

RAPPORT: En undersøgelse af sammenhængen mellem arbejdslyst og oplevelsen af at kunne MESTRE både fagligt, personligt og socialt.

Mestring – pres eller potentiale





Mestring – pres eller potentiale

KRIFA er en arbejdslivsbevægelse, der blev etableret i 1899 og har over 190.000 medlemmer. For de fleste mennesker er "god arbejdslyst" en hilsen. For os er det mere end det. Det er vores mission. Vi vil skabe oplevet god arbejdslyst hos den enkelte i alle arbejdslivets faser, i alle arbejdsfællesskaber og på alle arbejdspladser. Læs mere på krifa.dk

VIDENCENTER FOR GOD ARBEJDSLYST undersøger og analyserer arbejdslivet for at blive klogere på, hvad der skaber arbejdslyst, og hvad vi kan gøre for at forbedre den. Videncentret kortlægger løbende danskernes trivsel og arbejdslyst i God Arbejdslyst Indeks og udarbejder derudover også en række andre undersøgelser om, hvad der giver arbejdslivet mening, hvordan ledelse påvirker arbejdslysten og andre arbejdslivsrelaterede undersøgelser og analyser. Læs mere på krifa.dk/videncenter

KANTAR GALLUP har siden 1939 gennemført undersøgelser i Danmark og er i dag Danmarks største analyse- og rådgivningsvirksomhed. Som markedsledende analysevirksomhed er Kantar Gallup forrest i udviklingen af avancerede analysemodeller, digitale løsninger, teknologier og ydelser, som omdanner information til beslutningsklar viden. Læs mere på gallup.dk

En undersøgelse af sammenhængen mellem arbejdslyst og oplevelsen af at kunne MESTRE både fagligt, personligt og socialt.

Mestring er mere end præstation	5
Mestring – når virkeligheden rammer.....	6
Bidragydere	8
Introduktion: Robuste arbejdspladser giver trivsel og gode mestringsoplevelser	10
Mestring i ord og grafik	14
Tre dimensioner af mestring giver arbejdslyst.....	18
Højere mestring når du tror på dig selv.....	22
Mestring anno 2021.....	26
Mestring er faglig kompetence.....	28
Du er ikke din egen lykkes smed.....	32
I Kvadrat går læring og præstation hånd i hånd.....	34
Jeg lærer af dig og du af mig	38
Manglende mestring dræber arbejdsglæden	42
Systematisk mesterlære i Omnicom Media Group	44
Social mestring er krævende og giver energi	46
I Inspari arbejder de med hjertet først	50
KNUS giver mestring i Pingala.....	52
Ingen faglighed uden personlighed	54
Dit tankesæt har betydning for din mestring	58
På Solgården træner de den intuitive muskel.....	60
Ingen organisation uden dig	62
Hydac danner det hele menneske	66
Barsel er gratis kompetenceudvikling i Nestlé	68
Fremtidens leder mestrer personligheden.....	70
Fremtidens "bundler"	74
Afrunding.....	76
Undersøgelsesmodel	78
Temperaturl	80
Metode.....	82
Litteraturliste.....	84
Udgivelser.....	85

Mestring er mere end præstation

Vi kan dokumentere, at det betyder noget for vores trivsel, når vi mestrer vores arbejdsliv. Når du oplever at mestre, så har du en følelse af, at du behersker de udfordringer, du møder i løbet af din arbejdsdag. Derfor er det vigtigt for din arbejdslyst, at dine arbejdsopgaver passer til dine kompetencer, og at du har mulighed for at udvikle dig fagligt og personligt i dit arbejde.

I rapporten får du bl.a. et perspektiv fra tekstilvirksomheden Kvadrat, der målrettet arbejder med kompetenceudvikling i deres eget Kvadrat Academy. Ligeledes har vi interviewet HR direktøren i Nestlé. Her bliver barsel betragtet som både personlig og faglig kompetenceudvikling. Og i verdens største medie- og rådgivningsbureau, OMD, arbejder de med mesterlære i organisationen, hvor kollegaer hele tiden gør hinanden kloge.

MESTRING KAN OGSÅ PRESSE

Vi har allesammen et stort potentiale, men vi har også begrænsede ressourcer. Det fordrer balance mellem den sunde præstation og den mere usunde overpræstation. Det kan være et pres, hvis vi føler, at vi skal overpræstere, at vi hele tiden skal være bedre end kollegerne, eller at vi simpelthen ikke har tiltro til egne evner. Savner vi gode, sociale relationer på arbejdspladsen, eller oplever vi, at vi bliver forhindret i at bruge vores kompetencer og udvikle os fagligt, vil det øge risikoen for stress og mistrivsel.

Omvendt vil en høj grad af tiltro til egen mestringsevne bidrage til at beskytte os mod belastende arbejdsbetingelser. Og får vi mulighed for at bruge vores mestringsevne, både fagligt, personligt og socialt, så bliver mestring i højere grad et potentiale end et pres.

Nøglen er at skabe arbejdsmæssige sammenhænge, hvor disse forhold bliver imødegået. Det er disse sammenhænge, som nærværende rapport kigger nærmere på.

MESTRING BETYDER NOGET FOR ARBEJDSLysten

Forskningen fra Videncenter for God Arbejdslyst dokumenterer, at det at kunne mestre sit arbejdsliv både fagligt, personligt og socialt har stor betydning for vores oplevelse af trivsel og arbejdslyst. Samtidig er det at kunne mestre også vigtigt for vores oplevelse af mening i arbejdet. Og lige præcis mening, ved vi, betyder allermost for arbejdslysten.

TRE DIMENSIONER AF MESTRING

I denne rapport nærstuderer Videncenter for God Arbejdslyst faktoren mestring og de tre underdimensioner af mestring – nemlig *faglig mestring*, *personlig mestring* og *social mestring*. Dermed får du perspektiver på, hvordan du som leder og medarbejder kan opleve mestring i arbejdet. Ligeledes dykker rapporten ned i, hvad du selv kan gøre, og hvad nærmeste leder kan gøre for at øge din mestringsevne og dermed din arbejdslyst. Ønsket er at få mestring på dagsordenen i alle organisationer.

DET FAGLIGE, SOCIALE OG PERSONLIGE HÆNGER SAMMEN

Den faglige mestring fylder rigtig meget for den enkelte. Det er helt naturligt, for er vi ikke fagligt kompetente, så er det også svært for os at bestride vores job. Omvendt befinder vi os ikke på en øde ø, og vi kan ikke udføre vores job isoleret fra omverdenen. Derfor betyder det noget, at vi har gode praksisfællesskaber, hvor vi sparrer med hinanden. Ydermere har vi heller ikke en faglighed uden, at vi bærer vores personlighed med os. Det fordrer, at vi personligt kan mestre de udfordringer i arbejdslivet, vi kommer ud for.

VI UDFORDRER MESTRING

Måske er det tid til at udfordre mestringsbegrebet, så det handler om meget mere end faglig kompetenceudvikling "ude i byen". Mestring er også mesterlære på arbejdspladsen, struktureret videndeling, sociale praksisfællesskaber, dannelse af det enkelte menneske, mentoring og meget mere. Det er nogle af de perspektiver, vi udfolder i rapporten via samtaler med en lang række spændende eksperter – både teoretikere og praktikere.



Rigtig god læsning

Helene Riis Lindholm
Direktør i Krifa

Mestring – når virkeligheden rammer

Hvem vil ikke gerne mestre? Vi har brug for de fornødne faglige kompetencer for at kunne mestre jobbet. Vi vil gerne personligt kunne mestre de daglige udfordringer, og det skal ske i et stærkt fællesskab på arbejdspladsen. Det er drømmen, men sådan er virkeligheden ikke for alle.

TRO PÅ EGNE EVNER ØGER MESTRINGEN

Forskningen i rapporten dokumenterer bl.a., at troen på egne evner betyder noget for oplevelsen af mestring¹. Vores undersøgelse viser ligeledes, at de danskere, der har en tro på, at de i høj grad eller meget høj grad kan klare næsten alt, hvad de sætter sig for, de har også en markant højere temperatur² på både faglig, personlig og social mestring. Hvorimod danskere, der ikke oplever at have denne tiltro, har en markant lavere temperatur.

VI SKAL HAVE STYR PÅ OPGAVEN

Følelsen af at have styr på opgaven – at man mestrer det rent faglige, som man nu engang er ansat til – er naturligvis en vigtig ingrediens i opskriften på en god arbejdsdag. I undersøgelsen bag denne rapport har vi spurgt over 1000 danskere om deres oplevelse af mestring i arbejdslivet. Her svarer hver tiende, at de i høj eller meget høj grad oplever, at de har for mange opgaver, der er for krævende i forhold til deres kompetencer. Skal du trives og have arbejdslyst, så er det nødvendigt at have et afstemt forhold mellem de krav, der er til opgaven, og de kompetencer og rammer, som opgaven kræver.

DET KRÆVER PERSONLIGT OVERSKUD

Stort set alle jobs kræver andre kompetencer end kun de faglige. Medarbejdere skal bidrage med personlighed, engagement og vilje til at være aktive medspillere på arbejdspladsen. En udvikling der har medført, at mange møder krav og udfordringer, de skal evne at mestre for at kunne fastholde jobbet.

Her kan vi se i vores undersøgelse, at oplever du ikke at have tilstrækkeligt personligt overskud til at leve op til kravene i jobbet, så er din arbejdslyst kun på 43 point ud af 100 mulige. Oplever du omvendt et stort personligt overskud, så er arbejdslysten på 80. Din arbejdslyst er altså stærkt afhængig af, at du oplever at kunne leve op til de personlige udfordringer, du bliver stillet over for på dit arbejde.

OG DET SKER I FÆLLESSKABER

Men mestring handler også om evnen til at indgå i relationer med andre og være en del af både et fagligt og et socialt fællesskab. Her viser vores undersøgelse, at danskere, der slet ikke oplever at være en del af det kollegiale fællesskab, har en arbejdslyst på 54 ud af 100 point. Hvorimod den er anderledes høj for danskere, der føler sig som en del af fællesskabet. Her er den på 78.

EN RAPPORT MED MEGET MERE END TAL

Ét er undersøgelse, noget andet er, hvordan det opleves derude – i den virkelige verden. Vores rapport består derfor ikke kun af tal, men også af en masse perspektiver fra ledere, praktikere og forskere, der kan inspirere dig og give dig nye faglige og personlige færdigheder.

Vidste du for øvrigt, at barsel også er kompetenceudvikling, og at KNUS ikke er en omfavnelser men et nyt koncept til kollegial udvikling?



Bidragydere

I rapporten bidrager en række eksperter med perspektiver og fortolkning af undersøgelsens resultater. Det giver jer som læsere en bredere og mere nuanceret viden om emnet.



BOBBY (ROBERT) ZACHARIAE - Aarhus Universitet

Bobby (Robert) Zachariae er psykolog, dr.med. og professor i sundhedspsykologi ved Aarhus Universitet. Han har i en årrække forsket i sammenhænge mellem krop og psyke og disses betydning for psykisk og fysisk helbred.

Læs mere på side 10



LOUISE SPARF - RestartAgile

Louise Sparf udfordrer eksisterende metoder og ledelsesparadigmer, og søger inspiration i de agile udviklingsmetoder, progressive organisationsformer og regenerativ ledelsesteori. Hun har tidligere været direktør i Skat og CEO for Nine A/S og Mindcap.

Læs mere på side 70



LOUISE ORBESEN - Leading Humans

Louise Orbesen rådgiver topledere i erhvervslivet og har mere end tyve års erfaring med ledelse og strategi i større organisationer. Hun er optaget af at finde formlen på fremtidens lederskab. Det gør hun i virksomheder som Vestas, Mærsk, Deloitte og en række advokatfirmaer. Hun har tidligere været konsulent i McKinsey & Company og Boston Consulting Group.

Læs mere på side 74



NANNA GRY MAHLER TOLBORG - Mannaz

Nanna Gry Mahler Tolborg er seniorkonsulent i konsulenthuset Mannaz. Hun har stor erfaring med ledelsesmæssig og organisatorisk udvikling i både den private og offentlige sektor og underviser blandt andet i coaching og projekt- og procesledelse.

Læs mere på side 42



JANNIE HØJER - Kvadrat

Jannie Højer er People Development Director i tekstilvirksomheden Kvadrat. Hun har en baggrund som Cand. Mag. i Kinesisk og kommunikation fra Aarhus Universitet – suppleret med en Master i Ledelses- og Organisationspsykologi fra Aalborg Universitet. Hun har tidligere arbejdet med læring og ledelse i Arla Foods, Vestas og Aarhus Kommune.

Læs mere på side 34



MIKALA LARSEN - Nestlé Nordic

Mikala Larsen er HR direktør for Nestlé Nordics. Hun har en BSc i Business Administration fra Copenhagen Business School i Danmark efterfulgt af en MBS i International Management fra Monterey Institute of International Studies i Californien, USA og endelig en kandidateksamen i Organizational Behaviour fra Copenhagen Business School i Danmark.

Læs mere på side 68



FRANK AAGAARD ANDERSEN - Omnicom Media Group

Frank Aagaard Andersen er COO i Omnicom Media Group, som omfatter bureauerne OMD, PHD, Hearts and Science og Resolution. Frank arbejder med at omsætte viden om medier og digitale annonceringsmuligheder til kommerciel succes for virksomheder. Samtidig er han drivkraften bag interne kompetencetræningsprogrammer – med særligt fokus på de mange nye digitale muligheder.

Læs mere på side 44



KRISTINA BORRITS - Inspari

Kristina Borrits er HR Chef i Inspari – en data-rådgivningsvirksomhed med 130 ansatte. Hun brænder for at udvikle kompetente medarbejdere både fagligt og personligt.

Læs mere på side 50



KENT HØJLUND - Pingala

Kent Højlund er CEO i it-virksomheden Pingala. Han er optaget af at finde nye veje inden for organisering, kultur og kunderelationer.

Læs mere på side 52



ANNE THYBO - Solgården, Høje Taastrup Kommune

Anne Thybo er leder af Solgården og uddannet Cand.mag. i voksenpædagogik. Hun er optaget af, at medarbejderne skal kende sig selv godt og kigge på deres tankegang og handlinger fra et reflektivt metaniveau.

Læs mere på side 60



JENS HAUGAARD - Hydac

Jens Haugaard er CEO i Hydac og optaget af, at medarbejderne kender forskel på selvværd og selvtillid, og at de har mulighed for at vokse indefra.

Læs mere på side 66

Robuste arbejdspladser giver trivsel og gode mestringsoplevelser

Hvordan undgår du langvarig stress? Forskningen viser vejen til de vigtigste beskyttelsesfaktorer. Det er bl.a. arbejdspladser med gode sociale relationer, en omsorgsfuld kultur samt mulighed for, at medarbejderen kan bruge sine faglige og personlige kompetencer. Men det sker i et samspil mellem individet og organisationen.



Af Bobby (Robert) Zachariae, professor, psykolog, dr.med., Aarhus Universitetshospital og Psykologisk Institut, Aarhus Universitet

Bobby (Robert) Zachariae har i en årrække forsket i sammenhænge mellem krop og psyke og disse sammenhænges betydning for psykisk og fysisk helbred.

Undersøgelser gennem de sidste 20-25 år kunne tyde på, at stadig flere i den danske befolkning beskriver sig selv som stressede. Stress er noget andet end bare "at have travlt", og er af psykologen Richard Lazarus beskrevet som et særligt forhold mellem personen og omgivelserne, der af personen opleves som belastende og overstiger hans eller hendes ressourcer samt truer hans eller hendes velbefindende.

ET SAMSPIL MELLEML PERSON OG OMGIVELSER

Kortvarig stress kan sagtens være forbundet med høj grad af trivsel, så det er først og fremmest den langvarige stress, som er forbundet med mistrivsel og forringet psykisk og fysisk helbred. Desuden er stress ikke en faktor, der enten kommer udefra eller indefra, men er en konsekvens af samspillet mellem personen og dennes omgivelser.

TILTRO TIL EGEN MESTRINGSEVNE

Hvis vi eksempelvis savner gode, støttende sociale relationer på arbejdspladsen eller oplever, at vi bliver forhindret i at bruge vores kompetencer og udvikle os fagligt, vil det øge risikoen for stress og mistrivsel. Omvendt vil en høj grad af tiltro til egen mestringssevne bidrage til at beskytte os mod belastende arbejdsbetingelser. Jo mere jeg tror på, at jeg er i stand til at påvirke de forhold i min situation, som er vigtige for mig, jo større er sandsynligheden for, at jeg vil trives i mine arbejds-sammenhænge. Nøglen er at skabe arbejds-mæssige sammenhænge, hvor disse forhold er til stede. Det er disse sammenhænge, som nærværende rapport kigger nærmere på.

