


**Karen Christina Spuur**

Forfatter og selvstændig ledelseskonsulent  
Ejer af virksomheden K3

A portrait of Karen Christina Spuur, a woman with long blonde hair, wearing a dark blazer over a blue top. She is looking slightly to the right of the camera with a thoughtful expression. The background is a soft-focus outdoor scene with green foliage and a bright sky.

# Er quiet quitting bare et nyt bussword?

Tavse opsigelser eller quiet quitting oplever mange arbejdspladser som en stigende tendens. Det giver udfordringer i organisationen og blandt de blivende kollegaer. Der er flere holdninger til, hvad tavse opsigelser er. Hvad er meningen med tavse opsigelser, og hvilke årsager ligger typisk til grund? Hvad er konsekvenserne af tavse opsigelser?

Tekst: Karen Christina Spuur, forfatter og selvstændig ledelseskonsulent  
Ejer af virksomheden K3

### Hvad er en tavs opsigelse?

Begreberne "quiet quitting" og "tavs opsigelse" bruges ofte som synonyme, der betegner samme fænomen. Begge udtryk refererer til en situation, hvor en medarbejder enten beslutter sig for at forlade en organisation på en stille måde uden at give en direkte og åbenlys opsigelse, eller medarbejderen vælger at resignere til at yde et minimum, så vedkommende undgår at blive fyret.

#### To typer af tavs opsigelse

##### *Tavs opsigelse – På vej væk*

Denne type bevæger sig væk fra organisationen. Stille og ubemærket søger de hen mod exit via bagdøren. De deler ikke deres tanker, manglede motivation eller udfordringer. Pludselig er de væk.

##### *Tavs opsigelse – Løncheck ønskes*

Nogle medarbejdere bliver i deres passive tilstand i deres stilling og bidrager kun nok til ikke at miste deres stilling. De møder ind, præsterer minimalt for at kunne hæve lønchecken.

Der er altså tale om to typer af tavs opsigelse. Den tavse opsigelse, hvor medarbejderne søger væk, og den tavse opsigelse, hvor medarbejderen bliver. Gældende for begge former for tavs opsigelse er, at begge typer af medarbejdere er stempet mentalt ud af deres arbejde, kollegaskab og organisation.

### Er det noget nyt?

Tavse opsigelser er ikke et nyt fænomen, men der er de seneste år sket en mærkbar stigning i antallet af tavs opsigelser. Det er tankevækkende. Eksempelvis fremgår det af et internationalt forskningsstudie inden for Sundhedssektoren fra 1996, at årsagerne til quiet quitting blandt

medarbejderne skulle findes i mangel på jobtilfredshed, begrænsende karrieremuligheder og en generel følelse af stress og ubehag i arbejdsmiljøet (Lemieux-Charles et al., 1996). Begrebet blev brugt, og mon ikke flere af årsagerne er noget, mange kan nikke genkendende til som bevæggrunde for deres egen tavs opsigelse. I dag er det arbejdstagers marked, så muligheden for at søge videre er lettere, og kravene siden 1996 er skærpet, det kan måske være et af elementerne i den stigende andel af tavs opsigelser.



**Det er ikke quiet quitting**, når medarbejdere møder engageret op på arbejde, deltager aktivt i samarbejdet med andre og bidrager engageret med deres kompetencer – men insisterer på at slukke arbejdscomputeren og telefonen, når de går hjem. Den type medarbejdere ser vi flere og flere af, særligt blandt yngre medarbejdere (Spuur og Toftbjerg, 2020). Den type medarbejdere laver ikke tavse opsigelser, men insisterer blot på at opdele arbejdsliv og privatliv.

En undersøgelse foretaget af Norstat for Business Danmark viser, at det i en dansk kontekst i dag er næsten halvdelen, **48 pct.**, af de adspurgte lønmodtagere, der mener, at de ikke får tilstrækkelig i løn i forhold til det arbejde, de udfører.

Derfor har næsten hver fjerde, 23 pct., sagt i undersøgelsen, at de »er begyndt at lægge mindre tid/ressourcer i arbejdet«.

