

29.08.2023

Er det den tavse opsigelse, der er problemet, eller det, vi ikke får talt om?

Af: Karen Marie Fiirgaard, erhvervspsykolog

Bag om den tavse opsigelse findes den samtale, der ikke fandt sted.

Fænomenet quiet quitting synes at accelerere, og det smitter, og det koster!

Hvad stiller vi op, når den er gal med motivationen og engagementet, og vi ikke rigtigt kan puste liv i det?



Karen Marie Fiirgaard, erhvervspsykolog

Når medarbejdernes motivation og engagement i arbejdet skrues ned og vi ikke får talt om det, så bliver den onde spiral forstærket. Det er ubehageligt for langt de fleste ledere og HR-afdelinger at være vidne til. Det er vi faktisk nødt til at tale om.

Det er aldrig farligt at tale om det ubehagelige – det er mere farligt at lade være. Det, som vi ikke får talt om, det vokser. Men hvad er der på spil, når vi skal tale om noget svært? Og hvorfor gør vi det ikke bare?

Svarene er mange, og jeg vil med denne artikel forsøge at give nogle bud på, hvordan man får et liv i engagementet og motivationen igen, når medarbejderen tavst har sagt op og blot et nødvendige.



Men først skal du møde min gamle kollega.

Nu var det nok, sagde kollegaen, fra nu af så var bare næsen i sporet, gøre dét, man blev betalt for, og så færdig!

Det var resignation og afmagt, der fik min kollega til at sige de ord, som jeg aldrig havde troet, at jeg skulle høre fra netop den kollega. Vi havde arbejdet sammen i 13 år, og kollegaen var kendt som afdelingens drivkraft.

Behovet for udvikling og mening i arbejdet kunne ikke længere opfyldes, meningen med arbejdet gik tabt, men jobbet gav sikkerhed og løn. Afmagten flyttede ind, for det var ikke muligt at få skabt lydhørhed for meningstabet – det kunne der ikke tales om. Det var for følsomt. Måske fordi meningstabet også var tydeligt for andre og afmagten havde fået overtaget.

Min kollega sagde ikke sit job op, men besluttede sig for at blive hængende, gøre det nødvendige og ikke længere investere sit overskud, sin energi, sin tid i jobbet. Kollegaen tog, så at sige, engagementet ud af sit job og flyttede det ind i privatlivet og fritidslivet.

Fra nu af skulle jobbet blot være midlet, der sikrede et rigere liv med det, der betød noget, og dem, der betød noget. Det var i 2015!

Jeg oplevede det på nært hold, og man kan sige, at her var der tale om "first mover" for det, som vi i dag kender som quiet quitting, den tavse opsigelse.



For nogle sker det langsomt, og for andre er det en kortere proces. Quiet quitting har bredt sig, og mange anser tiden under corona som et afgørende vendepunkt for lønmodtagerne. Det blev tydeligt for de fleste af os, at arbejdet kunne varetages på mange måder, og det blev tydeligt, at tiden med familien, partneren, vennerne og os selv gav os noget, som måske ikke

havde været så tydeligt før. For dem, der blev fyret eller hjemsendt, gav det også anledning til refleksion over, hvor meget man egentlig kunne regne med sin arbejdsgiver, når krisen kradsede.

Mange af de samtaler, jeg havde med fyrede og hjemsende ledere og medarbejdere i årene 2020 og 2021 bar præg disse refleksioner. Alle virksomhedens fine ord om at være 'en stor familie' osv. gjaldt åbenbart kun, når det var en fordel for virksomheden, følte mange.

Mange betegner coronakrisen og tiden efter den som en tid med en slags eksistentiel opvågning, hvor spørgsmålene om, hvad der er meningen med livet, og hvad man egentlig kan regne med, kom tættere på, end de havde været i en travl hverdag med karriereræs.

Vi trådte ud af den velkendte cyklus med at stå tidligt op, ræse afsted med børn, der skulle afleveres, og komme hjem, lave mad og gå i seng, for så at lade hele mønstret gentage sig dagen efter, og dagen efter igen. Uge efter uge, måned efter måned, år efter år.

Hvad er meningen med alt det, hvis jeg kan investere mit engagement, min energi, mine tanker og følelser i noget, der giver mig en dybere glæde, en dybere tilfredshed?

Set fra et eksistentielt og menneskeligt synspunkt er det forståeligt at stille sådan et spørgsmål.

Det er nemlig helt fundamentalt i mennesket, at vi søger mening med livet – og det gælder også for vores arbejdsliv.

Men – hvad er mening med arbejdet? Og hvordan taler vi om det?