LANGVARIG STRESS HAR KONSEKVENSER

Flere årtiers stress- og psykisk arbejdsmiljøforskning har bekræftet, at langvarig stress kan påvirke hjernen, immunsystemet, hjerte-karsystemet, hormonsystemet og stofskiftet med alvorlige konsekvenser for vores generelle trivsel, livskvalitet og helbredstilstand.

Såkaldt "udbrændthed" er en af de mest omkostningsfulde konsekvenser af langvarig arbejdsrelateret stress – både for den enkelte og for samfundet. Selvom nogle typer arbejde kan indebære større risiko end andre, er der store forskelle mellem enkeltpersoner, grupper og arbejdspladser – både i omfanget af stress og på negative konsekvenser af stress.





EGENSKABER FOR DE ROBUSTE ARBEJDSPLADSER

Dette kunne tyde på, at nogle individer og nogle arbejdspladser er mere "robuste"³ og bedre beskyttede mod stress og negative konsekvenser af stress. Nedenfor skal vi se nærmere på de påvirkelige forhold i arbejdsmiljøet, som forskningen har udpeget som særlige beskyttende faktorer.

Forskningsresultater gennem årene har peget på en række forhold ved grupper, organisationer og samfund, som er forbundet med større trivsel og velbefindende. Disse forhold omtales ofte som "social kapital" og kan beskrives som en række egenskaber ved arbejdspladsen, som påvirker medarbejdernes oplevelse af arbejdet og deres relationer til hinanden.

VI HAR BRUG FOR SOCIALE RELATIONER

Mennesker er sociale væsener, og mange års stress- og arbejdspladsforskning har bekræftet, at medarbejdere, der oplever, at arbejdspladsen er præget af gode sociale relationer og en genuint støttende og omsorgsfuld kultur, er bedre beskyttede mod stress og udbrændthed.

DET ER MENINGSFULDT AT BRUGE SINE KOMPETENCER

Det er generelt trivselsfremmende, når medarbejderne oplever deres arbejde som værdifuldt og meningsfuldt. Medarbejdere, der oplever overensstemmelse mellem egne værdier og arbejdspladsens mission, vision og værdier, vil opleve deres arbejde som mere menings-

fuldt og mindre stressende. Det bidrager ligeledes til oplevelsen af meningsfuldhed, når en medarbejder oplever at have tilstrækkelige muligheder for at bruge deres talenter og færdigheder og for at udvikle sig i jobbet. Det udelukker dog ikke, at mange medarbejdere kan være yderst tilfredse med at arbejde i det samme job med de samme opgaver – men det er vigtigt, at udviklingsmulighederne er der for dem, der har brug for det.

INDFLYDELSE PÅ DINE OPGAVER

Man ved ligeledes fra stressforskningen, at det er af afgørende betydning, at man som medarbejder har indflydelse på sin arbejdsituation og sine arbejdsopgaver. Det er således dokumenteret, at det først og fremmest er kombinationen af mange arbejdsopgaver og en lav grad af oplevet indflydelse, som udgør en risikofaktor for stress. Her skal man være opmærksom på, at det ikke er indflydelse på hvad som helst – det skal være indflydelse på de forhold, som er vigtige for den enkelte medarbejder.

RETFÆRDIG FORDELING

I de senere år er det også blevet klart, at oplevet retfærdighed er en vigtig beskyttende faktor. Medarbejdere, der føler sig retfærdigt behandlet, og som generelt oplever, at beslutninger på arbejdspladsen i forhold til fordeling af opgaver, ressourcer og belønninger, foregår på en retfærdig måde, vil opleve større trivsel og velbefindende.

GENNEMSIGTIGE BESLUTNINGSPROCESSER

Medarbejdere trives bedst, når de føler tillid til ledelsen og til hinanden, og både tillid og oplevet retfærdighed afhænger af en høj grad af gennemsigtighed i beslutningsprocesser. Selvom ledelsen langt fra altid kan indvie medarbejderne i alle beslutninger, så trives de fleste medarbejdere bedst, når ledelsen "tænker højt" og løbende informerer medarbejderne om forhold af betydning for deres arbejde.

LYT OG FORSTÅ HINANDEN

Hvis man er upræcis i sin kommunikation og har svært ved at lytte og forstå hinanden, vil det være yderst vanskeligt at fremme de ovennævnte egenskaber ved arbejdspladsen. God kommunikation er ikke nødvendigvis en kvalitet i sig selv, men det en afgørende forudsætning for at udvikle og fastholde de ovenstående træk ved arbejdspladsen. Hvis kommunikationen halter, nytter selv de bedste intentioner ikke.

SAMMEN HAR VI ET FÆLLES ANSVAR

Når vi kender kvaliteterne ved de gode arbejdspladser, vil det være mest hensigtsmæssigt at tænke, at det først og fremmest er *arbejdspladsen*, der skal være robust – og ikke den enkelte medarbejder. Hvem har så ansvaret for at fremme de ovennævnte beskyttende forhold? Det korte svar er: *Det har vi sammen!* Ikke desto mindre er det først og fremmest en *ledelsesopgave* at skabe

forudsætningerne for, at vi sammen kan hjælpe hinanden med at udvikle de ovennævnte kvaliteter ved vores arbejdsplads. Det er helt centralt, at vi både *undgår at individualisere trivsel*, og samtidig stimulerer hinanden til at tage ansvar for at fremme trivsel og gode faglige, personlige og sociale mestringsoplevelser på arbejdspladsen.

REFERENCER

Bandura, Albert: *Self-efficacy – The exercise of control*, Freeman and Company 1997.

Lazarus, Richard S.: *Stress and emotion: a new synthesis*, Free Association 1999.

Poortinga, Wouter: "Social capital: an individual or collective resource for health?" in *Soc Sci Med* nr. 62(2), 292-302, 2006.

Zachariae, Bobby: *Trivsel og håndtering af stress – for medarbejdere og ledere*, Rosinante 2008.

Zachariae, Bobby: "Psychoneuroimmunology: a bio-psycho-social approach to health and disease" in *Scand J Psychol* nr. 50(6), 645-651, 2009.

Mestring i ord og grafik

Her præsenterer vi et samlet grafisk blik på de vigtigste tal og citater, der vedrører faktoren mestring og de tre dimensioner af mestring, faglig mestring, personlig mestring og social mestring.

“ Mestring er ikke bare mestring. Vores forskning viser, at faktoren mestring rummer tre dimensioner: Faglig mestring, personlig mestring og social mestring. Bliv bevidst om, hvor du er stærk, og hvor du måske skal træne lidt mere.

NÅR DU TROR PÅ DIG SELV

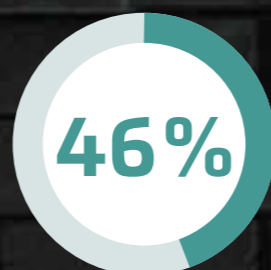


"Jeg oplever i høj grad eller meget høj grad, at jeg kan klare næsten alt, jeg sætter mig for"



"Jeg oplever i mindre grad eller slet ikke, at jeg kan klare alt, jeg sætter mig for"

FEJL SKYLDES MANGELFULD INDSATS



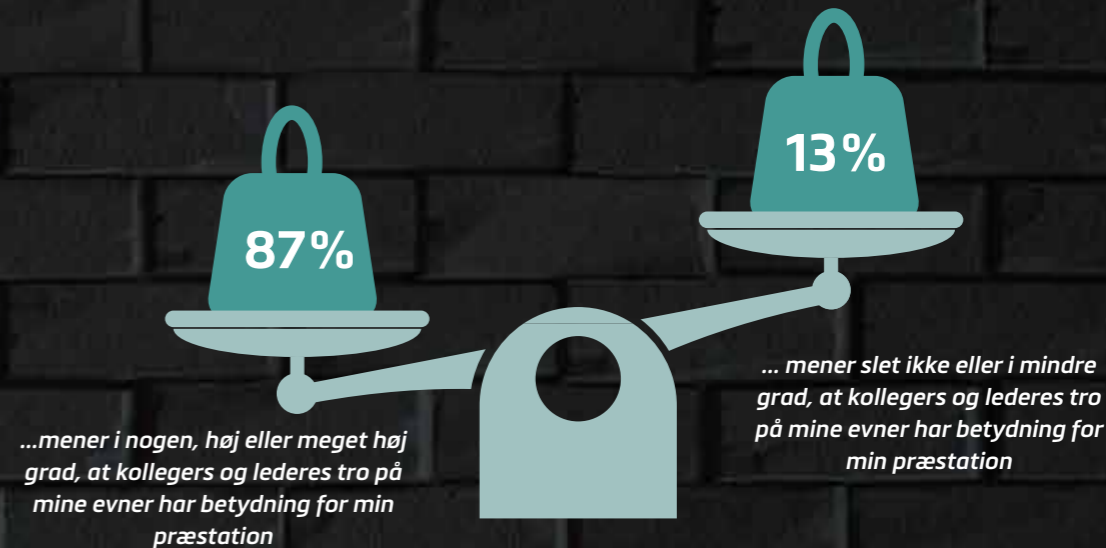
... mener, at fejl i nogen, høj eller meget høj grad skyldes en mangelfuld indsats - Jeg gør mig ikke umage nok.

11% oplever ikke at få brugt deres kompetencer

7% af danskerne keder sig og glæder sig til de skal hjem fra arbejde

11% oplever ikke, at deres arbejdsopgaver er spændende

ANDRES TRO PÅ DINE EVNER OG PRÆSTATION



"MINE KOLLEGER ER DER IKKE FOR MIG"



Temperatur målt i point på en skala fra 0 - 100

"MINE KOLLEGER ER DER FOR MIG"



FAGLIG MESTRING OG MENING I LIVET



“ Forskningen peger på, at det har stor betydning for din mestringsevne, at du tror på dig selv. Når du tror på, at du er god til noget, så påvirkes din mestringsevne positivt, selv om du måske ikke er bedre end gennemsnittet - objektivt set.

SAMMENHÆNG MELLEM ARBEJDSLYST OG FAGLIG TILFREDSHED



Oplever slet ikke eller kun i mindre grad faglig tilfredshed



Oplever høj grad eller meget høj grad faglig tilfredshed



Temperatur målt i point på en skala fra 0 - 100

"JEG OPLEVER SLET IKKE ELLER KUN I MINDRE GRAD PERSONLIGT OVERSKUD TIL AT HÅNDTERE KRAV I JOBBET"



"JEG OPLEVER I HØJ ELLER MEGET HØJ GRAD PERSONLIGT OVERSKUD TIL AT HÅNDTERE KRAV I JOBBET"

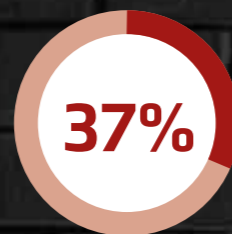
Temperatur målt i point på en skala fra 0 - 100



11%

af danskerne oplever, at de slet ikke eller kun i mindre grad udvikler deres faglige kompetencer

“ Der er en tæt sammenhæng mellem at opleve følelse af mening i livet og score højt på faglig mestring.



Oplever slet ikke eller kun i nogen eller mindre grad at have gode personlige relationer

DET KOLLEGLIALE FÆLLESSKAB OG ARBEJDSLUSTEN



Oplever ikke at være en del af det kollegiale fællesskab



Oplever at være en del af det kollegiale fællesskab



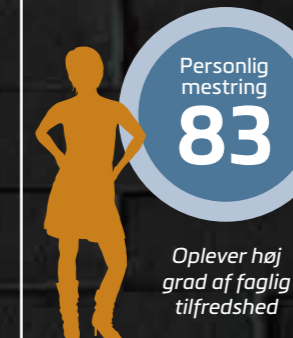
Temperatur målt i point på en skala fra 0 - 100

PERSONLIGT OVERSKUD OG SOCIAL MESTRING

Start personligt overskud til at håndtere krav

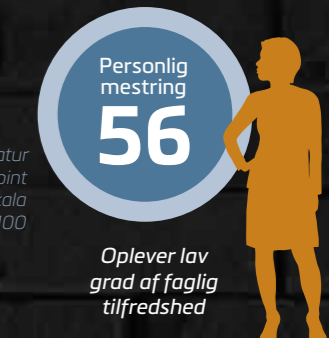


DIN FAGLIGHED OG DIN PERSONLIGHED



Oplever høj grad af faglig tilfredshed

Temperatur målt i point på en skala fra 0 - 100



Oplever lav grad af faglig tilfredshed

Manglende personligt overskud til at håndtere krav



Temperatur målt i point på en skala fra 0 - 100

PERSONLIG MESTRING OG TRO PÅ EGNE EVNER



Jeg tror på mine egne evner

Temperatur målt i point på en skala fra 0 - 100



Jeg tror ikke på mine egne evner

PERSONLIG MESTRING OG DIN ARBEJDSLUST

Stort personligt overskud til at håndtere krav



Temperatur målt i point på en skala fra 0 - 100

Manglende personligt overskud til at håndtere krav



18% **51%**

af danskerne oplever i høj grad, at de skal være bedre end kollegerne for at være tilfredse med deres indsats

af danskerne giver udtryk for, at de føler, at de er gode til deres arbejde, når de ikke laver fejl

Tre dimensioner af mestring giver arbejdslyst

Mestring er ikke bare mestring. Vores forskning viser, at faktoren mestring rummer tre dimensioner: "Faglig mestring", "personlig mestring" og "social mestring". Rapporten kan hjælpe dig til at få øje på, hvor du er stærk, og hvor du måske skal træne lidt mere.

Siden 2015 har Videncenter for God Arbejdslyst og Kantar Gallup undersøgt, hvad der giver danskerne god arbejdslyst, og hvordan vi med forskellige indsatser kan øge arbejdslysten. Vi har gennem årene spurgt flere end 30.000 danske lønmodtagere om deres arbejdslyst, og det giver os et særdeles validt grundlag at stå på.

Vores analyser viser, at syv centrale faktorer har en særlig effekt på arbejdslysten. Det er faktorerne mening, mestring, balance, ledelse, medbestemmelse, resultater og kolleger. Du kan læse mere på side 78, hvor du får et kort blik på hele vores undersøgelses-

model med tal fra 2021. Her kan du også se, hvilken effekt de enkelte faktorer har for arbejdslysten.

MESTRING PÅ 2.-PLADSEN

I 2018 udkom vores første undersøgelse af faktoren mestring. Den kan du læse i rapporten "Det hele menneske på arbejde". I 2021 har vi gennemført en ny undersøgelse blandt 1.092 repræsentativt udvalgte respondenter for at se, hvordan danskernes mestrings-evne har udviklet sig. Ligeledes vil vi gerne give dig som læser helt dugfriske perspektiver på, hvordan andre virksomheder og organisationer arbejder med mestring.

VORES DEFINITION AF MESTRING

Når du oplever at mestre, så har du en følelse af, at du behersker de udfordringer, du møder i løbet af din arbejdsdag. Det er vigtigt for din arbejdslyst, at dine arbejdsopgaver passer til dine kompetencer, og at du har mulighed for at udvikle dig.

Med afsæt i blandt andre den anerkendte, ungarsk-italienske-amerikanske psykologiprofessor Mihaly Csikszentmihaly's tanker om mestring og hans flowteori⁴, definerer vi mestring som følelsen af at kunne beherske de situationer, vi stilles over for – og at føle sig tilstrækkelig og kompetent i mødet med sine daglige udfordringer og arbejdsopgaver. Flowoplevelsen optræder, når du matcher niveauet af udfordringer med kompetenceniveau, og når dine anstrengelser fører til nye mestringsoplevelser⁵.

