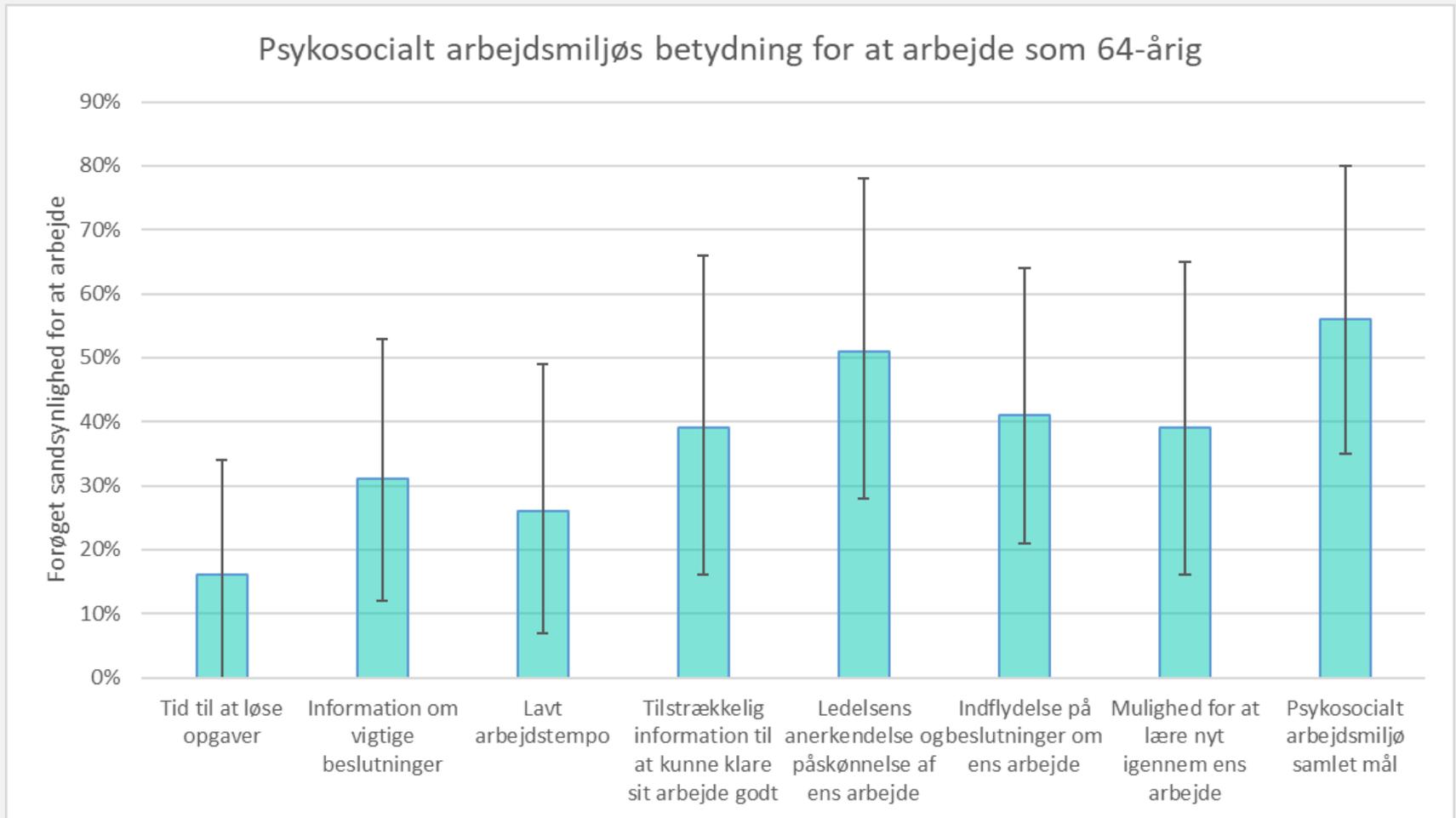
### **De unge fravælger ledervejen, enten inden de starter eller efter deres første lederjob, fordi:**

- De frygter ikke at kunne udfylde rollen i overensstemmelse med egne værdier
- De ønsker at blive specialister i stedet
- De føler mangel på kompetencer til at indtræde i lederrollen
- De ønsker ikke tids- eller krydspresset mellem medarbejdere og direktion

# Seniorer på arbejdspladsen, hvad kan få dem til at blive? - endnu flere faktorer



Data er fra en repræsentativ stikprøve af ansatte i alderen 50+. Spørgeskemaundersøgelse fra 2020. Kilde: SeniorArbejdsLiv – Muligheder og barrierer for et langt og sundt arbejdsliv i Danmark. Lars L. Andersen m.fl.



# De seks guldorn

## Indflydelse

Jeg kan påvirke vigtige beslutninger og forhold omkring mit arbejde

## Social støtte

Jeg har gode relationer til kolleger og chef, hvor vi interesserer os for hinanden og bakker hinanden op

## Mening

Jeg oplever at mit arbejde er meningsfuldt og at jeg kan gøre en vigtig forskel

## Belønning

Jeg får anerkendelse og feedback på mit arbejde, og andre finder min indsats værdifuld

## Forudsigelighed

Der er en vis forudsigelighed i mit arbejde, og jeg har mulighed for en vis kontrol

## Krav

Kravene til mig balancerer fornuftigt imellem det nemme og det udfordrende

Signifikant påvirkning af hvor positivt medarbejderen oplever det psykiske arbejdsmiljø

Sammenhæng med både **produktivitet** og **sygefravær**

## Udvalgt litteratur

- Westerman, J. W., & Yamamura, J. H. (2007). Generational preferences for work environment fit: Effects on employee outcomes. *Career Development International*.
- Shuler, H. D., Faulk, K., Hidleburg-Johnson, B., & Williams, D. (2016). Engaging diverse generations in the 21st century workplace. *International Journal of Business Research and Management (IJBRM)*, 7(3), 31-39.
- Gaidhani, S., Arora, L., & Sharma, B. K. (2019). Understanding the attitude of generation Z towards workplace. *International Journal of Management, Technology and Engineering*, 9(1), 2804-2812.
- Urick, Michael & Hollensbe, Elaine & Masterson, Suzanne & Lyons, Sean. (2016). Understanding and Managing Intergenerational Conflict: An Examination of Influences and Strategies. *Work, Aging and Retirement*. 3. waw009. 10.1093/workar/waw009.
- Malene Friis Andersen & Marie Kingston (2016). Stop stress – håndbog for ledere. Klim.
- Malene Friis Andersen & Vilhelm Borg (2016). Forbindende social kapital. NFA.
- <https://ppjob.dk/ideer-til-hvad-arbejdspladsen-kan-gore-for-at-skabe-en-bedre-balance-for-paroende/>

# Spørgsmål?

## [kontakt@malenefriisandersen.dk](mailto:kontakt@malenefriisandersen.dk)

*Hvis du er interesseret i ledelse, trivsel, distancearbejde, stress og arbejdsfællesskaber – så connect gerne med mig på LinkedIn, hvor jeg prøver at huske at lægge interviews, artikler, etc. ud 😊*