Det nationale forskningscenter for arbejdsmiljø (NFA) har siden 2012 taget temperaturen på danskernes arbejdsmiljø. De seneste tal er fra 2018 og måler på disse fem variable:

- Arbejdet giver selvtillid og glæde
- Dit arbejde er vigtigt for dig
- Du har interessante og inspirerende opgaver
- Du oplever at blive opslugt af arbejdet
- Du føler dig veloplagt på arbejdet

NFA måler mening i arbejdslivet på en skala fra 1-5 og viser et gennemsnit på 3,66-3,91, og at der ikke er sket væsentlige ændringer siden 2012. Desværre findes der ikke tal efter 2018, men er interessant, at NFA finder sammenhænge mellem engagement i arbejdet og motivation og arbejdsglæde. Det kan dokumenteres, at medarbejdere, der har et højt engagement i arbejdet, også har en energisk og følelsesmæssig tilknytning til arbejdet, og en række undersøgelser viser endvidere, at *”engagement i arbejdet hænger sammen med høj trivsel i arbejdet og effektiv opgaveudførelse. Herudover har engagerede medarbejdere en lavere risiko for langvarigt sygefravær, ligesom personaleomsætningen er lavere blandt engagerede medarbejdere”*.

Når engagementet forsvinder sammen med motivationen og energien, så sætter det altså trivslen under pres, og det har, som citatet ovenfor viser, en række afledte negative effekter på effektivitet, sygemeldinger og opsigelser.

Kilde NFA, Fakta om helbred og arbejdsmiljø 2018.

I sin bog *”Eksistens i arbejdslivet”* med undertitlen *”at skabe mening og tro for virksomhed og medarbejdere”* (2002) peger erhvervspsykologen og forfatteren Karen Schultz på, at det bliver afgørende for lederen at turde bruge sin egen eksistens som udgangspunkt for sin måde at være leder på. Det betyder, at lederen også skal byde ind med egne personlige erfaringer, som muliggør, at vi kan forbinde os til ham/hende som mennesker. På denne måde bliver vi væsentlige for hinanden, og vi får adgang til en fælles erfaringsverden, der ikke bare handler om salgstal og performance, men om de mere dybe menneskelige temaer, der knytter os sammen.

Et smukt eksempel på dette så jeg hos en leder på højt niveau, som havde holdt et oplæg for sine medarbejdere og sit eget forhold til frygt, og hvordan han havde lært at sameksistere med frygten.

Han satte det i relation til forhold på arbejdspladsen, og resultatet var, at alle genkendte sig selv i hans fortælling, og det skabte et særligt bånd mellem ham og medarbejderne. En anden topchef afholdt et seminar om skam og utilstrækkelighed og startede seminaret med en fortælling om en situation, hvor han selv havde skammet sig. Det skabte en enorm samhørighed og en positiv effekt i organisationen i flere år frem. Frygt og skam er eksistentielle temaer, som alle mennesker kender til.

Disse ledere får følgeskab, fordi vi kan mærke dem. Det skaber en tillid, at vi deler livserfaringer med dem, og vi giver dem vores følgeskab. Vi bliver villige til, at lægge vores engagement og energi i deres afdeling, fordi vi oplever samhørighed.

Vi oplever en loyalitet med disse ledere, fordi de åbner muligheden for, at vi i dem kan genkende noget eksistentielt i os selv. Derfor giver vi dem følgeskab og er villige til at lægge vores engagement og energi i de opgaver, som de giver os.

Men det er svært at byde på sig selv, at vise sin egen sårbarhed frem, som leder. Det er bare også en nødvendighed, hvis man ønsker at skabe den kontakt og dialog om medarbejderens (manglende) engagement og motivation.

Der findes ikke en egentlig drejebog til denne svære samtale, og der findes ikke "fem stærke spørgsmål", som får det hele tilbage på sporet.

Der findes derimod en forholdemåde, nemlig den måde, som du selv som leder er tilstede i samtalen på. Fem stærke spørgsmål er ligegyldige, hvis du ikke er oprigtigt tilstede og får skabt en genklang og en fælles bølgelængde med den medarbejder, du taler med.

Alligevel kommer de her, de fem spørgsmål. Blot skal de ikke stilles mekanisk, så bliver de til en metode, der skaber afstand mellem dig og den medarbejder, der allerede har lagt afstand til sin egen motivation og energien i arbejdet. Med andre ord, så vil spørgsmålene klinge hult, hvis lederen ikke selv byder ind med egne livserfaringer og selv forholder sig til spørgsmålene. Lederen må altså selv have forholdt sig til spørgsmålene, inden de stilles.

- Hvad drømte du om, da du startede her?
- Hvilken drivkraft har du haft i dit arbejdsliv?
- Hvilke arbejdsopgaver giver dig mest energi?
- Hvilke ønsker og forventninger har du til dit arbejde?
- Hvad er det du håber at bidrage til med dit arbejde her hos os?

Ad denne vej kan man genfinde formålet og meningen med at gå på arbejde sammen med medarbejderen.

Jeg er temmelig sikker på, at hvis nogen havde taget den snak med min tidligere kollega, så havde kollegaen beredvilligt reflekteret over spørgsmålet og fundet svarene i sig selv. Hvis den nærmeste leder ovenikøbet havde budt ind med sine egne refleksion, så de kunne skabe en fælles mening sammen i samtalen om arbejdet – så havde vi været tæt på at komme tilbage på sporet.

Ledelse handler nemlig (også) om, at skabe forudsætninger for de samtaler, der ellers ikke ville have fundet sted. Forudsætningen er dig selv.