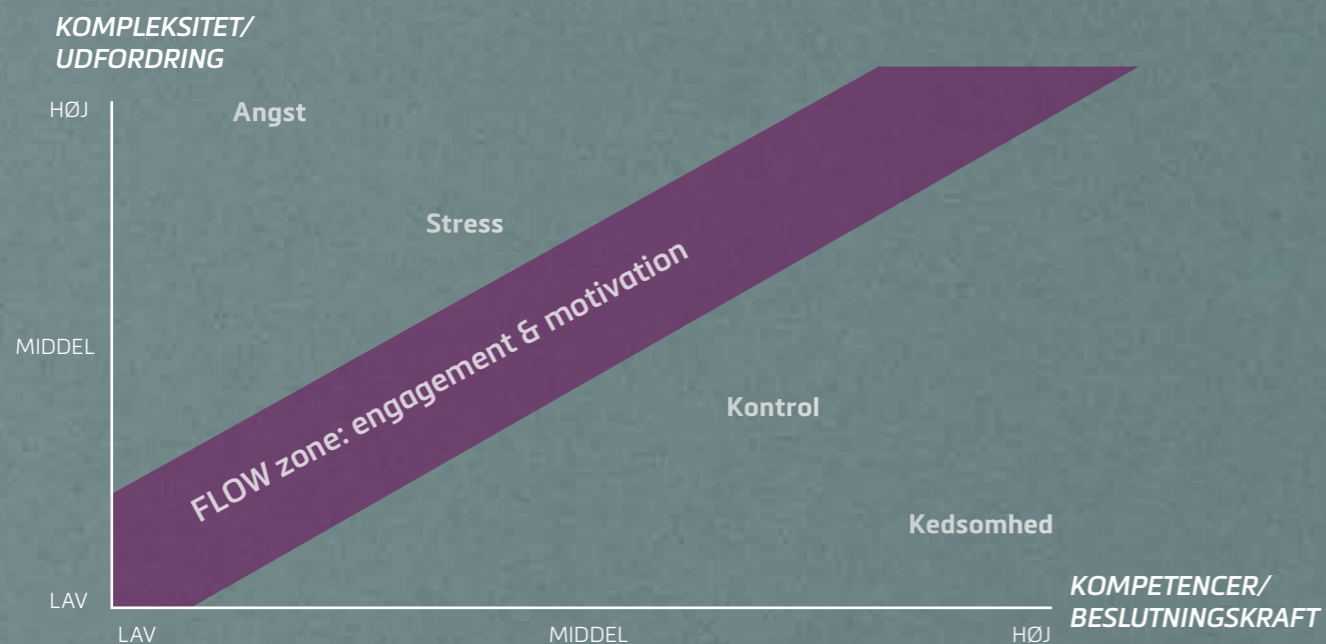
VI GÅR I DYBDEN MED MESTRING

I denne rapport har vi valgt at nærstudere faktoren mestring for at perspektivere, hvordan du som leder og medarbejder kan opleve mestring i arbejdet. Vi kigger ligeledes på, hvad du selv kan gøre for at øge din mestringssevne og dermed din arbejdslyst. Og hvad din leder kan bidrage med, og hvordan I sammen som organisation kan bringe mestring på dagsordenen.

Følelsen af at have styr på opgaven – at man mestrer det rent faglige, som man nu engang er ansat til – er naturligvis en vigtig ingrediens i opskriften på en god arbejdsdag. Men for de fleste af os er det ikke tilstrækkeligt til at give os god arbejdslyst.

Stort set alle jobs kræver andre kompetencer end kun de faglige. Medarbejdere skal bidrage med personlighed, engagement og vilje til at være aktive medspillere på arbejdspladsen. En udvikling der har medført, at mange møder krav og udfordringer, de skal evne at mestre for at kunne fastholde jobbet.

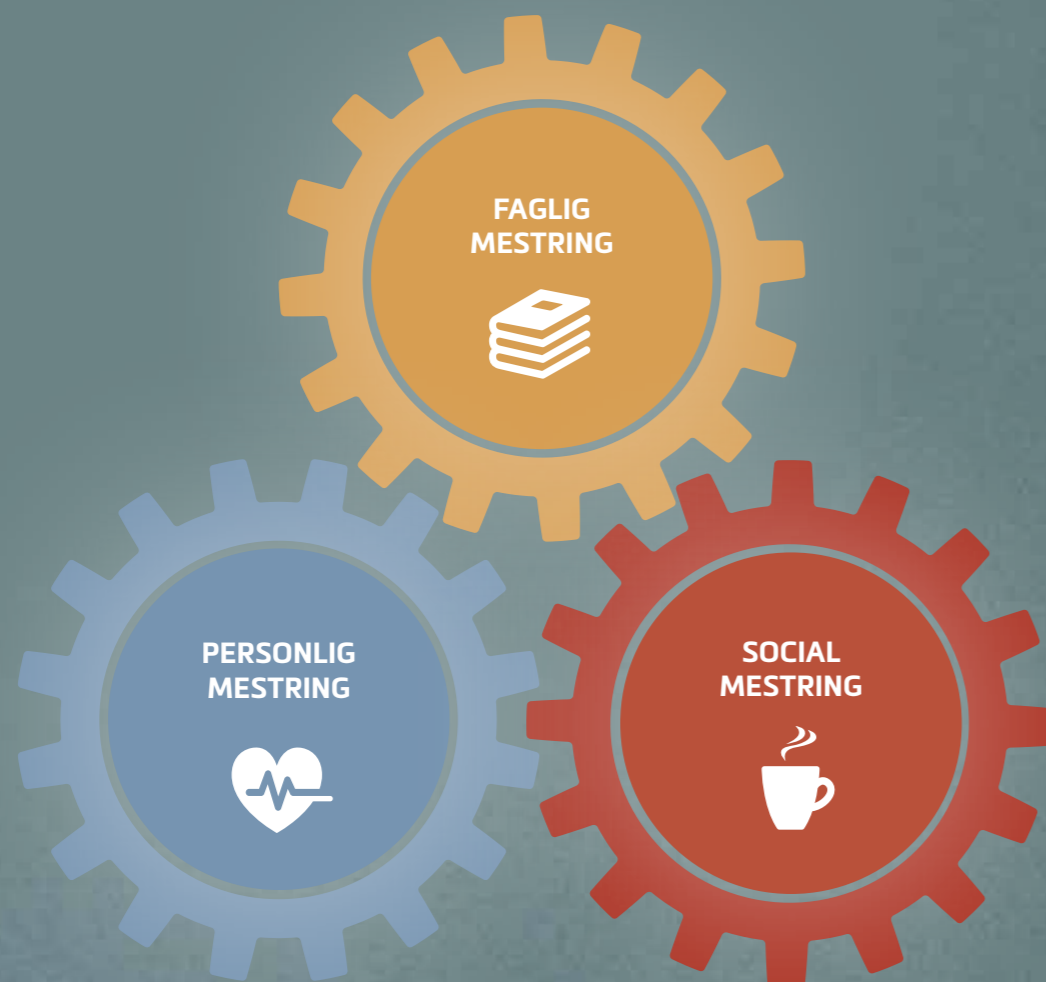
Mestring handler altså også om evnen til at indgå i relationer med andre og være en del af både et fagligt og et socialt fællesskab. Ligeledes handler det om at føle sig psykisk og følelsesmæssigt rustet til at møde arbejdet og arbejdsdagen. Derfor giver det god mening at se mestring fra flere perspektiver.



⁴ Csikszentmihalyi 1997
⁵ Andersen og Hanssen 2013

Mestring er ikke bare mestring

Når vi bryder faktoren mestring ned, kan vi se, at mestringsbegrebet grupperer sig i tre dimensioner: *Faglig mestring*, *personlig mestring* og *social mestring*. Vores analyse i samarbejde med Kantar Gallup bekræfter denne gruppering, og dimensionerne er desuden forskningsmæssigt velfunderet i teorien. De kommende kapitler vil give analytiske og teoretiske perspektiver på de enkelte mestringsdimensioner.



FAGLIG MESTRING

Når du fagligt mestrer dit job, har du oplevelsen af at have de rigtige kompetencer til at udføre arbejdet. Du er fagligt god i jobbet, og du udvikler dig og får brugt dine kompetencer. Dine kolleger ser dig ligeledes som faglig stærk og kompetent i arbejdet.

Temperatur
73

Effekt
3,9

PERSONLIG MESTRING

Når du oplever personlig mestring i jobbet, har du oplevelsen af, at du er tilstrækkeligt psykisk og følelsesmæssigt rustet til at klare de krav og forandringer, du bliver stillet over for. Samtidig har du også en personlig glæde og tilfredsstillelse ved det arbejde, du udfører.

Temperatur
77

Effekt
3,9

SOCIAL MESTRING

Når du oplever at mestre socialt i dit arbejde, føler du dig tilstrækkeligt kompetent og parat til at samarbejde og kunne begå dig socialt blandt kolleger og leder.

Temperatur
79

Effekt
1,7

TRE DIMENSIONER MED FORSKELLIG EFFEKT

De tre dimensioner af mestring betyder ikke lige meget for arbejdslysten. Vi kan se i undersøgelsen, at den *faglige* og den *personlige mestring* har lige stor effekt på arbejdslysten, nemlig en **effekt på 3,9**. Den faglige og personlige del af mestring er en teoretisk opdeling, og i praksis vil det være svært at adskille de to dimensioner. Du er afhængig af at kunne mestre personligt, når du skal indgå i en faglig sammenhæng. Ligeså mestrer du ofte i en social kontekst på din arbejdsplads.

Vi kan dog se, at *social mestring* ikke har lige så stor betydning for arbejdslysten som de to andre dimensioner af mestring. Social mestring har en **effekt på 1,7**. Det betyder altså ikke helt så meget for din arbejdslyst, at du oplever at være en del af et stærkt fællesskab og har gode personlige relationer i det daglige.

TEMPERATUR

Temperaturen fortæller, hvordan lønmodtagerne på de danske arbejdspladser generelt har det med arbejdslysten og med faktoren mestring. Temperaturen vil her være beregnet på baggrund af en række spørgsmål om arbejdslyst og mestring. Det kunne fx være en temperatur på spørgsmål som "I hvilken grad oplever du en faglig tilfredshed gennem dit arbejde?", eller "I hvilken grad oplever du, at der er et match mellem dine arbejdsopgaver og dine kompetencer?" Vi opgør temperaturen i point på en skala fra 0 til 100.

EFFEKT

Effekten fortæller, hvad der er vigtigt for arbejdslysten. Effekten er dermed et udtryk for, hvor stor indflydelse en given faktor har på arbejdslysten. Løfter vi temperaturen på fx *den faglige mestring* med 10 point, stiger den samlede arbejdslyst med den pågældende faktors effekt.

Et tænkt eksempel kunne være medarbejderen, Janne, som oplever en samlet arbejdslyst på 70 på en skala fra 0 til 100, og hun har en oplevelse af *faglig mestring* på 50. Ved næste måling har Janne fået ny leder, som har givet Janne anerkendelse for den store faglige og sociale indsats, hun yder i virksomheden. Det har givet Janne en større oplevelse af *faglig mestring* i sit arbejde. Janne rapporterer derfor en temperatur på 60 i stedet for 50 på faktoren *faglig mestring*. *Faglig mestring* har ifølge vores undersøgelse en effekt på 3,9 point. Det betyder, at Jannes samlede arbejdslyst er steget fra 70 til 73,9 – afrundet en temperatur på 74. Ønsker du at nærstudere de andre faktorer, der er forudsætninger for din samlede arbejdslyst, så kan vi anbefale dig at kigge i God Arbejdslyst Indeks 2021 "Medbestemmelse – frihed eller forbandelse", hvor vi giver et samlet view over alle de syv faktorer og deres individuelle effekt på arbejdslysten.

Højere mestring når du tror på dig selv

Når du selv og andre tror på dine evner til at præstere, så højner du både din faglige, personlige og sociale mestring.

Forskningen peger på, at det har stor betydning for din mestringsevne, at du tror på dig selv. Når du selv oplever, at du er god til noget, så påvirkes din mestringsevne positivt, selv om du måske ikke er bedre end gennemsnittet – objektivt set. Det kalder den canadisk-amerikanske psykolog og professor ved Stanford Albert Bandura for "self-efficacy". Det er altså ens egen overbevisning om, at man kan, der øger chancen for at mestre, mere end det er mestringen i sig selv⁶.

DEFINITION AF SELF-EFFICACY

Oplevet self-efficacy defineres som personers vurdering af deres egne evner til at præstere på foreskrevne niveauer med aktiviteter, der har indflydelse på deres liv.

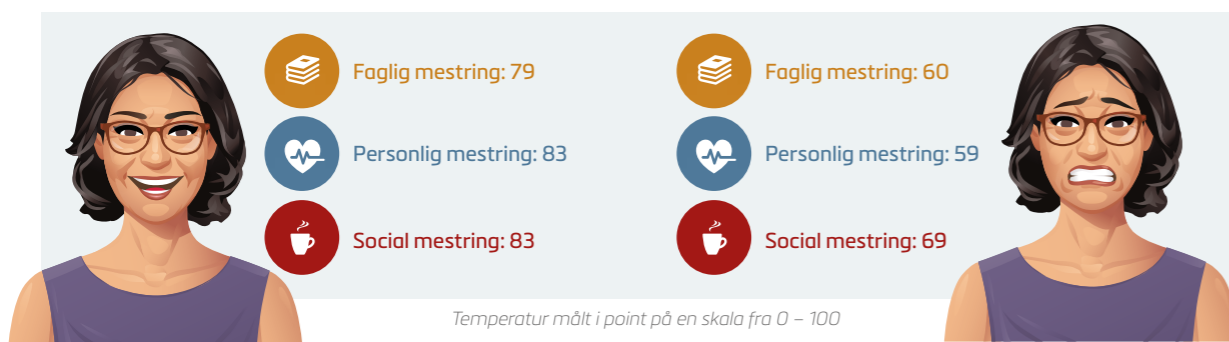
*Albert Bandura,
oversat af Tom Havemann*

TRO PÅ EGNE EVNER HØJNER MESTRINGEN

Denne forskningsmæssige pointe bliver understøttet af vores undersøgelse af danskernes mestring. Vi har stillet godt 1.000 repræsentativt udvalgte danskere spørgsmål omkring deres tro på egne evner. Og vi kan se en tæt sammenhæng mellem det at tro på sine egne evner og det at opleve en høj grad af både faglig, personlig og social mestring. De danskere, der oplever, at de i høj eller meget høj grad kan klare næsten alt, hvad de sætter sig for, har også en markant højere temperatur på både faglig, personlig og social mestring. Hvorimod danskere, der ikke oplever at have denne tiltro, har en markant lavere temperatur på de tre dimensioner af mestring.

Ligeledes oplever danskerne, at de præsterer bedre, når de tror på deres egne evner. Her er billedet også meget klart i vores analyse. De danskere, der i høj eller meget høj grad oplever, at deres tro på egne evner gør, at de præsterer bedre, har en temperatur på 79 ud af 100 på deres faglige mestring. Omvendt er temperaturen helt nede på 60, når det modsatte gør sig gældende. Et tilsvarende billede ser vi for både personlig og social mestring.

NÅR DU TROR PÅ DIG SELV



Temperatur målt i point på en skala fra 0 - 100

"Jeg oplever i høj grad eller meget høj grad, at jeg kan klare næsten alt, jeg sætter mig for"

"Jeg oplever i mindre grad eller slet ikke, at jeg kan klare alt, jeg sætter mig for"

⁶ Bandura 1986

50 % TROR IKKE ALTID PÅ EGNE EVNER

Vi kan også se i vores undersøgelse, at halvdelen af danskerne svarer, at de i høj eller meget høj grad kan klare alt, hvad de sætter sig for. Det betyder, at den resterende halvdel ikke nødvendigvis har den oplevelse. Og vi ved, at netop troen på egne evner påvirker mestringsevnen. Når du har en høj self-efficacy, så opfatter du vanskelige opgaver som udfordringer, du skal arbejde dig ind i, frem for en trussel du for alt i verden skal undgå. Og lige præcis udfordringer på arbejdspladsen er der mange af – både af faglig, personlig og social karakter. Det kræver, at du mestrer.

Din egen overbevisning har altså en grundlæggende betydning for din oplevelse af mestring på flere fronter. Når du tror på, at du fagligt kan mestre dit arbejde, så højner du sandsynligheden for at lykkes fagligt. Når du tror på, at du personligt kan overvinde de forhindringer eller udfordringer, der er i dit job – det kan være omstruktureringer på arbejdspladsen, økonomisk usikkerhed eller en Coronapandemi, så øger du sandsynligheden for, at du kan klare det. Når du tror på, at du er stærk i sociale fællesskaber og kan mestre samarbejdet med dine kolleger, så øger du sandsynligheden for at lykkes.

MESTRING AVLER MESTRING

Kongevejen til højere self-efficacy går ifølge Banduras forskning via mestringsoplevelser. Jo flere mestringsoplevelser du får i dit liv og i dit arbejdsliv, jo stærkere kan din oplevelse af self-efficacy blive. Nogle vil måske sige, at det er lidt letkøbt. For det giver da god mening, at succesoplevelser påvirker en positivt. Men det er ikke udelukkende de nemme succesoplevelser, der fører til højere self-efficacy.