*Kilde: Finans 2023 og undersøgelse bestilt af Business Danmark.*

## Hvad er årsagerne til tavse opsigelse?

Årsagerne til quiet quitting er forskellige og nuanceret i forhold til det enkelte individs personprofil, værdier, livsfase, generationelle forventninger og præferencer for et godt arbejdsliv. Det er ofte komplekst og kan være en sammenkobling af flere årsager.

Typiske årsager til tavse opsigelser kan være:

- ✓ Manglende jobtilfredshed
- ✓ Følelse af magtesløshed. En forklaring kan måske være, at oplevelsen af magtesløshed over en længere periode kan medføre apati
- ✓ Personlige årsager
- ✓ Dårligt arbejdsmiljø med mangel på psykologisk tryghed
- ✓ Mangel på mening
- ✓ Ønsket om at undgå konfrontation eller ubehagelige samtaler med ens chef eller kolleger
- ✓ Undgå at skade eget professionelle omdømme ved at forlade en stilling på en måde, der kan opfattes som uhøflig eller uprofessionel indenfor branchen
- ✓ Det kan spare tid og måske mindske besværet, hvis man vælger den stille bagdør fremfor hoveddøren, hvor man bringer sig selv mere i spil ved at dele sine tanker og oplevelser
- ✓ En aktiv konflikt med ledelsen eller kollegaer, som gør at det opleves som spildt arbejde, at tage dialogen, da deres synspunkter ikke bliver hørt eller respekteret alligevel.

For medarbejderen, der oplever en eller flere af overstående årsager, kan det være svært at se en fremtid for sig i organisationen. Det kræver overskud at tage vanskelige samtaler om overstående årsager med sin leder. Det er et overskud, som mange er løbet tør for, når de er på randen af quiet quitting.

### *Den tavse opsiger, der søger nyt*

Quiet quittere, der søger grænser, men ikke taler om det, kan være meget svære at få en dialog med. Deres ønske om noget andet kommer ofte først frem i lyset, når deres opsigelse ligger på bordet. Måske har de tidligere forsøgt at bringe emnet frem, men er ikke kommet igennem til leder eller HR og har derefter trukket sig fra dialogerne.

### *En quiet quitter, der bliver i jobbet med resignere*

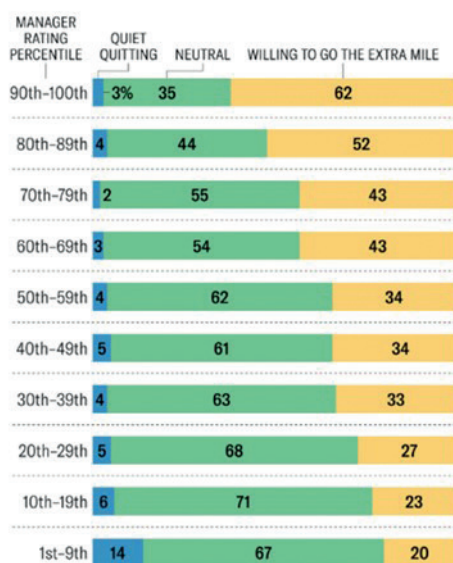
De medarbejdere, som bliver ved med at hæve lønchecken kan man som HR-professionel eller leder ved en ihærdig indsats få gemotiveret. Men det kan blive en tung opgave, der kræver mange dialoger om årsagerne og mulighederne for at ændre på status quo.

Hvis man motivationsmæssigt er enten boarded out eller burned out, så vejer hensynet til egen trivsel højere for mange end hensynet til den organisation, der har bragt én i den kedelige situation.

## Hvad viser forskning?

Et forskningsstudie begået af Folkman & Zenger i 2022 fandt, at der er en korrelation mellem ledelse, arbejdsmiljø og medarbejdernes engagement. Det er ikke den store nyhed. Det interessante ved studiet er, at de har undersøgt, hvordan denne korrelation påvirker graden af quiet quitting blandt medarbejderne.

**Extent to which direct reports say their "work environment is a place where people want to go the extra mile"**  
Based on direct reports' rating of managers' ability to "balance getting results with a concern for others' needs"



Note: Figures do not add up to 100 due to rounding.

