

## UGENS CITAT

»Rygning er årligt skyld i så mange dødsfald, at det ville svare til et 11. september-angreb hver tredje måned i Danmark. Men der bliver brugt forbløffende få penge på at forebygge«

Ugebladet Mandag Morgen om Danmarks 20. plads i Europa, når det gælder forebyggelse

# Myten om tilfredshed

**Engagement og relationelle kompetencer er de nye succeskriterier. Som medarbejder skaber du din egen karriere gennem dit bidrag til de fælles resultater for virksomheden**

## Maja Loua Haslebo

erhvervspsykolog  
Erhvervspsykologisk konsultation

**Hvad skal jeg gøre** for at opnå mere i løn, blive forfremmet eller undgå at ryge ud i næste prikkrunde? Hvordan får jeg indflydelse og mere ansvar? Hvor skal jeg udvikle mig?

De spørgsmål optager mange medarbejdere. Typiske emner for udvikling har været at styrke evnen til empati, udvikle større personlig gennemslagskraft og blive bedre til at sige fra.

Forestillingen udspringer af en tro på, at motivation hænger sammen med produktivitet, og at tilfredsstillelse af behov lige fra de basale fysiske til de u håndgribelige psykiske er forudsætningen for denne motivation: Medarbejdere skal have de nødvendige arbejdsredskaber til rådighed, og der skal være mulighed for personlig udvikling (arbejds-)livet igennem.

Undersøgelser og erfaringer viser i dag, at motivation gennem behovstilfredsstillelse ikke altid fører til produktivitet - tværtimod bliver en kultur, der lykkes godt med at tilfredsstille alles individuelle behov, ofte til en hygge-kultur, hvor den enkelte, tilfreds og forkælet, læner sig tilbage og venter på mere af det gode.

Hvor man ikke lykkes helt så godt med at stille den enkelte tilfreds, opstår der ofte en stærk brokkekultur ud fra en ide om, at lederne som

en art skaffedyr skal sørge for medarbejdernes trivsel og tilfredshed.

**Engagement har fået** ny opmærksomhed om en faktor, der hænger uløseligt sammen med produktivitet. Engagement handler ikke om tilfredshed eller behovstilfredsstillelse, men derimod om at kunne se en mening med det

man laver, se sig selv som en vigtig del af et fællesskab og indgå i gensidigt anerkendende relationer. Gør man det, bidrager man med begejstring til den fælles resultatskabelse. Dermed er man en værdifuld del af virksomheden.

Hvis du tænker mere i, hvad du har krav på at få stillet til rådighed, end hvordan du selv er forpligtet til at bidrage, kan et skifte føles voldsomt. Faktum er, at enhver ansat, leder som medarbejder, får sin løn for at klare opgaver i løbet af arbejdstiden.

**For at klare opgaverne godt** er det nødvendigt, at du koordinerer dit arbejde med din leder, dine kolleger og kunderne. Det kræver, at du vedvarende indgår i dialog, bevarer fokus på opgaveløsning og er med til at skabe en fælles meningsfuldhed.

Helt overordnet og uundværlig er din opmærksomhed på, hvad din virksomhed står for og er sat i verden for at udrette. Din arbejdsgiver køber din arbejdsindsats og har på den måde krav på en vis kvalitet i dine ydelser.

Virksomheden ejer dig ikke som person og har derfor ingen retmæssige krav på din personlige udvikling. Opmærksomhed på, hvilke resultater I arbejder sammen for at skabe, fører til en fælles forståelse af, at udvikling af dig som medarbejder altid skal handle om at udvikle dine opgavemæssige kompetencer.

**Hvordan du er som menneske**, kommer ikke dit arbejde ved. Hvordan, du handler og indgår i relationer på arbejde, er derimod en fælles sag. Kun via gode relationer og dialog om, hvordan I sammen løfter opgaverne bedst muligt, bliver videndeling en del af jeres hverdag. Konstruktive svar på de indledende spørgsmål er altså, at dine arbejdsmæssige interesser og mål skal og kan forenes med virksomhedens interesser og mål, og at dine succeskriterier i hverdagen og på længere sigt udspringer af det interessefællesskab.

## BLIV VIRKSOMHEDENS AMBASSADØR

Skab en god karriere og bliv din virksomheds ambassadør ved at:

- Forbedre dine arbejdsmæssige relationer
- Indgå i løsningsorienteret og fortløbende dialog med din leder, dine kolleger og jeres kunder
- Dele arbejdsrelateret viden
- Koordinere dine handlinger med andres
- Skabe fælles meningsfuldhed i arbejdet

## Karrierepanel



### Maja Loua Haslebo

Cand.psych. Erhvervspsykologisk Konsultation



### Vibeke Skytte

Rådgivningschef  
Ledernes Hovedorganisation



### Christian Dinesen

Karrierecoach  
Dansk Coaching Institut



### Claus Kjeldsen

Rekrutteringschef  
i Coop Danmark

Karrierepanelet klæder dig bedre på til at få jobbet, arbejde mere effektivt og skabe bedre balance mellem familieliv og job.

## inspirator | aktier

### Rekord i aktiehandel på børsen

Den Nordiske Børs OMX satte to rekorder i aktiehandlen i oktober. Alene 16. oktober var aktieomsætningen på 84,7 milliarder kroner. Det er mere end 12 milliarder kroner over den hidtidige dagsrekord på 72,3 milliarder kroner, som blev sat 3. maj.