VI SKAL LYKKE MED NOGET SVÆRT

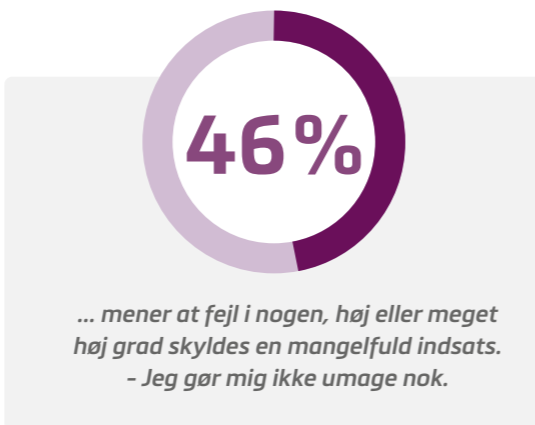
Forskningen viser nemlig også, at personer, der udelukkende forventer nemme resultater eller succeser, også hurtigere vil give op, når de oplever modgang⁷. Det kræver altså en vedholdende indsats, hvis man ønsker at overvinde forhindringer, hvad enten det er fagligt, personligt eller socialt. Her peger selvsamme forskning på, at mestringsevnen er påvirket af, hvorvidt du ser dine fiaskoer eller udfordringer som et udtryk for mangelfuld kompetence eller et udtryk for mangelfuld indsats. Hvis du i overvejende grad har den overbevisning, at du med en lidt større indsats også i højere grad kunne have mestret bedre, så påvirker det faktisk din self-efficacy i positiv grad.

HØJERE MESTRING NÅR DU GØR DIG UMAGE

I vores undersøgelse spørger vi også til, hvad det primært skyldes, når danskerne oplever at lave fejl. 46 procent svarer, at det i nogen, høj eller meget høj grad skyldes en mangelfuld indsats, altså at de ikke gør

sig umage nok. 36 procent svarer, at det i nogen, høj eller meget høj grad skyldes manglende kompetencer. Men flere oplever også, at det i langt højere grad skyldes forstyrrelser, og at de mangler tid til at løse opgaverne. Det er altså ikke primært dårlige kompetencer, som får skylden for den manglende mestring. Det er i stedet faktorer, som hver enkelt kan ændre på ved at øge sit fokus, gøre sig mere umage og måske arbejde på færre forstyrrelser og mere koncentration.

FEJL SKYLDES MANGELFULD INDSATS



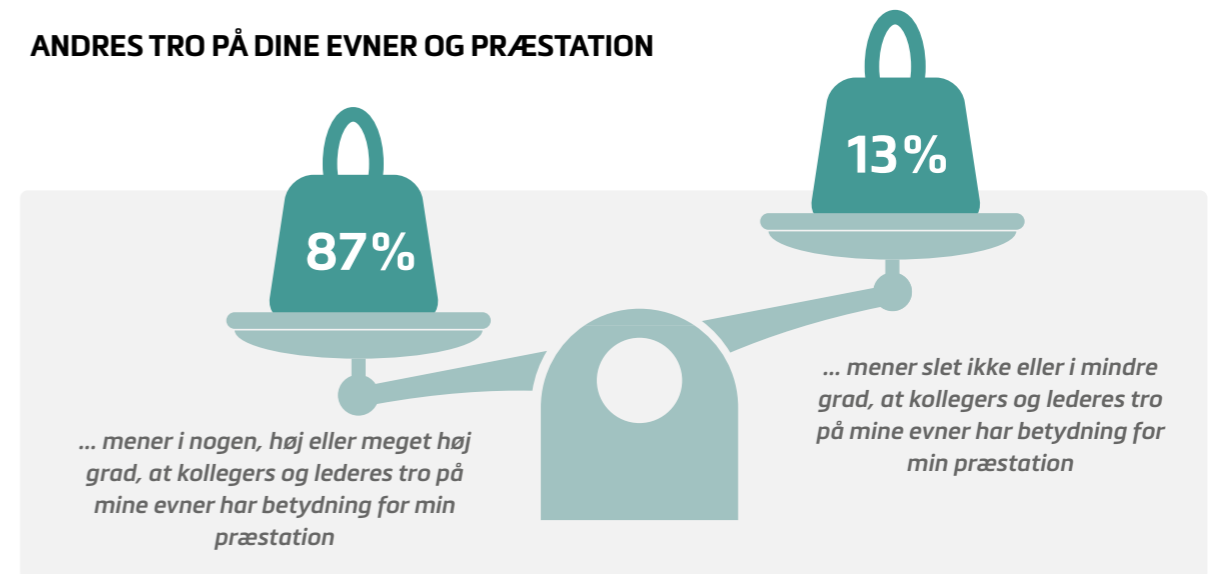
INGEN FEJL ER GODT

Men det er helt klart et opmærksomhedspunkt, at 51 procent svarer i høj eller meget høj grad på spørgsmålet om, hvorvidt de er gode på deres arbejde, når de ikke fejler. Skal vi opbygge vores self-efficacy, så er det nødvendigt at træne noget, der nogle gange er svært, og her kan hverken vi selv eller vores arbejdsplads forvente, at vi lykkes første gang. Derfor er det vigtigt, at organisationer tør tale om fejl og formår at skabe et trygt rum, hvor medarbejderne kan fejle og kan lære af deres fejl. Ellers er det vanskeligt for medarbejderne at træne noget, der er svært.⁸

ANDRE FREMMER DIN MESTRING

Banduras forskning viser også, at personer, som verbalt overbevises om, at de er i stand til at løse bestemte opgaver, vil anstrenge sig mere og være mere vedholdende. Dette medfører udvikling af nye færdigheder og personlige kompetencer⁹. I vores undersøgelse har vi spurgt danskerne, om hvorvidt andres tro på deres evner gør, at de præsterer bedre. Det svarer 39 procent af danskerne "i høj eller meget høj grad" til, mens 48 procent svarer "i nogen grad". Det er kun 13 procent, der svarer "slet ikke/ i mindre grad". Som mennesker har vi altså en oplevelse af, at kolleger og ledere har en betydning for, hvordan vi præsterer. Ligeledes kan vi se en tæt sammenhæng mellem det at opleve, at andre tror på en, og så vores faglige, personlige og sociale mestring.

ANDRES TRO PÅ DINE EVNER OG PRÆSTATION



KOLLEKTIV MESTRING

Men vi er ikke alene på arbejdspladsen. Vi er næsten altid en del af et socialt fællesskab, når vi skal løse vores opgaver. Her er det interessant, at forskningen i self-efficacy også har en kollektiv betydning. Ifølge Ph.d. Micki Sunesen¹⁰ så skal organisationen samlet set erfare at mestre, der skal være etableret en kultur, hvor man kan lære af hinanden, og der skal være en tillidsfuld og aktiv feedbackkultur, hvor organisationens medlemmer giver hinanden fif og tricks, men også anledning til refleksion over de handlinger som udføres med succes og over dem, som resulterer i noget andet, end man havde håbet på.

SAMMEN KAN VI LØSE UDFORDRINGERNE

Er man et stærkt team i en organisation, kan man arbejde på at udvikle sin kollektive self-efficacy og via fokus på teamets succesoplevelser blive bekræftet i, at teamet ved fælles hjælp kan løse de udfordringer, de står over for. Det betyder altså noget for organisationens mestringsevne, at teams tror på, at de sammen kan løse udfordringerne. Det betyder ydermere noget for vores faglige mestring, at vi har gode kolleger at sparre med. Således kan vi også i vores undersøgelse se, at når du oplever, at dine kolleger er der, når du har brug for hjælp, så er din temperatur 79 ud af 100 i forhold til den faglige mestring. Oplever du slet ikke eller kun i mindre grad, at de er der for dig, så daler temperaturen til 57.

EN TREDJEDEL ER IKKE EN DEL AF FÆLLESSKABET

Men vi kan også i analysen se, at syv procent af danskerne ikke oplever at være en del af det sociale fællesskab, og kun 28 procent oplever det i nogen grad. Ligeledes oplever seks procent, at de ikke har gode personlige relationer. Er det tilstrækkeligt, at mere end en tredjedel af arbejdsstyrken ikke altid føler sig inkluderet i fællesskabet? Det er svært at mestre fagligt og personligt, hvis vi ikke også mestrer socialt.

Stort set alt arbejde foregår i en social kontekst, hvor vi skal interagere med hinanden og knytte personlige relationer til gavn for fællesskabet. Når vi er socialt kompetente og evner at etablere og videreudvikle sociale relationer, så højner det vores sociale self-efficacy, og lige præcis den er også med til at reducere oplevet stress i vores liv. Manglende støttende relationer øger risikoen for depressioner som følge af isolation¹¹. Derfor kan den sociale mestring fungere som limen imellem både den faglige og personlige mestring og dermed være en beskyttelsesfaktor i forhold til nogle af de ydre stressorer, arbejdet også byder på.

"MINE KOLLEGER ER DER FOR MIG"



"MINE KOLLEGER ER DER IKKE FOR MIG"



Temperatur målt i point på en skala fra 0 – 100

Mestring anno 2021

Får du brugt dine kompetencer og trænet nogle nye? Oplever du usund konkurrence på arbejdspladsen, eller er det bare blevet for kedeligt at gå på arbejde? Vi har dykket dybt i danskernes oplevelse af mestring. På overfladen er mestringsoplevelsen fin, men den gemmer på nogle sandheder.

I denne rapport undersøger vi primært, hvad mestring betyder i relation til arbejdslivet. Men vi må erkende, at oplevelsen af at mestre fagligt, personlig og socialt også trækker tråde til hele vores liv. Vores undersøgelse viser derfor også en tæt sammenhæng mellem det at have en følelse af mening i livet generelt og selve mestrings-temperaturen.

VI MESTRER VORES ARBEJDE

Generelt oplever danskerne, at de mestrer i deres arbejde. Og vi ved også, at mestring har en stor effekt på arbejdslysten. Mestring er derfor en faktor, som vi skal tage alvorligt. Når vi ikke mestrer fagligt, personligt og socialt, så kan det mærkes. Og selv om gennemsnits-temperaturen er forholdsvis høj, så dækker den over nogle udfordringer, når vi dykker ned i tallene, som vi vil komme ind på i de kommende afsnit.

HVER 10. HAR FOR MANGE KRÆVENDE OPGAVER

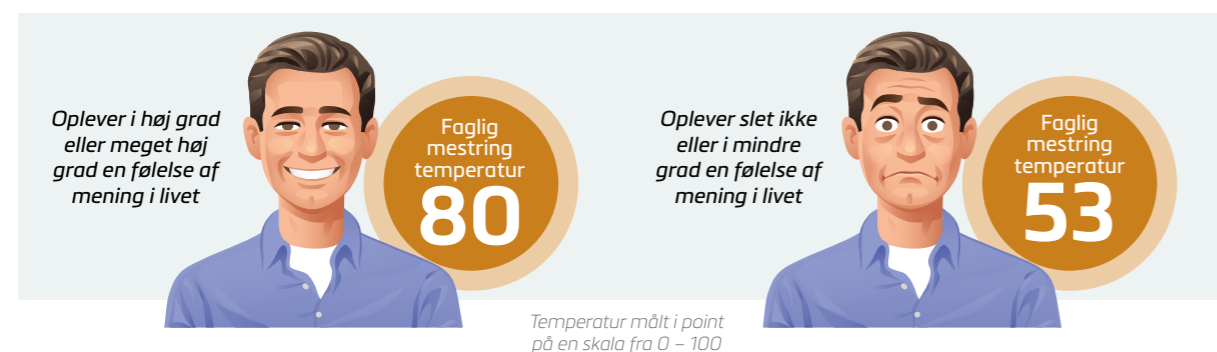
Hver tiende deltager i undersøgelsen oplever i høj grad eller i meget høj grad, at de har for mange opgaver, der

er for krævende i forhold til deres kompetencer. Skal du trives og have arbejdslust, så er det nødvendigt at have et afstemt forhold mellem de krav, der er til opgaven, og de kompetencer og rammer, som opgaven kræver. Oplever du som medarbejder, at det er svært at mønstre dette, så er det svært at trives i arbejdet.

VI VIL VÆRE BEDRE END KOLLEGERNE

Ligeledes giver ti procent udtryk for, at de ofte er psykisk og følelsesmæssigt belastet på arbejdet. Når vi ikke har det personlige overskud, så kan det også gå ud over vores faglige mestring. Dette kan ydermere medføre et uhensigtsmæssigt præstationspres, hvor man skal nå så mange opgaver som muligt, og hvor man sammenligner sig selv med andre for at være tilfreds. I vores undersøgelse mener 18 procent af danskerne, at de i høj eller meget høj grad skal være lidt bedre end deres kolleger for at være tilfredse med deres indsats. Her kan vi se, at der er en overrepræsentation blandt ansatte i den private sektor, der oplever at skulle være bedre end kollegerne.

FAGLIG MESTRING OG MENING I LIVET



Temperatur målt i point på en skala fra 0 - 100



PRÆSTATIONSSAMFUND ELLER BALANCE

Et overdrevent præstationsfokus kan øge stressniveauet¹² og bidrage til et usundt fokus på mestring. Her er det ifølge Ph.d. Anders Petersen fra Aalborg Universitet vigtigt hele tiden at være bevidst om, hvorvidt man er blevet et offer for præstationssamfundet. Han sætter spørgsmålstegn ved, om man hele tiden skal præstere bedre, blive en bedre version af sig selv og holde sig selv udviklingsparat¹³.

Netop præstationspresset er udtalt for mange unge, og derfor er det måske heller ikke tilfældigt, at både den faglige, personlige og sociale mestring er højere i aldersgruppen 55-64 år, end den er i aldersgruppen 18-34 år. I Videncenter for God Arbejdslust har vi dokumenteret, at mestring er en vigtig faktor for at trives i sit arbejde. Og det samme er "balance". Derfor er det værd at stille sig selv spørgsmålet, om man har fundet den rigtige balance, så mestring og udvikling af faglige og personlige kompetencer ikke bliver ren præstation.

NOGLE KEDER SIG

Men omvendt viser vores undersøgelse også, at der er syv procent af danskerne, der umiddelbart keder sig og glæder sig til, at de skal hjem fra arbejde hver eneste dag. 11 procent oplever ikke, at de får brugt deres kompetencer, og yderligere 11 procent oplever ikke, at deres arbejdsopgaver er spændende.

Undersøgelsen viser en tæt sammenhæng mellem det at være tilfreds med sit arbejde og det at opleve en høj grad af både faglig, personlig og social mestring. Vi kan dog ikke udlede, om man bliver mere tilfreds i sit arbejde, fordi man i forvejen mestrer, eller om den høje arbejdslust er med til at motivere til udvikling af personlige, faglige og sociale færdigheder.

ANDRE ER I FLOW

Men det er en udfordring for mestringsevnen, hvis man ikke får brugt sine kompetencer og bliver tilstrækkeligt udfordret. Man skal altså være i flow, som vi siger i daglig tale. Men rent forskningsmæssigt er der også noget om snakken. Essensen i flowbegrebet er, at man evner at styre sin opmærksomhedsfunktion, at man kan fokusere og fastholde sin mentale energi om en bestemt opgave, uden at lade sig forstyrre undervejs¹⁴.

Selve flowoplevelsen sker altså, når man glemmer tid og sted – når man er tilpas udfordret, og når man har de nødvendige kompetencer til at løse opgaven. Der er her, at man kan opleve, at tid og sted forsvinder for en stund. Her keder man sig ikke, og man har slet ikke lyst til at tage hjem. Når man får brugt sine kompetencer, så taler vi om faglig mestring. Den dimension af mestring kigger vi nærmere på i de kommende afsnit.

¹² Petersen 2016, Petersen & Videncenter for God Arbejdslust 2021

¹³ Petersen 2016 s. 91

¹⁴ Csikszentmihalyi 2005



Mestring er faglig kompetence

Det betyder noget for vores arbejdslyst, at vi føler os fagligt kompetente. Og det demotiverer os, hvis vi ikke får brugt vores potentiale. Så daler temperaturen på den faglige mestring.

FAGLIG MESTRING

Den enkeltes oplevelse af at kunne udføre de arbejdsopgaver, der kræves i jobbet.

Temperatur
73

Effekt
3,9

Den faglige mestring kan ses som udgangspunktet for vores mestring i arbejdslivet. Vi er ansat til at udføre et job, som kræver faglige kompetencer og færdigheder. Den faglige mestring handler altså om, at vi føler os kompetente i mødet med de daglige arbejdsopgaver. Den faglige mestring er med andre ord den enkeltes viden og erfaring inden for det fag, han eller hun arbejder i.

FAGLIG MESTRING ER KOMPETENCE OG EKSPERTISE

Den faglige mestring består altså dels af den oplæring og træning, som medarbejderen har modtaget i mødet med arbejdsopgaven, men er samtidig også et udtryk for den faglige kompetence og ekspertise, som den enkelte har.