HBR

Folkman & Zenger 2022

I de organisationer, hvor medarbejderne er villige til at strække sig længst for sin arbejdsplads og har viljen til at bidrage ekstra, fremhæves lederens kompetence ift. at balancere opgavebehov med andre hensyn. Altså, de ledere, der sikrer en god balance mellem krav og ressourcer, kan i tilspidsende situationer ofte opleve, at deres medarbejdere er villige til at strække sig det ekstra, som det kræver, for at få opgaven i mål.

Omvendt, så vil de ledere, der ikke formår at bedrive den form for ledelse og skabe balance, skabe et arbejdsmiljø, hvor engagementet daler og skaber grobund for et stigende antal tavse opsigelser. "Quiet quitting is about bad bosses, not bad employees".

*"Det er ofte ret store beløb, der er på spil i de projekteringer, jeg sidder med, så jeg vil gerne være helt sikker i mine beregninger. Kulturen er ret hård, så det er svært at spørge om hjælp hos mine kollegaer eller leder. Jeg har prøvet, at få at vide af min leder... at det kunne selv en nyuddannet da tænke sig til. Det får mig til at føle min dum og gør, jeg har trukket mig fra en del af fællesskabet. Min profil på Jobindex blev aktiveret kort efter."*

– Mandlig ingeniør, 38 år. Ansat i den private sektor.

Undersøgelsen fra Folkman og Zenger fra 2022 viser også, at den tavse opsigelse handler mindre om medarbejderens vilje til at arbejde fokuseret end om lederens evne til at skabe stærke relationer og have dialoger om meningskabelse. Undersøgelsen peger også på at de ledere, der investerer tiden i at lære deres medarbejdere at kende og "oversætter" mening til det enkelte individ, har meget få tilfælde af medarbejdere, der siger tavst op.

*"Lige nu er svært at bibeholde motivationen, når mit arbejde ikke giver mening. Min leder har igen ændret arbejdsgangen, uden tanke for resultatet. Det virker så tilfældigt og ugennemtænkt. Min oplevelse er, at jeg er en brik i et puslespil. Et puslespil, der aldrig bliver færdigt, da brikkernes hele tidens skal lægges anderledes. Jeg har bare lyst til at give op."*

– Kvindelig jurist. Ansat i en styrelse.

### Hvorfor stiger andelen af tavse opsigelser?

At medarbejdere trækker sig fra deres stilling gennem en tavs opsigelse er ikke nyt, men tendensen er, at antallet er stigende. Det er et symptom, som organisationer skal være opmærksomme på. Det kan være et udtryk for et komplekst arbejdsmarked med et accelereret tempo, hvor kravene til den enkelte medarbejder er meget høje.

Der hersker stadig på mange arbejdspladser en nul fejl-kultur, som ikke levner meget plads til fejl. Hverken for ledere eller medarbejdere, hvilket er med til at øge presset. At leve et liv med arbejde som identitet og værdier bundet op på KPI'er begynder mange at takke nej til. Mange medarbejdere søger væk fra et forjaget og ofte lidt stressende liv hen mod et arbejdsliv, hvor de oplever mening og tilfredshed.

29 pct. af danskerne havde ifølge Sundhedsstyrelsen et højt stressniveau i 2021.

Men nu er *quiet quitting* blevet en trend.

– Jyllands-Posten



Har en moderne medarbejder forsøgt at indgå i dialog med sin leder om, at de ønsker en life-work-balance i stedet for en work-life-balance, og måske er blev mødt af afvisning på afvisning, så trækker de sig. Livet har mere at byde på end arbejde. Det er holdningen blandt mange medarbejdere – også på tværs af generationer, så det er ikke kun blandt generation Z, at vi ser tendensen.

### Hvilke konsekvenser har det for organisationen og kollegaerne?

Når en medarbejder stopper, kan det udfordre overførsel af viden og kompetencer, medføre tab af kunde- og leverandørrelationer og betyde lavere produktivitet og højere omkostninger ved rekruttering og træning af nye medarbejdere. Det er en høj pris for organisationen.

De tilbageblevne kollegaer kan opleve et kaos og en usikkerhed i at navigere i kølvandet på, at en kollega er stoppet. Det kan også have en negativ påvirkning af moralen, hvis det har været en vigtig nøglemedarbejder eller en medarbejder med høj social kapital.

