

## Fra forskning til forskel

er navnet på en serie artikler i HUMmagasinet om fakturaløs, humanistisk forskning, hvor betydningen for mennesker og samfund er meget direkte og synlig. Se alle artiklerne på [humaniora.au.dk/forskel](http://humaniora.au.dk/forskel)

# HVOR ARBEJDSGLÆDEN LÅ BEGRAVET

Kan feltstudier, abstraktion og begrebslogik gøre en forskel? Svaret er ja, hvis man spørger en række IT-folk og revisorer

Af Casper Hartmann Dam · [fakchd@hum.au.dk](mailto:fakchd@hum.au.dk)

-Nu er der ikke længere arbejdsdage, hvor projektgruppen er hele min verden og jeg måler og vejer alting efter, om det løser lige netop dét projekt. Jeg har fået friheden til også at forfølge dét, der fagligt set virkelig interesserer mig.

Det fortæller Katrine Ravn, der siden 2003 har arbejdet med brugerflader og software i Systematic a/s i Århus.

Hun er én af softwarefirmaet Systematics 450 ansatte, der i 2007 sammen med revisorfirmaet BDO deltog i det humanistiske forskningsprojekt 'Det meningsfulde arbejdsliv?'. Dengang udførte institutleder på Institut for Filosofi og Idéhistorie Anne Marie Pahuus og lektor i antropologi Anne Line Dalsgård interviews og halvanden måneds feltstudier i de to virksomheder. Suppleret med begreber fra livsfilosofien skulle de afdække, hvordan arbejde bliver meningsfuldt for os. Konklusionen på studierne var klar: Medarbejdere og ledelse skal blive ved med at bekræfte hinanden i målene og turde tale om forventninger, førend arbejdsglæde bliver til noget.

Med et statustjek tre år senere, er Katrine Ravn langt fra alene om at mærke forskellen. Efter projektet har softwarefirmaet nydt godt af at inddrage medarbejderne. Ledelsen giver mere tid til det, medarbejdere anser for fagligt vigtigt – også selvom man ikke får de sædvanlige, hurtige løsninger. Og hos BDO har det også hjulpet, at man nu ved, hvad der svækker og styrker lysten til at gå på arbejde:

– Projektet er en milepæl for os. Nu bruger vi de værdier og forventninger, der får os til at møde på arbejde. Vi har fået et

sprog til at tale om, hvad vi sammen vil – og det er de værdier, der gør det muligt at styre os igennem det uvejr af fusioner og nedskæringer, som finanssektoren ikke slipper udenom lige nu. Vi taler om ændringer og vi laver dem, fordi vores arbejdsdag stadig skal give mening, siger Morten Daus-Petersen, der er HR-chef i revisorfirmaet BDO.

### Fra transistorradio til personalepolitik

Lønforhøjelser? Og hvad med barsel eller sygemeldinger? For tre år siden bestod BDOs personalepolitik af klare svar på dén slags spørgsmål. Svarene var udførlige – men de sagde bare meget lidt om hverdagen på en arbejdsplads med over 1100 medarbejdere.

– Vi pegede i stedet på en række forskellige relationer, der fik revisorerne arbejdsglæde til at blomstre, og hvor de fik plads til at gøre en forskel. Det kunne være, når de satte sig ind i behovene ude hos en kunde, hvis de fik skabt orden i et bilagsrod eller oplevede styrken i gode arbejdsrutiner og hjælp fra kompetente kolleger, siger Anne Marie Pahuus.

Anne Line Dalsgård supplerer:

– Vi fandt noget andet i deres arbejdsdag; ting som transistorradioerne på revisorerne skriveborde fortalte os mere om værdierne på stedet end deres skrevne politikker eller retningslinjer. De brugte fx radioen til at få ro ved skrivebordet og finde en glæde ved flowet i rutineopgaverne; tiden gik, radioen spillede, deres tal gik op – to streger under og så kørte opgaverne derudad.

Assistance fra Anne Marie Pahuus fra Filosofi (t.v.) og Anne Line Dalsgård fra Antropologi har gjort medarbejdere i to større virksomheder mere bevidste om glæde og tilfredshed i arbejdsdagen.



### Inspirerende observationer

Sidste år var det den slags observationer fra forskningsrapporten, der inspirerede BDO til at udgive en helt ny, decideret personalepolitik. Frem for retningslinjer rummer den værdier og holdninger til, hvad det vil sige at være leder, ansat og revisor:

– Hvorfor er du revisor, og hvad er det, du efterspørger? Det er den slags diskussioner, vi får noget ud af og siger, at vi nu tør at tage.

Nu kan vi tale om, om der er andet end løn og personalegoder, der skal på plads, før vi har en god arbejdsplads. På den måde har forskningsrapporten givet os en kulturændring, forklarer Morten Daus-Petersen.

Kulturændringen bliver især tydelig i revisorerens fusioner med mindre virksomheder. Her oplever HR-chefen en stor efterspørgsel på forskningsrapporten blandt de nye medarbejdere; en lekture som de ældre ansatte anbefaler dem for at få et bedre udgangspunkt for livet, hvor arbejdet fylder en del.

### Eftertankens frugter

Projektet med det meningsfulde arbejdsliv foregik steder, hvor der før sjældent var nogen udpræget eftertæksomhed eller den store tid til at mærke sig selv. Anne Marie Pahuus og Anne Line Dalsgård introducerede begreber som lykke, skyld, glæde og frustration for revisorer og IT-folk – og i en stor del af arbejdet måtte de to forskere understrege, at der ingen hurtige løsninger er. At der så nu er blevet mere tid for revisorerne til at tænke efter, er en forskel som de to forskere har det godt med:

– Vi har vist de mennesker, vi mødte, hvad de selv så som meningsfuldt i deres arbejde. I rapporten beskriver vi en række eksempler fra hverdagen, som medarbejderne så selv kan tænke videre over og holde op som et spejl på deres egen arbejdsdag. Om Anne Marie og jeg så har set rigtigt, det må de selv bedømme. Men uanset om de forkaster eller tager billedet i spejlet til sig, så er det et tankearbejde, hvor man kan lære meget om sig selv, siger Anne Line Dalsgård.

### Et andet overskud

På Systematic har man taget eftertanken til sig. På virksomhedens månedlige 'husmøder' fik medarbejderne før præsenteret det seneste 'fix' på teknologifronten. Nu er møderne derimod blevet til stedet, hvor man tager de 'tunge' beslutninger og diskussioner, der kommer til at berøre medarbejdernes dagligdag. Derfor er HR-chef Janne Hallum heller ikke i tvivl om gevinsterne af forskningsprojektet:

– Vi har lært os selv at kende. Uanset om man sidder i centrum eller i periferien, er det blevet lettere at forstå, hvorfor nogle ting bare er sværere at ændre i vores organisation, mens hårde beslutninger og valg godt kan gøres nemmere, så længe vi giver plads til at tænke over dem. Vi har ikke set sådan et overskud før, og det er helt klart et projekt, som vi meget gerne havde fortsat, siger Janne Hallum. ■