Generelt kan vi se, at den faglige mestring betyder meget for vores arbejdslyst. Den har en effekt på 3,9, hvor den sociale mestring til sammenligning har en effekt på 1,7. Samtidig kan vi også se, at danskernes temperatur på faglig mestring er 73. Det er lidt lavere end for både den sociale mestring, som er på 79 og for den personlige mestring, som ligger på 77. Måske er dette et udtryk for, at vi som danskere stiller høje faglige krav til os selv, som vi ikke selv føler, vi lever helt op til?

VI HAR BRUG FOR AT VÆRE KOMPETENTE

Behovet for *kompetence*, altså at man føler sig kompetent, er også et af de psykologiske behov som to amerikanske motivationsforskere Deci & Ryan ser som centralt for optimal trivsel¹⁵. Det handler ikke om præstationen i sig selv, men i højere grad om at kunne bruge og udvikle sine evner optimalt. Det skal ske på et tilpas færdighedsniveau, hvor man bliver udfordret, men ikke overudfordret så man mister oplevelsen af at være i flow¹⁶. I forskernes optik hænger den faglige mestring tæt sammen med den personlige mestring, da oplevelsen af at kunne handle med god effekt har en direkte indflydelse på en selv. Oplever man derimod en manglende faglig mestring, har det en tilsvarende negativ afsmittende effekt på personens oplevelse af at kunne agere¹⁷.

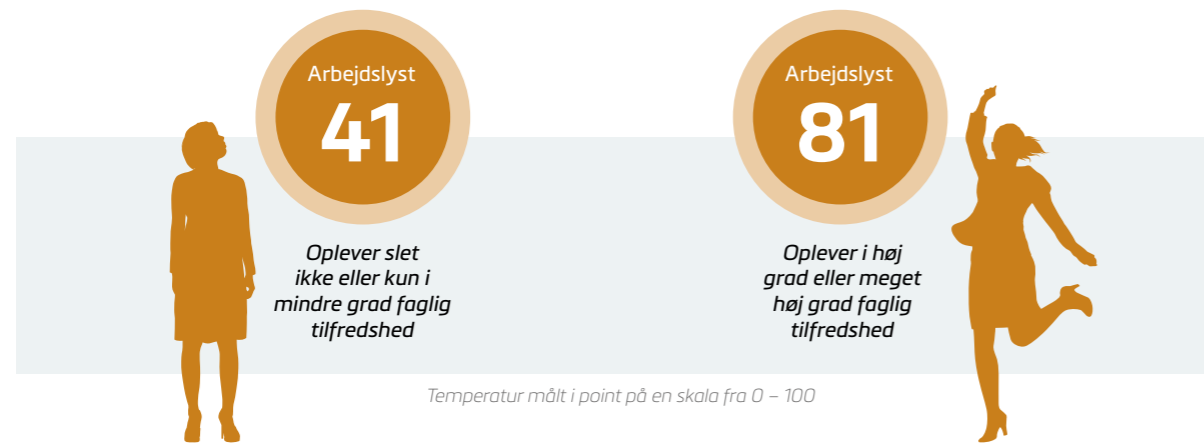
SAMMENHÆNG MELLE M FAGLIG TILFREDSHED OG ARBEJDSLYST

Her kan vi også i vores undersøgelse se, at kvinder har en lidt højere temperatur på spørgsmålet om at udvikle sine faglige kompetencer i jobbet end mænd har – nemlig 73 vs. 70 point ud af 100. Men uanset om man er kvinde eller mand, så er der en stor sammenhæng mellem at opleve faglig tilfredshed og have en høj arbejdslyst.

Oplever du i høj eller meget høj grad faglig tilfredshed, så har du en arbejdslyst på 81 point ud af 100. Oplever du slet ikke eller kun i mindre grad faglig tilfredshed, så daler din arbejdslyst til 41. Det er naturligt, at vi som medarbejdere kan blive demotiverede og miste vores arbejdslyst, hvis vi ikke føler, at vi får brugt og trænet vores faglighed, og hvis vi ikke bliver udfordret fagligt.



SAMMENHÆNG MELLEM ARBEJDSLYST OG FAGLIG TILFREDSHED



VI SKAL UDVIKLE VORES KOMPETENCER

I vores indeksrapport fra 2020 "Mening – fryns eller nødvendighed" var det tydeligt, at 68 procent af danskerne havde en forventning om, at de fik bragt alle deres kompetencer i spil på jobbet. Men i nærværende analyse svarer 11 procent af danskerne, at de slet ikke eller kun i mindre grad udvikler deres faglige kompetencer. Ligeledes kan vi se, at når vi oplever ikke at få brugt vores kompetencer, så daler temperaturen på faglig mestring til 41, mens den stiger til 85 ud af 100 point, når vi oplever at kunne bringe vores faglige styrker med til bordet. Det understreger betydningen af, at man som medarbejder får mulighed for at bruge sit potentiale. Og vi ved, at det betyder noget for oplevelsen af mening i arbejdet, når man får gjort brug af sine kompetencer til gavn for andre¹⁸.

NÅR DU ER DEMOTIVERET

Ligeledes kan vi i nærværende undersøgelse også se en tæt sammenhæng mellem at opleve en følelse af mening i livet og score højt på faglig mestring. Faglig mestring har ydermere også en tæt sammenhæng til det at være motiveret i jobbet og brænde for sit arbejde. Når du slet ikke eller kun i mindre grad er motiveret i dit arbejde, så daler temperaturen på faglig mestring til 50. Når du er motiveret, så stiger den faglige mestring til 83. Er du ikke motiveret, så gør du dig måske ikke så umage, og så højner du heller ikke din faglige mestring. Men hvis du omvendt ikke mestrer dine opgaver, så demotiverer det dig også i det daglige arbejde.

KOLLEGER OG LEDER BETYDER NOGET FOR MESTRINGEN

Vores faglighed står aldrig alene, således kan vi også se, at kollegerne har en betydning for vores oplevelse af at kunne mestre. Når vi oplever fravær af sparring og kollegialt fællesskab, så er temperaturen på faglig mestring helt nede på 57. Omvendt er den på 79, når vi oplever, at vores kolleger er der, hvis vi har brug for hjælp.

Lederen har også en vigtig betydning her. Oplever du som medarbejder, at din leder ikke værdsætter din arbejdsindsats, så ser vi også en tæt sammenhæng til lederen. Således kan vi også se, at temperaturen på faglig mestring er helt oppe på 79, når du føler dig værdsat. Hvor den er 52, når du slet ikke eller kun i mindre grad oplever værdsættelse af dit arbejde fra nærmeste leder. Lederen og kvaliteten af den ledelse, man som medarbejder udsættes for, spiller i det hele taget en stor rolle i forhold til alle de syv faktorer, vi har identificeret som afgørende for oplevelsen af arbejdslyst¹⁹.

ALLE TRE DIMENSIONER HÆNGER SAMMEN

Men vi kan ikke isolere den faglige mestring fra de to andre dimensioner, personlig mestring og social mestring. For vi befinder os ikke på en øde ø, og vi kan ikke udføre vores job isoleret fra omverdenen. Samtidig har vi heller ikke en faglighed uden, at vi bærer vores personlighed med os. Dette underbygger vores undersøgelse også. Oplever du slet ikke eller kun i mindre grad personligt overskud, når du skal leve op til kravene i dit job, så er den faglige mestring på 52. Oplever du derimod i høj eller meget høj grad personligt overskud, så stiger den faglige mestring til 79.

Derfor giver det mening at tale om mestring i tre dimensioner. Når vi interagerer på en arbejdsplads og skal løse opgaver i praksisfællesskaber, er det nødvendigt at træne vores sociale mestring for at kunne begå os socialt og samarbejde på tværs. Ligeledes er det nødvendigt, at vi er rustet personligt til at kunne håndtere de udfordringer, vi bliver mødt af, når vi skal løse vores faglige opgaver. Det kræver, at vi træner både vores personlige og sociale mestring i samspil med den faglige mestring.

I det kommende afsnit giver vi et blik på, hvordan den faglige, personlige og sociale mestring interagerer med hinanden, når vi netop skal lære af vores kolleger og fagligt udvikle os i samspil med andre.



¹⁸ God Arbejdslyst Indeksrapport: Mening – fryns eller nødvendighed, 2020.

¹⁹ Se alle rapporter fra Videncenter for God Arbejdslyst samt de syv faktorer på krifa.dk/godarbejdslyst/viden-og-udgivelser

Du er ikke din egen lykkes smed

Vi vil så gerne lykkes i vores faglighed. Men måske ligger lykken ikke i at lykkes alene – men sammen med andre i udviklende fællesskaber.

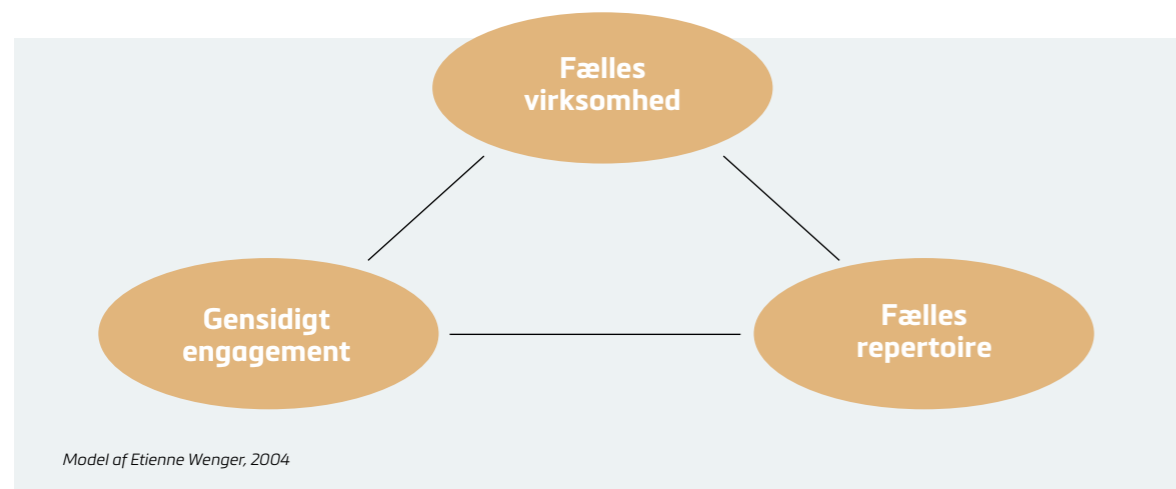
Vi vil gerne som mennesker mestre vores job. Og når vi ikke gør det, så udfordrer det arbejdslysten. Men mestring er jo langt mere end bare at være fagligt stærk og velkvalificeret. I artiklen her sætter vi spot på, om mestring kun er en individuel præstation eller det i højere grad sker i et stærkt fællesskab.

Når vi skal tilegne os nye færdigheder og kompetencer og i hele taget dygtiggøre os som mennesker, så sker det i høj grad i forskellige fællesskaber. Det er en integreret del af vores dagligdag, og hele ugen igennem organiserer vi vores arbejdsliv med kolleger, klienter, borgere, kunder etc. for at levere et godt stykke arbejde.

ALT ARBEJDE FOREGÅR I EN SOCIAL KONTEKST

Vi er dermed afhængige af at kunne mestre socialt. Stort set alt arbejde foregår i en social kontekst, hvor vi skal interagere med hinanden og knytte personlige relationer til gavn for fællesskabet. Vores undersøgelse viser, at danskerne generelt har en høj temperatur på social mestring (79). Det er også den højeste temperatur af alle tre mestringsdimensioner. Det er vigtigt, at vi fungerer sammen med vores kolleger og kan indgå i praksisfællesskaber, hvis vi skal udvikle os som mennesker, og hvis vi skal træne vores faglighed.

Etienne Wenger skitserer i sin bog, *Praksis Fællesskaber*²⁰ en model, der viser, hvilke karakteristika der kendetegner et praksisfællesskab. I denne her kontekst kunne det være et arbejdsfællesskab.



Det er tydeligt, at det, som definerer et fællesskab, er det gensidige engagement – at man gør tingene sammen og dyrker relationerne på trods af forskellighed. Denne tilgang afføder et fælles repertoire, som kan bestå af nye rutiner, værktøjer og andre måder at gøre tingene på²¹.

NY VIDEN I FÆLLESSKABET

Praksisfællesskaber er således kendetegnet ved, at nye indsigter formes til ny viden. Det er samtidig her, at de stærke kompetencer bliver etableret i respekt for den individuelle viden og erfaring. Praksisfællesskaberne er også afgørende for, om organisationen kan agere kompetent. Men nogle steder er disse læringsfællesskaber måske udfordrede eller nedprioriterede.

IKKE LÆNGERE KUN INDIVIDUEL LÆRING

I mange år har vi set et øget fokus på individuel kompetenceudvikling. Og vi er taget på et hav af eksterne kurser for at opkvalificere vores viden på en lang række områder. Hvor mange kan sige, at de ikke på et eller andet tidspunkt har været på et kursus, hvor den opnåede viden aldrig rigtig blev omsat i virksomheden? Du var helt høj på viden og inspiration, da du kom hjem,

men måneden efter var det meste af den nye viden gået lidt i glemmebogen. Du fik det ikke omsat i konkrete projekter, og der var heller ikke nogen, der bad dig om at fortælle om den nye viden, du havde tilegnet dig.

Når vi lærer i praksisfællesskaber, så handler det ikke om ny ekstern viden til dig eller mig, det handler om at lære af de kompetencer og den viden, der befinder sig i fællesskabet allerede. Det handler om at udveksle erfaringer, videndele, give feedback og blive endnu bedre til at lære af hinanden.

NÅR VIDEN FLYDER UD MED BADEVANDET

Men er dette i fokus i mange organisationer i dag? Er det sat i system? Når nogen forlader en organisation, flyder deres viden så ud med badevandet, eller er den viden forankret i solide fællesskaber?

I de kommende afsnit går vi tæt på den internationale virksomhed Kvadrat. De har om nogen sat læring på formel og har interne akademier, hvor de sikrer, at viden bliver i organisationen.

I Kvadrat går læring og præstation hånd i hånd

I Kvadrat er mestring ikke overladt til tilfældighederne. De har deres egne interne akademier, et "corporate university" og særlige læringsforløb for udvalgte medarbejdere. Deltagerne er de medarbejdere, der er sultne efter at lære, ikke alene for præstationens skyld men for at løse virksomhedens udfordringer.

Vi har interviewet People Development Director Jannie Højer om virksomhedens arbejde med mestring.

KVADRAT

Kvadrat er en global design og tekstil virksomhed med 900 medarbejdere fordelt på 28 lande. I Danmark sidder de ca. 200 medarbejdere, primært på hovedkontoret i Ebeltoft.

KVADRAT ACADEMY

Kvadrat Academy er Kvadrats interne uddannelsessystem. Akademiet er bygget op af en række byggesten, der både rummer onboarding og individuelle læringsprogrammer. Det kan være i forhold til udvikling af faglige, personlige og sociale kompetencer.

I Kvadrat italesætter de ikke begrebet mestring. I stedet betegner de det som læring og træning af færdigheder. Men People Development Director, Jannie Højer, genkender de tre dimensioner af mestring; faglig, personlig og social mestring i deres arbejde med kompetenceudvikling.

"Jeg tror, vi kalder det færdigheder. Det handler selvfølgelig om, at medarbejderen skal kunne løfte deres arbejde bedst muligt, og det kalder på en række kompetencer og færdigheder. De kan både være faglige, men de er i høj grad også personlige og sociale".

I det hele taget er det inspirerende at høre hende fortælle, hvor konkret de går til arbejdet. Her er det ikke overladt til tilfældighederne, hvad man som medarbejder eller leder bliver trænet i.

KVADRAT ACADEMY – INTERN UDDANNELSE

Kvadrat Academy er bygget op af en række byggesten, hvor fundamentet er onboarding. Her er læring og introduktion for nye medarbejdere, og det handler i høj grad om at give nye medarbejdere den bedste mulighed for at kunne mestre socialt, forstå arbejdspladsen og blive en aktiv del af organisationen.

De næste byggesten i medarbejderens læringsrejse er et individuelt akademiforløb, hvor læringsprogrammet er sammensat af Kvadrat Academy og lederen af det forretningsområde, som medarbejderen arbejder indenfor. Her er fokus på den faglighed, som medarbejderen skal besidde i forhold til sit job, men det kan også være udvikling af de personlige eller sociale kompetencer.

NYT AKADEMIFORLØB HVERT ÅR

Er du sælger i Kvadrat, kommer du på akademiet "Nye sælgere", og hvert eneste år kommer du på akademiforløb, der bygger oven på din viden. Er du i kundeservice, så er det nogle andre områder, du bliver inviteret ind i. Men noget af træningen foregår også på tværs af organisationen. I stedet for at sende folk på projektledelse ude i byen, så samler de medarbejderne og laver et hold. Det betragter de som et "corporate university".