For virksomheder, der oplever, at deres medarbejdere resignerer, vil det blandt andet medføre et effektivitets- og kreativitetstab. Medarbejdere, der mentalt stempler ud, bidrager ikke til innovation eller er villige til at lægge en ekstra indsats. Det kræver nemlig engagement og overskud. Særligt virksomheder, der har behov for, at deres medarbejdere fra tid til anden er villige til at gå den ekstra mil for at nå i mål med et kundeprojekt, nå en skarp deadline eller løse presserende opgaver, mister agiliteten, hvis deres medarbejdere bliver apatiske.

Ved tavst at forlade sin stilling, deler mange medarbejdere heller ikke deres tanke til en off-boardingsamtale. Det er et tab for virksomheden, da de derved ikke får feedback om deres arbejdsforhold og organisatoriske processer, som ellers kunne være nyttige for at forbedre virksomheden.

### Hvad skal HR-professionelle og ledere være opmærksomme på?

En typisk adfærd, HR-professionelle og ledere kan identificere quiet quitting ved, er når medarbejdere begynder at distancere sig fra sit arbejde, kollegaer og organisationen. Tegnene på en tavs opsigelse kan ofte ses med en gradvis nedtrapning af arbejdsindsatsen, mindre engagement eller interaktion med kolleger og chefer og/eller undladelse af at tage initiativ og ansvar for arbejdsopgaver. Det er vigtigt at gribe ind i tide for at få vendt motivationen. Når en medarbejder har sagt mentalt op, så kan spiralen nedad gå hurtigt.

## Fem tips til HR-professionelle og ledere

1. Vær opmærksom på adfærdsmæssige ændringer: Hvis en medarbejder pludselig bliver mere stille og tilbagetrukket eller begynder at trække sig fra teamaktiviteter, kan det være en indikation af, at de er på vej til at stoppe.
2. Handl på et pludseligt eller gradvist fald i medarbejderens produktivitetsniveauet: Hvis en medarbejders produktivitets-niveau pludselig falder, kan det også være en indikation af, at vedkommende er ved at stoppe. Ledere kan undersøge produktivitetsniveauet og undersøge, om der er nogen årsager til nedgangen.
3. Tal med medarbejderen: Det er vigtigt at tale med medarbejderen og forstå vedkommendes bekymringer og behov. Både leder og HR kan hjælpe med identificere udfordringer og træffe beslutninger om, hvordan man bedst kan støtte medarbejderen.
4. Giv feedback og anerkendelse til de medarbejdere, der føler sig undervurderet eller overset.
5. Tilbyd fleksible løsninger: Hvis en medarbejder er på vej til at stoppe på grund af personlige eller familiemæssige problemer, kan HR i samarbejde med lederen overveje at tilbyde fleksible løsninger såsom deltidsarbejde eller hjemmearbejde. Dette kan hjælpe med at holde medarbejderen ombord i en svær periode – og komme tilbage for fuld styrke, når vedkommende er klar til det.

#### Kilder:

Bundgaard, Camilla Dorthea. *Quiet quitting: Alle går ned med stress, når de prøver at leve op til arbejdsgivernes latterlige jobbeskrivelser. Nu gider de ikke mere.* Jyllands-Posten 17.2.2023.

Folkman & Zenger. *Quiet Quitting Is About Bad Bosses, Not Bad Employees.* Harvard Business Review. Employee Engagement. August 31, 2022.

Gerowitz, M. B. et al. "Top management culture and performance in Canadian, UK and US hospitals". *Health Services Management Research* 9.2 (1996): 69-78.

Heede-Andersen, Andrea. *Tendensen "quiet quitting" har ramt det danske arbejdsmarked. Danskerne er begyndt at yde mindre på jobbet, viser en ny undersøgelse.* Finans 12.4.2023.

Krag-Svendsen, Michael. *Vi presses mere på jobbet og får stress. Mere end hver 5. dansker føler sig stresset. Og endnu flere oplever et højt arbejdspress og chefer, der ikke lytter.* Business Danmark 9.2.2023.

Spuur & Toftberg (2020). *Tiltræk for fasthold med nærværende ledelse.* Dansk Psykologisk Forlag.