Børsen satte samtidig rekord i den månedlige aktieomsætning med handel for 972 milliarder kroner i oktober. Den tidligere månedsrekord fra august var på 946 milliarder kroner. Antallet af aktiehandler følger med omsætningen på kroner og ører. Antallet af handler pr. børsdag blev i oktober i gennemsnit på 202.580 mod 178.441 gennem det seneste år.

### Vinder festmiddag for 10 på Wallmans Saloner

Også i Søndagsavisen og NetPosten.dk's aktiespil handles der på livet løs. Erik Lund i Horsens blev den heldige vinder af en festaften på Wallmans Saloner i Cirkusbygningen i København til en værdi af 15.000 kroner.

Indtil videre har han sammen med mange andre spillere oplevet at hans aktieportefølje tabte værdi.

»Jeg var for ivrig. Jeg har brændt mig, fordi jeg var tidligt ude og investerede kraftigt kort før markedet dykkede,« siger Erik Lund, der har spillernavnet 'eenl' og lige nu indtager en beskedne placering på aktiespillets rangliste.

Han købte stort ind af aktier som A. P. Møller-Mærsk og Norden, men da de aktier ikke klarede sig alt for godt i sidste uge, har han sadlet om.

»Nu satser jeg på industriaktier som Schouw og Co og på medicinal-aktien Neurosearch. I det hele taget bevæger jeg mig væk fra C20-indekset,« siger han.

Erik Lund har i flere år købt og solgt aktier som et led i sin pensionsopsparing. Her har han haft en mere heldig hånd.

Deltag i spillet og se mere på: [www.sondagsavisen.dk/aktiespil](http://www.sondagsavisen.dk/aktiespil)



Ugens kommentar af Sanne Wall-Gremstrup, direktør hos Arkitektens Forlag

## Enighed gør svag

**Nu huserer de for alvor**, de såkaldte spindoktorer, med om muligt større spillerum, end før der blev udskrevet valg. Det må være Danmarks hurtigst voksende erhverv.

Hvad enten de politiske kommentatorer hedder Qvortrup, Christiansen, Kristiansen, Engel, Hansen, Carlsen, Ib, Pittelkow, Mogensen eller noget helt syvende, bruger de det meste af tiden til at give karakterer ud i disciplinen: Hvem er den mest kyniske og beregnende og dermed - i den helt specielle spinoptik - den dygtigste politiker. Underforstået: Jo mere udspekuleret, jo højere status blandt spineksperterne.

Antallet vokser, og det samme gør de tv-minutter og den spalteplass, der bliver brugt på dem og deres. Til gengæld tror jeg, at mange deler min voksende me(n)talthæthed ved at se politik og samfundsdebat forvandlet til relativt primitiv sniksnak om, hvad der bedst kan betale sig på den korte mediebane. Jeg længes mere og mere efter kvalificerede og begavede samfundsdebattører og kritikere. Noget jeg for nylig har erfaret ikke behøver være en romantisk og urealistisk drøm.

Det skete i forbindelse med mit nye job som direktør for Arkitektens Forlag. Her har kloge og dygtige medarbejdere givet mig lektier for, formentlig for at undgå at jeg, som ikke-arkitekt, optræder mere pinligt end strengt nødvendigt. Med stor fornøjelse pløjer jeg mig gennem pensum.

Det har været stimulerende at dykke ned i de mange store danske arkitekter og deres liv. Lige så opløftende har det været at få bekræftet, at der stadig er masser af vægtige repræsentanter for faget, der fremdrager materiale til at skrive historien videre på. Men der mangler alligevel noget i dag, som desværre ikke begrænser sig til arkitekternes særlige univers.

Det blev klart, da jeg forleden læste om Steen Ei-

ler Rasmussen og Poul Henningsen, som begge førte deres kritiske pen mod store dele af det etablerede Danmark i flere årtier.

De beherskede ikke alene impopulære store dele af det faglige og praktiske terræn. Som kritikere nåede de også hele vejen rundt i samfunds- og kulturlandskabet. Og jo flere, der f.eks. hadede PH for de skarpe udfald, jo mere veloplagt kunne han bede dem rende ham i den offentlige mening. I grell modsætning hertil står spindoktorernes uforpligtende gisninger, der viger uden om præcise synspunkter eller nye erkendelser. For størstedelens vedkommende virker det som strøtanke, småskænderi og politisk kandestøberi.

Det er imidlertid først den fundamentale og kvalificerede uenighed om væsentlige spørgsmål, der for alvor kan udfordre en. Jeg tror PH havde ret, når han hævdede, at 'uenighed gør stærk'. Med den stadig stærkere vitaminmangel, der præger den offentlige debat, kunne jeg godt frygte, at vi alle sammen bliver en lille smule svagere.



FOTO: CARSTEN LUNDAGER

Kommentaren skrives på skift af: adm. direktør hos Bestseller Retail Europe Finn Poulsen · prorektor Aarhus Universitet Mette Bock · adm. direktør hos Danske Spil Hans Christian Madsen · direktør hos Center for Ledelse Wenche Stramsnes · medstifter af Innovation Lab Mads Thimner · adm. direktør hos INDEX: Kigge Hvid · innovationsdoktor Morten Wolff-Toft · associate director hos Arup Nille Juul-Sørensen · direktør hos Arkitektens Forlag Sanne Wall-Gremstrup · adm. direktør hos Retail Institute Scandinavia Bruno Christensen · medierådgiver og tv-producent Bo Damgaard og erhvervsredaktør på Søndagsavisen Morten Outzen-Jensen