PRÆSTATION OG LÆRING GÅR HÅND I HÅND

To gange om året deltager medarbejderen i en "performance and learning conversation" med nærmeste leder. Kvadrat har en meget stærk holdning til, at præstation og læring går hånd i hånd. Her får man både en dialog om, hvilke mål man har for det kommende år, og hvilke kompetencer der skal være til stede. Men det er også en dialog om, hvad medarbejderen mangler på sin læringsrejse. Det kan være et særligt ønske fra medarbejderen om en bestemt form for faglig træning, men det kan også være en samtale om personlige færdigheder og træning. Hvordan står jeg bedre på mine fødder, så jeg kan klare de udfordringer, som jeg skal mestre?

LEADERSHIP BALANCE – PERSONLIGT LEDERPROGRAM

De personlige kompetencer kommer i høj grad også til udtryk på Kvadrats lederforløb. Kvadrat har defineret ledelsesrollen ud fra deres egen balancemodel. De kalder den "Leadership Balance". I stedet for at lave et sæt kompetencer for den ideelle leder, har de sat seks parametre over for hinanden.

"Vi får en dialog om, hvor man som leder skal ligge på det kontinuum, der ex. spænder mellem det "alt for meget" omsorgsfulde og den mere direkte og transparente kommunikation. Du kan være så omsorgsfuld og beskyttende, at du aldrig får givet en direkte og klar besked, der kan forstås – og det kan skabe utryghed. Men du kan omvendt også være alt for klar i mælet og skubbe medarbejderne fra dig", siger Jannie Højer.

INGEN RIGTIG ELLER FORKERT LEDER

Dialogen omkring "Leadership Balance" får den enkelte leder til at reflektere over, hvor vedkommende ligger lige nu i forhold til sin ledelsesrolle og sine medarbejdere – og hvor det vil være godt at bevæge sig henad. Det flytter dialogen fra "rigtig eller forkert" leder til dialogen om balancen i forhold til den ledersituation, man står i.

"Det er blevet meget tydeligt for os, at der ikke er et idealbillede af, hvordan den perfekte leder ser ud. Der er stor forskel på, om du er CEO eller leder på gulvet. Det kræver måske, at du er to forskellige steder på balancen", siger Jannie Højer.

TALENTPROGRAM MED FOKUS PÅ LÆRINGS-UDFORDRINGER

I Kvadrat er de meget optaget af, hvordan fremtidens ledelse ser ud, og hvordan de aktivt kan få gavn af den talentmasse, der er i organisationen – for måske sidder fremtidens ledertalenter dér.

Derfor kører de deres eget "high potential program". Her inviterer de hvert år en gruppe af medarbejdere på et internt forløb, hvor de arbejder med aktuelle og relevante læringsudfordringer. De skal som individer og i grupper hjælpe med at løse helt konkrete udfordringer i Kvadrat.



Foto: Kvadrat

I den første fase af forløbet får de en individuel opgave, der ligger relativt tæt på deres eget kompetenceområde. Her bliver der brugt meget tid i processen på at reflektere over, hvordan vedkommende gik til opgaven – og efterfølgende bliver de bedt om at løse en læringsudfordring i grupper af tre på tværs af virksomheden.

PLADS TIL MERE PÅ TALLERKENEN

Kandidaterne er udvalgt gennem en struktureret proces, hvor ledere i mindre grupper diskuterer de medarbejdere, der leverer over det forventede i den rolle, de har nu. Det være sig både adfærds- og potentialemæssigt. Det er medarbejdere som har "plads og lyst til lidt mere eller andet på tallerkenen", som Jannie Højer udtrykker det. Herefter bliver det også vendt i direktionen og diskuteret, hvad organisationen har brug for i fremtiden.

"Det kunne godt være fremtidens ledere, men er det ikke nødvendigvis. Vi kigger ikke decideret efter lederpotentiale, men mere efter nogle der har lyst til at tage større ansvar og løse noget, der er mere komplekst", siger Jannie Højer.

FOKUS PÅ DIVERSITET

Diversiteten er vigtig, så holdet skal helst bestå af lige mange kvinder og lige mange mænd, forskellige aldersgrupper og en bred anciennitet. Herefter bliver de inviteret ind til det særlige udviklingsforløb.

"I år var der mange kandidater fra vores kundeserviceafdelinger globalt. Og det var vi glade for, for vi har brug for at få løftet kompetenceniveauet generelt her. Og vi har nogle lidt skjulte talenter siddende derude. Derfor har vi lavet to hold i år – et rent kundeservicehold og et blandet hold", slutter Jannie Højer.

Holdene skal løfte vigtige strategiske projekter, der nogle gange bliver opslugt af drift og dagligdag. Desuden bliver alle udviklingsopgaver løst i tæt samråd med den leder, der er ansvarlig for området, så selve implementeringen af nye løsninger bliver forankret det rigtige sted. Det er med til at højne kompetenceniveauet eller mestringsen i hele organisationen.

MESTRING ER AT LØSE NOGET, DER ER SVÆRT

Ifølge Kvadrat er medarbejderudvikling ikke kun, at man skal på kursus i dette eller hint, men at man faktisk lærer

meget af at løse udfordrende opgaver i virksomheden. Det er en tankegang, de gerne vil overføre til alle medarbejdere. Så den enkelte leder reflekterer over, hvordan vedkommende kan skubbe lidt til den enkelte medarbejder, så vedkommende bevæger sig og lærer noget – både med fokus på processen og resultatet.

Måske er tiden kommet til, at vi skal tænke på kompetenceudvikling på nye måder. Det kan være formaliserede, interne forløb, hvor medarbejdere som en del af deres arbejde skal på uddannelsesforløb i andre afdelinger.

Men det kan også være i form af mesterlære. Et begreb mange forbinder med middelalderen eller i hvert fald anden halvdel af det 19. århundrede frem til industrialiseringen i Danmark.

Men eftersom mesterlære netop finder sted i et praksisfællesskab, kan denne læringsform bidrage til både den faglige udvikling og samtidig sikre et kontinuerligt fokus på den organisatoriske udvikling.

Jeg lærer af dig og du af mig

Måske troede du, at mesterlærebegrebet var uddødt. I givet fald kan du tro om igen. Det lever i bedste velgående og har fået en helt ny betydning. Tilbage til fordybelsen og de stærke læringsfællesskaber.

Måske får ordet "mesterlære" dig til at tænke på tømrerlærlingen, svenden og mesteren. Det er ikke helt forkert, for helt tilbage i middelalderen var det almindeligt, at håndværkere organiserede sig i lav, og at lærlingen flyttede ind til mester, som havde ansvaret for ikke blot hans uddannelse men også hans opdragelse og dannelse. Her var altså tale om et vist mål af både faglig og personlig mestring.

Mesterlære har som begreb i dag fået en ny betydning. Det er ikke længere kun forbeholdt den traditionelle håndværker, men kan faktisk også bruges i videnstunge job på tværs af mange forskellige fagområder. Alle kan dermed komme i mesterlære, og måske er det netop opskriften på en højere faglig, personlig og social mestring.

Psykologerne Klaus Nielsen og Steinar Kvale²² har opstillet en række punkter, der karakteriserer begrebet "mesterlære":

MESTERLÆRE INDGÅR I ET PRAKSISFÆLLESSKAB²³

Læringen sker i et produktivt arbejde i et socialt praksisfællesskab. Her er alle deltagere i fællesskabet og bidragsydere i læringsprocessen. Lærlingen/eleven bliver langsomt dygtigere og skifter dermed også position i fællesskabet undervejs i læreprocessen.

MESTERLÆRE UDVIKLER DEN FAGLIGE IDENTITET

Den faglige identitet undergår hele tiden en udvikling i takt med, at eleven tilegner sig færdigheder, viden og værdier i praksisfællesskabet.

MESTERLÆRE FOREGÅR UDEN FORMEL UNDERVISNING

Eleven lærer primært via øvelse og via udøvelse. Eleven observerer og efterligner mesteren, og det kan endda i nogle tilfælde ske uden verbal kommunikation. Det er mesterens ekspertise og elevens aktive deltagelse i fællesskabet, der danner rammen for den nye læring.

VI SKAL TILBAGE TIL FORDYBELSE OG VÆK FRA STYRING

Eleven modtager løbende feedback på sit arbejde, hvilket betyder, at den praktiske evaluering af nye færdigheder og kompetencer sker løbende. Selve læringen og anvendelsen af den nye læring er dermed også en integreret del af undervisningen.

Det interessante perspektiv er, om mesterlærebegrebet netop er en lidt glemt tilgang til at højne ens egen oplevelse af mestring i arbejdslivet. Mesterlæren står i skarp kontrast til det flygtige arbejdsliv, som mange medarbejdere oplever, og hvor der ikke er tid til fordybelse. Et liv med mange opgaver, hurtig omstilling, fleksibilitet, og hvor der ikke er tid til at bevæge sig i dybden som specialist på én opgave.

HÅNDVÆRK ER MERE END NØRKLERI

Men professor og rektor Lene Tanggaard plæderer for, at vi har brug for evnen til at gå i dybden og producere kvalitet – ligesom vi ser, den dygtige håndværker gør, når vedkommende producerer et konkret produkt med hænderne²⁴. Hun gør op med den gængse forståelse af håndværk, og ser bredere og mere nuanceret på begrebet, hvor essensen er, at vi i videnssamfundet skal



lære at gå i dybden med én ting ad gangen. Det er fordybelsen, der kan give os det ægte engagement og dermed også livstilfredsheden. Men på arbejdsmarkedet er fordybelsen truet, fordi vi hele tiden skal være forandringsparate – og det bliver vanskeligere og vanskeligere at dykke ned i enkelte områder og opgaver. Det bliver måske ekstern styring, kontrol og evaluering, der præger billedet og ikke den faglige og personlige kompetenceudvikling.

Sociologen og filosofen Richard Sennett²⁵ går endda så langt i sin forskning, at han argumenterer for, at vi ikke får et bæredygtigt og stabilt samfund, hvis vi ikke anerkender, at vi bliver bedre samfundsborgere af at mestre noget – det være sig et konkret fysisk håndværk eller det at producere gode tanker, som også kan være et håndværk. Men det kræver tid og fordybelse.

TALER I OM NOGET, I HAR ØVET JER PÅ?

Som mennesker har vi brug for at være stolte af at være gode til noget bestemt og værdsætte de oplevelser, vi får via vores mestring²⁶. Men til daglig bliver vi udfordret af, at organisationerne ikke har de formelle strukturer, der tilgodeser den form for mestring. Taler vi om noget, vi har øvet os på? Noget vi ikke kunne mestre, men som vi kan mestre nu? Træner vi sammen i praksisfællesskaber? Og er vi bevidste om at kultivere disse fællesskaber og dyrke dem? Eller er vi mere optaget af at konkurrere med den nærmeste kollega?

VI VIL VÆRE BEDRE END KOLLEGAEN

Vores undersøgelse viser, at 18 procent af danskerne oplever, at de skal være lidt bedre end kollegaen for at være tilfredse med deres indsats. Samtidig giver

51 procent udtryk for, at de føler, at de er gode til deres arbejde, når de ikke laver fejl. Det er svært at træne og øve os sammen i praksisfællesskaber, hvis vi ikke må fejle undervejs. Og det er også svært at lære sammen, hvis vi primært er optaget af at være bedre end kollegaen.

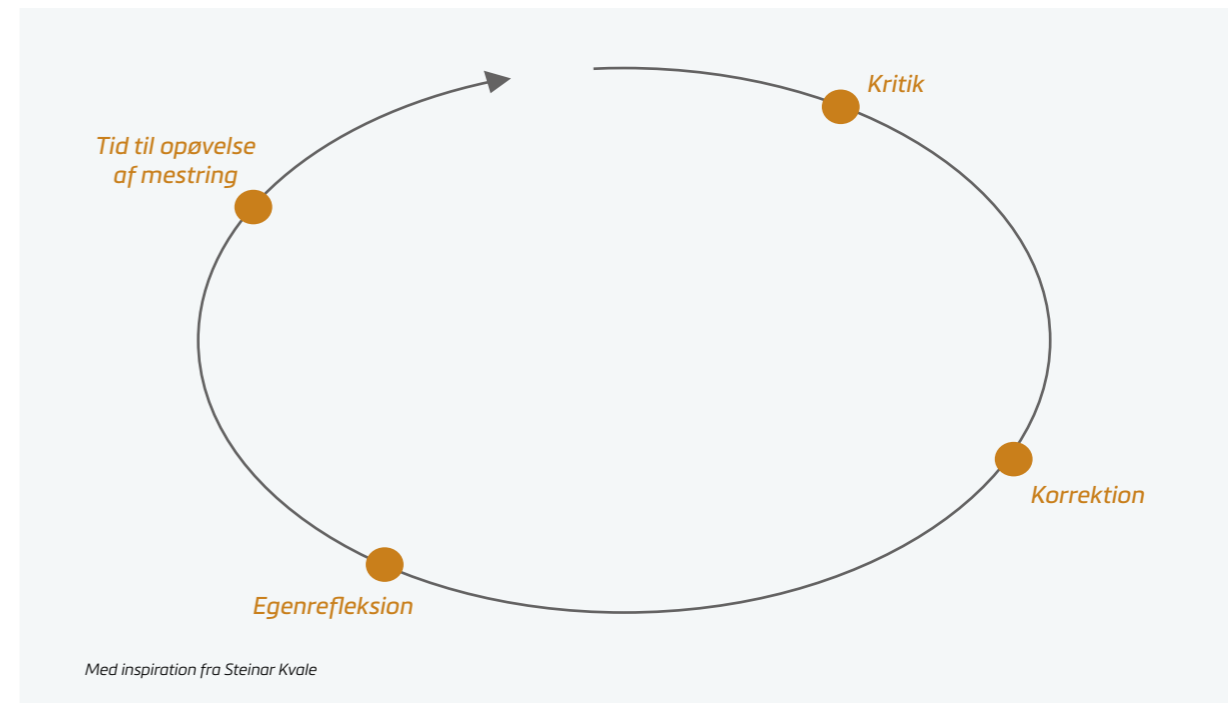
OG VI HADER GENTAGELSER

Når vi italesætter ordet "træning" eller "øvelse", så fordrer det en form for gentagelse, og mange af os bryder os ikke om gentagelser. Vi er opdraget i en tid, hvor vi skal udvikle, og hvor vi skal flytte os og være agile. Sennett påpeger yderligere, at denne overbevisning også kendetegner vores uddannelsessystem, hvor et øget fokus på kreativitetsfremmende undervisning helt misforstået tvinger gentagelsen ud af klasserummet²⁷. Måske af frygt for, at eleverne skal kede sig. Men nyere forskning dokumenterer, at netop fordybelse, evaluering og gentagelser fremmer kreativiteten, ikke bare i uddannelsesrummet men også i arbejdslivet²⁸.

Det gælder ikke bare inden for de traditionelle håndværksfag men i lige så høj grad i de vidensstunge fag og i forskningen. Ifølge føromtalt psykolog Steinar Kvale sker forskningen gennem fejl, afprøvning og feedback²⁹. Det sker i et kontinuum bestående af kritik og korrektion samt en nødvendig egenrefleksion kombineret med tid til opøvelse af mestring.

VI SKAL HAVE EN MESTER

Mesterlærebegrebet fordrer derfor, at der er en mester, man lærer af. I en tid hvor mange sidder derhjemme og arbejder online, kan netop dette blive udfordret. Filosofen Dreyfus agiterede for, at kompliceret viden kræver, at man som menneske ser færdigheder udfolde



sig, og at man får fortalt tingene med levende ord, så man både kan analysere og diskutere resultaterne med andre – eksempelvis kolleger på arbejdspladsen. Det kræver, at man sidder ansigt til ansigt og interagerer med hinanden socialt³⁰. Det betyder så også, at god læring som sidenhen fører til mestring, kræver en aktiv deltagelse i et fællesskab, hvor man taler med hinanden, deler erfaringer og ny viden med andre inden for det område, man gerne vil mestre.

KOLLEGIALT STÆRKT FÆLLESSKAB GIVER ARBEJDSLYST

Her kan vi i vores undersøgelse se en tæt sammenhæng mellem det kollegiale fællesskab og arbejdslysten. Når du slet ikke er en del af fællesskabet, så ser vi en temperatur på arbejdslysten på 54. Når du omvendt føler dig som en del af fællesskabet, så stiger arbejdslysten til 78 point ud af 100. Men syv procent af den danske arbejdsstyrke oplever slet ikke eller kun i mindre grad at være en del af fællesskabet, og 28 procent oplever det kun i nogen grad. Som medarbejdere, ledere, virksomheder og samfund kan man spørge sig selv og hinanden, om dette er godt nok?

VIDEN SKAL BLIVE I ORGANISATIONEN

Er det kollegiale fællesskab ikke stærkt, så sker den fornødne videnoverførsel ikke. Når en kompetent medarbejder rejser, så flytter viden med, og virksomheder oplever, at de skal erhverve sig kompetencerne på ny. Men det kan også være, at "mester" bare ikke er særlig pædagogisk, og derfor bliver medarbejderne ikke inviteret med ind i praksis. Måske sidder medarbejderen og forventer en formel invitation, og "mesteren" forventer, at medarbejderen selv tager initiativ til at lære af vedkommende.

FORDYBELSE OG AKTIVT MENTORSKAB

Her peger Sennett³¹ også på, at det er problematisk, at færdighedssamfundet kører som en bulldozer hen over de langsomt opbyggede karrierer. I stedet skal man fremvise en tirade af færdigheder, som er tilegnet via en lang række af eksterne kurser og uddannelser. De kommer før kompetencen i at opbygge en færdighed, man har gået i dybden med over længere tid.

Men som Tanggaard³² påpeger, så kan netop det at tilegne sig specifikke kompetencer og træne sin fordybelse være med til at sikre, at man relativt nemt kan overføre sine evner til et andet fagfelt. Dette kan i sidste ende bevirke, at man ikke bliver overflødig, hvis organisationen på et tidspunkt skal slankes. Dette taler for, at læring skal ske igennem en praktisk aktivitet og udforskning med fokus på en social organisering af oplæringen. Og understreger vigtigheden af at prioritere den tilstrækkelige tid til det.

Virksomheder, der virkelig lykkes med at sikre en god videnoverførsel, arbejder med et aktivt mentorskab. De formaliserer den interne uddannelse medarbejder til medarbejder og arbejder aktivt for at investere i oplæring – både i forhold til nyansatte men også i forhold til den kontinuerlige uddannelse af den enkelte medarbejder.

I de kommende afsnit giver vi et teoretisk blik på, hvordan man kan arbejde med praksisnær kompetenceudvikling i organisationen.

18% af danskerne oplever i høj grad, at de skal være lidt bedre end kollegerne for at være tilfredse med deres indsats

51% af danskerne giver udtryk for, at de føler, at de er gode til deres arbejde, når de ikke laver fejl

²⁵ Sennett 2008

²⁶ Ibid.

²⁷ Ibid.

²⁸ Tanggaard 2008b

²⁹ Nielsen og Kvale 1999

³⁰ Dreyfus 2001

³¹ Sennett 2008

³² Tanggaard 2008b

Manglende mestring dræber arbejdsglæden

I en tid hvor både ledere og medarbejdere hyppigere skal håndtere nye opgaver og opdatere deres kompetencer, har det aldrig været vigtigere at arbejde målrettet med begrebet mestring.



Af Nanna Gry Mahler Tolborg, Seniorkonsulent hos Mannaz

Nanna Gry Mahler Tolborg har stor erfaring med ledelsesmæssig og organisatorisk udvikling i både den private og offentlige sektor og underviser blandt andet i coaching og projekt- og procesledelse

Der går kortere og kortere tid mellem ændringer i arbejdsopgaverne for både ledere og medarbejdere. Forklaringerne er mange, men hyppigere jobskifte, digitalisering, nye IT-systemer, organisationsændringer, fusioner og nye offentlige målsætninger er typiske eksempler på årsager. De talrige omstillinger opleves af mange som opslidende.

Nærværende rapport viser således også, at en stor gruppe medarbejdere kun i nogen grad føler, at fagligheden følger med forandringerne. De oplever heller ikke, at de har det nødvendige overskud til at håndtere krav og forandringer i opgaveløsningen.

Det er derfor afgørende, at ledere og HR-afdelinger finder måder at understøtte udviklingen af medarbejdernes mestring på, både fagligt, socialt og personligt.

MESTRING – EN VIGTIG FAKTOR TIL AT SKABE ARBEJDSLYST

Mestring er et begreb, der betegner de strategier, som den enkelte medarbejder bruger til at håndtere nye opgaver, og de følelser og problemer, reelle såvel som oplevede, der kommer deraf. For mig er medarbejdernes oplevelse af mestring af de arbejdsrelaterede ændringer et helt centralt omdrejningspunkt for virksomheders fremtidige succes og medarbejderens trivsel.

Der er således mange fordele ved at være optaget af dette spændingsfelt, fx i forhold til rekruttering og onboarding af nye medarbejdere, der er meget omkostningstungt. Når dine medarbejdere oplever arbejdslyst ved at mestre og har den rette progression på læringskurven, så øger det sandsynligheden for, at dine medarbejdere ikke søger nye græsange, men i stedet håndterer det accelererede kompetencebehov.

SÅDAN UNDERSTØTTER DU OPLEVELSEN AF MESTRING

Hvis du, som leder, gerne vil arbejde mere bevidst med mestring blandt medarbejderne, er der flere veje at gå. Den ene vej er at arbejde målrettet med arbejdspladslæring. På den måde bliver viden delt og vokser struktureret. Det sker bl.a. ved at sikre, at praksisfællesskabet omkring opgaveløsningen understøtter, at en nytilkommen medarbejder hurtigt føler sig som en del af fællesskabet. Du kan understøtte dette ved at tydeliggøre betydningen af det sprog og de begreber, man i virksomheden bruger om kerneopgaven.

Samtidig er det også vigtigt, at den nyankomne medarbejder oplever at være kompetent og bliver mødt med en nysgerrighed på, hvilke begreber og praksisforståelse han eller hun bringer med sig. Arbejdspladslæring må ikke kun handle om, hvad organisationen vil med den nye medarbejder, men også om hvad medarbejderen kan og drømmer om at bidrage med til organisationen. På den måde vokser begge parter.

DEN PRAKSISNÆRE UDDANNELSE ER ESSENTIEL

Arbejdspladslæringen har dog visse begrænsninger, fx at kompetenceudviklingen er begrænset til den viden, der er til rådighed i organisationen. En anden løsning i forhold til at understøtte mestring kan derfor være at tilegne sig kompetencer via kurser og uddannelse. Det er min erfaring, at læringsudbyttet er

Gode mestringsråd til lederen

Ønsker du medarbejdere, der trives i deres mestring med passende udfordringer og læring, så overvej nedenstående punkter:

- Nyansatte kan med fordel onboardes ved at koble dem med mere erfarne medarbejdere fx i buddy- eller mentorordninger
- Vær nysgerrig og undersøgende på organisationens sprogbrug og den usagte viden der ligger i de ord, der bruges om fx kerneopgaven
- Hils den forstyrrelse der ligger i nyankomnes sprogbrug velkommen. Det gør du ved at være nysgerrig på deres forståelse af kulturen
- Stil krav om at uddannelser og kurser er praksisnære via anvendelse af egne cases, læringskontrakter og læringsgrupper
- Drøft løbende effekten af kompetenceudviklingsforløb og vær klar på bl.a. rammer og forventninger i et forløb

størst, hvis disse kurser er praksisnære. Dette kan virksomheden sikre sig ved at gå efter kurser, hvor teori, metoder og nye redskaber omsættes via konkrete cases og udfordringer fra medarbejderens daglige arbejde.

For at sikre relevans og udbytte bør virksomheden samtidig definere, hvilke organisatoriske udfordringer eller strategiske indsatsområder, som medarbejderen skal arbejde med under den praksisnære uddannelse. Og omvendt bør medarbejderen sammen med sin leder reflektere over, hvordan de nye færdigheder skal gøre en forskel.

LÆRINGSGRUPPER TRÆNER FÆRDIGHEDER

Ligeledes vil det være godt at tilvælge kurser, der etablerer læringsgrupper på tværs af kursisternes placering i organisationen. Læringsgruppen kan fungere som et "neutralt" og trygt øve- og refleksionsrum. Her bliver medarbejderen en del af et nyt praksisfællesskab omkring tilegnelse af viden og færdigheder. Det giver vedkommende en dybere forståelse af nye begreber og metoder, som kan bruges i organisationen.

I de kommende afsnit giver vi et konkret eksempel på, hvordan virksomheden OMD arbejder struktureret med arbejdspladslæring.



Systematisk mesterlære i Omnicom Media Group

Hvorfor kun hente inspiration udefra, når virksomheden rummer så meget guld? Et hav af interne specialister i OMD gør medarbejderne klogere.

Vi har interviewet COO Frank Aagaard Andersen fra Omnicom Media Group (OMD) om deres arbejde med systematisk mesterlære.

OMD

OMD er verdens største medie- og rådgivningsbureau og arbejder sammen med virksomheder som McDonalds, Sony og Coop.

I mediebranchen Omnicom Media Group (herefter OMD) er det vigtigste aktiv – medarbejderen. Virksomheden har masser af produkter på hylderne, men uden medarbejderen ingen salg og ingen rådgivning. Derfor er det også meget centralt for dem, at medarbejderne hele tiden er opdaterede med den nyeste faglige viden.

Og hvorfor skal den faglige viden kun komme udefra, når de har et hav af specialister internt, som kan formidle viden videre?

Siden 2013 har OMD målrettet arbejdet med at sikre, at medarbejderne hele tiden har de rigtige grundkompetencer i forhold til deres job, og at de får den nyeste viden hurtigt. I huset har de en masse specialister, og den viden de besidder, skal resten af organisationen også have mulighed for at få. Derfor etablerede de en mere systematisk form for mesterlære. Programmet kalder de "Accelerate". Læringsprogrammet varetages udelukkende af interne medarbejdere, som giver deres specialviden videre til gavn for kollegerne.

DIGITAL MESTERLÆRE

Indtil 2020 skete den formaliserede mesterlære på udvalgte dage i løbet af året til gavn for medarbejderne.

Nu bliver det langt mere fleksibelt i form af en ny digital udgave med mere end 90 læringsmoduler. De medarbejdere, der har fagspecifik viden, bidrager med læring til kollegerne ved at lave læringsmoduler, alle kan få gavn af. Dette sikrer, at vigtig viden bliver i organisationen, selv om kolleger får nye jobs.

FRA KOORDINATOR TIL KONTAKTDIREKTØR

Hver enkelt medarbejder har også sit eget individuelle karriereudviklingsprogram i form af en udviklingsplan. I en virksomhed som OMD er der måske fem forskellige typer af jobs, man kan have i løbet af sin karriere. Man kan starte som koordinator og ende som kontaktdirektør. Det kræver nogle forskellige kompetencer, som medarbejderen ad åre har mulighed for at opdyrke internt i virksomheden. Der er en naturlig læring imellem de forskellige niveauer, hvor man kvalificerer sig til næste niveau.

KEND DINE KOMPETENCER

Når en medarbejder bliver ansat, så ved vedkommende, hvilke kompetencer det kræver for at nå til næste rolle. Her har man mulighed for løbende at opdyrke de selv-samme kompetencer gennem Accelerate-programmet. Som medarbejder ved man altså, hvilke grundkompetencer der er nødvendige for at udfylde rollen, og hvilke der skal tilegnes for at kunne træde ind i en ny rolle i et potentielt kommende job. Det er den grundlæggende tanke i OMDs mesterlære.

"Det højner transparensen i vores organisation, at alle medarbejdere præcist ved, hvilke kompetencer det kræver at have forskellige typer af stillinger. Det betyder, at vi kan arbejde med langsigtede planer for den enkelte medarbejder", siger COO Frank Aagaard Andersen fra OMD.



Foto: OMD

EN KARRIERE UDEN FOR OMD

Det betyder ikke i praksis, at alle nødvendigvis skal gå fra at være koordinator og ende som kontaktdirektør. Det kan også være, at man har en drøm om at blive marketingdirektør i en ekstern virksomhed på et tidspunkt. Og det er en helt okay drøm at have, selv om stillingen ikke nødvendigvis gavner OMD. Men så længe der er fælles målsætninger, som også gavner OMD undervejs, og medarbejderen benytter sine kompetencer aktivt i virksomheden, så er det et win-win for begge parter.

DER ER BRUG FOR FLEKSIBILITET

I 2020 viste Corona-krisen dog, at der var brug for et mere fleksibelt kompetenceudviklingsprogram, som kunne tilgås, når man havde brug for det og ikke kun på faste dage.

Derfor er seneste skud på stammen en digital version af læringsprogrammet, der allerede i indeværende år skal rumme 90 forskellige moduler. Det bliver moduler til nyansatte i form af et on-boardingforløb og introduktion til de forskellige kompetencer, som OMD rummer. Ligeledes bliver det konkret træning i udvalgte værktøjer og kompetencer samt salgstræning. Alle moduler afsluttes med både test og evaluering af forløbet, så medarbejderne dels kan se, hvor meget de har fået ud af forløbet – og dels så de interne trænere hele tiden får input til at forbedre læringsforløbene og kan målrette deres viden endnu mere.

LÆRING INDEFRA

Det er stadig kun interne medarbejdere, som producerer læringsforløbene og sikrer, at de er opdateret. Samtidig giver systemet også mulighed for, at du som kursist kan have en dialog med træneren om undervisningen og give din konkrete feedback.

Den nye digitale træning gør, at læringsforløbene bliver langt mere individuelt tilpasset den enkelte medarbejder, end de gjorde tidligere. Som medarbejder bestemmer du selv, hvornår du vil tage din træning, og du er ikke afhængig af specielle datoer, hvor forløbene afvikles.

Ligeledes kan du få din viden, når du har brug for den og specifikt i forhold til de kunder, du har lige nu, hvor du måske skal have den konkrete viden i frisk erindring.

"Vi har et klart ønske om hele tiden at højne vores viden- og kompetenceniveau blandt alle medarbejdere. Derfor følger vi med i, om læringsprogrammerne bliver brugt, og at medarbejderne får indarbejdet den nye viden i deres arbejde", siger Frank Aagaard Andersen.

TRÆNING INDVIRKER PÅ KARRIEREN

Den systematiske opfølgning på, at læringsprogrammet bliver brugt, omfatter også et fokus på træningsprogrammet fra nærmeste leder. Hver enkelt leder kan se, hvilke moduler medarbejderen er blevet tildelt og har gennemført, og om vedkommende har fået den fornødne viden med sig. Dette skal sikre, at den nye viden bliver implementeret i afdelingen, men også at medarbejderen får synliggjort de nye kompetencer og færdigheder i vedkommendes egen individuelle udviklingsplan og kan styre sin karriereudvikling efter det.

Mesterlære eller arbejdspladslære foregår i dynamiske relationer og fordrer et godt kollegialt fællesskab. I de kommende afsnit vil vi derfor undersøge dimensionen social mestring, da den sammen med den faglige mestring i høj grad bidrager til arbejdslysten.



Social mestring er krævende og giver energi

Når du mestrer socialt, kan det både give energi, men det kan også være mentalt krævende at vedligeholde og udbygge relationer.

SOCIAL MESTRING

Den enkeltes oplevelse af at føle sig tilstrækkeligt kompetent og parat til at samarbejde og kunne begå sig socialt blandt kolleger og ledere.

Temperatur
79

Effekt
1,7

Det er de færreste, der i dag går på arbejde og kun har sig selv at forholde sig til. De fleste af os er konstant omgivet af kolleger, ledere, medlemmer, borgere, kunder og andre samarbejdspartnere. Det stiller krav til os om at rette opmærksomheden og energien mod andre.

Vi må derfor også have en oplevelse af at "passe ind" – dvs. vi må være i stand til at kunne begå os sammen med andre. Den sociale mestring handler om, hvordan den enkelte formår at håndtere de udfordringer og krav, der opstår i mødet med den anden eller de andre.

FÆLLESSKAB GIVER HØJ ARBEJDSLYST

Når det går op i en højere enhed, og vi lykkes socialt, så har det også en betydning for arbejdslysten. Vores undersøgelse viser, at danskere, der slet ikke oplever at være en del af det kollegiale fællesskab på deres arbejdsplads, har en arbejdslyst på 54. Danskere, der i høj eller meget høj grad oplever at være en del af fællesskabet, har omvendt en arbejdslyst på 78 ud af 100 point.

SOCIALE RELATIONER ER MENTALT KRÆVENDE

Men sociale relationer kræver hårdt arbejde. Ifølge vores undersøgelse oplever 13 procent af danskerne, at det i høj eller meget høj grad er mentalt krævende at være en del af sociale relationer. 26 procent svarer ydermere, at det i nogen grad er mere krævende, end før Coronakrisen, og ni procent svarer, at det i høj eller meget høj grad er mere krævende.

Social mestring er altså ikke bare noget, der kommer af sig selv. Det skal vi kontinuerligt arbejde for. Og i en tid hvor flere medarbejdere har været meget isoleret og siddet for sig selv bag skærmen, så er det måske ikke blevet lettere.

DET KOLLEGLIALE FÆLLESSKAB OG ARBEJDSLYSTEN

Arbejdslyst
54

Oplever ikke at være en del af det kollegiale fællesskab

Arbejdslyst
78

Oplever at være en del af det kollegiale fællesskab

Temperatur målt i point på en skala fra 0 – 100



MESTRING I MØDET MED ANDRE

Den amerikanske filosof og psykolog George H. Mead har i sine socialpsykologiske studier særligt interesseret sig for, hvad der sker, når mennesker mødes³³. Mead argumenterede i sin tid – og med stadig aktualitet – for, at det blandt andet er i mødet med andre, at vi udvikler vores egen identitet, når vi er opmærksomme på den reaktion, som vores handling skaber hos andre. Vores forståelse af os selv som sociale væsener udvikles i den forbindelse også gennem vores egen refleksion over andres syn på os.

VI VIL GERNE HØRE TIL

Ligeledes er førortaltede motivationsforskere Deci & Ryan optaget af endnu et vigtigt psykologisk behov for optimalt velbefindende, og det er *samhørighed*. Vi har en iboende trang til at høre til og føle os forbundet med andre. Det bidrager til, at vi indoptager og godkender de værdier, andre har³⁴.

Vi forsøger med andre ord at tilpasse os en adfærd efter, hvad der moralsk og socialt er acceptabelt i det fællesskab, vi bevæger os i. På arbejdspladsen vil der være en organisationskultur og nogle værdier, vi skal indordne os under. Det har betydning for vores måde at arbejde på og vores måde at tale sammen på. Det sker ikke fra den ene dag til den anden men typisk over lang tid. Samtidig dokumenterer vores undersøgelse en tæt sammenhæng mellem, at man får brugt sine faglige kompetencer og scorer højt på oplevelsen af social mestring. Den sociale mestring er derfor også en vigtig forudsætning for, at vi lykkes i vores arbejde.

37%

Oplever slet ikke eller kun i nogen eller mindre grad at have gode personlige relationer

MEN NOGLE OPLEVER IKKE AT HØRE TIL

Men det er langt fra alle, der oplever at være en del af de stærke arbejdsfællesskaber. Vores undersøgelse viser, at seks procent ikke oplever at have gode personlige relationer på arbejdet, og 31 procent oplever det kun i nogen grad. Det er svært at mestre fagligt, hvis vi ikke

også mestrer socialt. Og vi kan se, at glæden ved arbejdet og motivationen for at stå op hver dag og gå på arbejdet hænger sammen med oplevelsen af at mestre socialt.

DET KRÆVER PERSONLIGT OVERSKUD

Har du ikke et tilstrækkeligt personligt overskud til at leve op til kravene i jobbet, så kan vi ligeledes se, at den sociale mestring daler til en temperatur på 66 ud af 100 point. Oplever du derimod at kunne leve op til kravene, så stiger den sociale mestring til en temperatur på 83. Vi må formode, at den sociale mestring hænger sammen med dit personlige overskud.

Har du et lavt personligt overskud til at klare givne arbejdsopgaver, så er det ydermere svært at række ud over sig selv og også interagere i sociale sammenhænge og knytte forbindelser på arbejdspladsen. Omvendt er det svært at få opgaverne løst, hvis man ikke har et netværk og kolleger, man kan gå til med sine udfordringer og opgaver.

SOCIAL MESTRING SKAL IKKE VÆRE EN PRÆSTATION

Det er et opmærksomhedspunkt, at social mestring skal balancere og ikke handle om social overpræstation. Førortaltede forsker, Anders Petersen, nævner i sin bog "Præstationsamfundet"³⁵, at individet er blevet et præstationsindivid, der hele tiden skal stå til rådighed, også i sociale netværkssammenhænge. Man gør det måske for at vise sin "ansættelsesbarhed" på et omskifteligt arbejdsmarked. Det bliver så at sige ikke et valg, men en fælles regel, som alle er underkastet for ikke at blive socialt marginaliseret.

I Videncenter for God Arbejdslyst har vi siden 2015 forsket i de syv faktorer, som har en dokumenteret effekt på danskernes arbejdslyst³⁶. Således kan faktoren *mestring* ikke stå alene, men må også ses i relation til de faktorerne *balance* og *ledelse*. Det kan være givtigt i organisationerne at drøfte, hvordan vi som ledere og medarbejdere balancerer den sociale mestring, så den bliver et plus for arbejdslysten og ikke en faktor, der bidrager til et accelereret præstationsamfund.

Social mestring er et fælles anliggende, og det påhviler ikke alene den enkelte medarbejder at prioritere opmærksomheden herpå – det sker i et samspil på tværs af organisationen. Det giver vi et eksempel på i det kommende afsnit.

I virksomheden Inspari ser man ikke bare medarbejderen som et fagligt menneske men som et helt menneske. Derfor arbejder man her med hjertet først og har et ansvar for at udvikle hinanden.



PERSONLIGT OVERSKUD OG SOCIAL MESTRING

Stort personligt overskud til at håndtere krav

Social mestring
83

Manglende personligt overskud til at håndtere krav

Social mestring
66

Temperatur målt i point på en skala fra 0 – 100

I Inspari arbejder de med hjertet først

I Inspari er medarbejderne mere end deres faglighed. De er hele mennesker. Derfor har hver enkelt et særligt ansvar for at udvikle kollegerne i sociale fællesskaber.

Vi har interviewet HR Chef Kristina Borrits fra Inspari om kollegernes ansvar for at løfte hinanden fagligt og personligt.

INSPARI

Inspari er en data-rådgivningsvirksomhed bestående af ca. 130 ansatte, som arbejder med Business Intelligence systemer

Et stort statement pryder den ene af væggene hos Inspari: "It takes heartwork to be leading people". Ordene bringer virksomhedens kultur og pay-off sammen. Heartwork er navnet på virksomhedens kultur. Den der binder dem sammen som mennesker. Men heartwork hentyder også til, at medarbejderne, i alt hvad de gør, skal arbejde med hjertet. De skal træne deres faglige kompetencer, inspirere hinanden og lede hinanden. Men i lige så høj grad skal de også træne deres personlige kompetencer – deres "heartwork skills". Og det gør de sammen i sociale fællesskaber.

EN 100 DAGES PLAN TIL HVER ENKELT

Når en medarbejder bliver ansat i virksomheden, bliver der fastlagt en 100 dages plan for vedkommende sammen med den nærmeste leder. Medarbejderen bliver ikke bare ansat i et godt team. Vedkommende får også tilbud om træning og certificeringer ud fra personlige ønsker og ud fra den faglighed, man som medarbejder skal besidde i jobbet. Vedkommende får også tilbud om træning og certificeringer ud fra personlige ønsker og ud fra den faglighed, man som medarbejder skal besidde i jobbet

"Det er faktisk kun din egen sult, der sætter begrænsningen", siger HR-chef Kristina Borrits.

Inspari er en data-rådgivningsvirksomhed bestående af ca. 130 ansatte, som arbejder med Business Intelligence

systemer og med at omsætte data til anvendelig viden for virksomheder. Derfor består medarbejderskaren primært af konsulenter, der dels skal have en bred faglig viden, og dybdegående specialistteams, der skal besidde en særlig dyb faglig viden om udvalgte områder.

LØFTE HINANDEN FAGLIGT OG PERSONLIGT

Det stiller krav til den faglige spændvidde i den samlede kompetenceudvikling. Men fælles for alle grupper af medarbejdere er, at de internt har stor fokus på at løfte hinanden både fagligt og personligt. Når man engang skal videre i et nyt job, så skal kollegerne have sat et aftryk i en. Derfor har man en særlig omsorg for hinandens udvikling.

I virksomheden arbejder de med en tredeling af deres videndelingsplatform. Videndeling af læring foregår dels på corporate niveau – noget alle skal være en del af, men de har også videndeling på tværs af deres tre lokationer i hhv. Aarhus, Lyngby og Bukarest, og endelig har de også videndeling internt i teams.

EN KONSULENT MED OVERSKUD

En stor del af kompetenceudviklingen handler ikke bare om produktkendskab og faglig viden om it-systemer, men i lige så høj grad om evnen til at agere som en konsulent med overskud. Derfor træner de præsentationsteknik og konflikthåndtering, og måden de kommunikerer på, så teams og kunderelationer bliver endnu bedre. Men de får også uddannelse i time management, så hver enkelt bliver bedre til at tilrettelægge sin egen arbejdsdag. De opererer både med "work/life-balance" og med "work/lifepresence". Medarbejderne skal evne at være fuldt til stede og nærværende, der hvor de er. I nogle sammenhænge er det i virksomheden og i andre sammenhænge er det derhjemme.

LÆRING I FÆLLESSKABER

Nærvær handler ikke kun om at være til stede i sine projekter, men også om at være nærværende og til stede over for sine kolleger. Nogle gange giver det mest



mening at være på kontoret, og andre gange giver det mening at være derhjemme. Det vigtigste er, at man er til stede fysisk og mentalt, hvor man er. En del af deres træning i forskellige nye teknologier lå tidligere i en række centrale, overordnede programmer, der gjaldt alle medarbejdere på faste tidspunkter. Men en vigtig læring i Inspari har været, at man får en bedre indlæring, når man dygtiggør sig i fællesskaber – i sit team. Fællesskaberne skal prioriteres, og det tager tid. Men relationerne bliver også opdyrket, når de enkelte teams får ny viden – sammen, og det højner videndelingen.

"Det motiverer ikke medarbejderne, hvis vi centralt fra HR styrer al kompetenceudvikling. Vi får langt større effekt, hvis de enkelte teams træner sammen. Vores opgave er efterfølgende sammen med de enkelte teamledere at sikre, at evt. ny viden bliver en del af vores værktøjer og måder at arbejde på – så det kommer alle til gavn. Det kalder vi omsorg for Insparis udvikling", siger HR-chef Kristina Borrits.

NØGLEMEDARBEJDERE SIKRER VIDENDELING

Netop den interne videndeling i hele organisationen er central hos Inspari. Derfor påhviler det fx de fagligt tungere konsulenter at være særlige kulturbærere. Nogle af konsulenterne, som går under navnet "principaler", har foruden deres faglige ansvarsområde også et øje på kulturen i virksomheden. De skal drage omsorg for og inspirere kollegerne. Som gruppe er de derfor optaget af den personlige udvikling, og hvordan de kan løfte hinanden i virksomheden.

"Til eksempel har vores principaler senest sat fokus på pseudoarbejde – altså på arbejde der i sidste ende ikke giver særlig meget værdi. I fællesskab fastlægger de et tema, får det programsat og diskuteret, og efterfølgende har de også som gruppe et ansvar for at udtrække vigtig læring, som evt. skal viderefremmes til resten af organisationen", fortsætter Kristina Borrits.

NÅR EN MEDARBEJDER FORLADER OS

Men videndeling er mindst lige så vigtig, når en medarbejder forlader Inspari. Rigtig mange virksomheder får ikke sikret, at vigtig viden bliver i virksomheden, når en kollega fx får nyt job. I Inspari bliver nærmeste teamleder og den, der forlader virksomheden fælles projektledere i at sikre den gode proces og overdrage viden. Dette indebærer også en god snak med både den, der forlader virksomheden og de nærmeste kolleger, der bliver tilbage i virksomheden. Så motivationen og glæden ved arbejdet fastholdes.

"Vi får mange dygtige medarbejdere direkte fra uddannelsesinstitutioner, og når de har været ved os 3-5 år, så er det helt naturligt for nogle, at de prøver deres kompetencer af andre steder. Vi erfarer heldigvis, at de bringer deres personlige og faglige kompetencer i spil andre steder, og nogle vender retur til virksomheden på et senere tidspunkt", slutter Kristina Borrits.

Men at drage omsorg for kollegernes udvikling kan sættes endnu mere på formel. Det har de gjort i Pingala. Her får de ikke en MUS med nærmeste leder men med nærmeste kollega.

KNUS giver mestring i Pingala

I Pingala er KNUS mere end en fysisk omfavnelse, det er måden de udvikler hinanden på – kollega til kollega.

Vi har interviewet CEO Kent Højlund fra Pingala om deres KNUS koncept. KNUS er mere end en omfavnelse, det er forkortelsen for kollega-udviklingssamtaler. Samtaler der erstatter det klassiske MUS koncept.

PINGALA

Pingala er en virksomhed med ca. 100 mand – en oase for Microsoft Dynamics konsulenter

I It-virksomheden Pingala er et knus mere end bare et knus. Det er også en kollega-netværks-udviklingssamtale – også forkortet KNUS. Et formaliseret forløb, hvor kolleger giver hinanden sparring, feedback og bistår med både faglig og personlig udvikling.

I Pingala er der ikke nogen HR-afdeling, der visiterer kurser eller sikrer, at medarbejderne har den fornødne faglige viden. Og der er heller ikke nogen chef, der sikrer en løbende karriereudvikling for den enkelte. Men her er en masse kolleger, der kender hinanden godt, og som gerne vil hjælpe med den faglige og personlige udvikling.

Virksomheden rummer 100 mand, og den vil være en oase for de dygtigste Microsoft Dynamics konsulenter i Danmark. Rent fagligt betyder det bl.a., at man skal have ti års erfaring med sit felt for at blive ansat. Menneskeligt skal man være meget selvledende og selvmotiverende, og som medarbejder skal man også kunne lede andre i forskellige projekter. Det kræver holdånd. Pingala har nemlig ikke en masse ledere, en salgsafdeling, en administration eller en HR-afdeling men kun én direktør, og så en række selvstyrende teams.

EN TEAL- VIRKSOMHED MED FLAD STRUKTUR

Man kan betragte Pingala som en TEAL-organisation, der er kendetegnet ved en flad struktur, mindre hierarki men mere handle- og beslutningskraft til den enkelte medarbejder og det enkelte team. Her går lederrollen på skift, alt efter hvilket projekt de arbejder med.

Man kan måske spørge sig selv, hvor ansvaret for den faglige og personlige udvikling ligger, når der ikke længere er mellemledere og stabsfunktioner? Det fjerner jo ikke nødvendigvis behovet for, at man som medarbejder udvikler sig. Og hvem skal klare det, hvis man ikke har en HR-afdeling eller en leder, der er opmærksom på én?

“Det skal kollegaerne”, siger direktør i Pingala, Kent Højlund. “Jeg kan jo godt holde MU-samtaler med ti medarbejdere, men jeg kan ikke gøre det med 100. Jeg er heller ikke den rigtige til det, da jeg ikke er fagligt dybt nok inde i det, de laver – og jeg kan derfor heller ikke give dem konkret faglig sparring på deres udvikling”.

MUS VARETAGES AF KOLLEGER

Derfor valgte Pingala at uddelegere MUS og beslutningskompetencen til en række mentorboards, som skulle komme hver enkelt medarbejder til gavn.

I praksis er medarbejderen med til at vælge minimum to andre medarbejdere, som skal sidde i mentorboardet, og medarbejderen er mentee. De to medarbejdere varetager udviklingssamtalerne, og de har fuldmagt til at sætte de ting i værk, som gavner den faglige og personlige udvikling for den enkelte medarbejder. Det kan være aftaler om kurser og opkvalificering på både det faglige og menneskelige plan.

De enkelte mentorboards er ikke udrustet med en facitliste på forhånd om, hvad de må sige ja til. Men de skal fokusere på den enkelte medarbejder og finde ud af, hvad der skal til, for at vedkommende trives, har det godt og udvikler sig.

DEFINITION PÅ EN TEAL-ORGANISATION

En Teal-organisation er en del af et voksende organisatorisk paradigme, hvor organisationen bliver betragtet som en organisme, der hele tiden tilpasser sig forandringer. Organisationen arbejder helhedsbaseret og sætter medarbejderen i stand til at bringe sit potentiale i spil både fagligt og personligt uden direkte ledelse, som vi ser i en klassisk hierarkisk ledelsesstruktur.

Med inspiration fra Fremtidens Organisation af Frederic Laloux



Foto: Pingala

ÅRLIG NETVÆRKSANALYSE

En gang om året gennemfører Pingala en organisatorisk netværksanalyse. Her besvarer medarbejderne syv spørgsmål, og et af spørgsmålene går på, at medarbejderne skal nævne fem til ti kolleger, de får mest faglig sparring af og mest energi fra. Medarbejdernes svar giver et billede af, hvordan mentorboardet for den enkelte skal sammensættes. Ydermere får medarbejderne også mulighed for at udpege de personer, som de gerne vil have med i deres board. Kollegerne har en stor faglig indsigt i, hvad medarbejderen sidder med, og kan derfor også give sparring på et helt andet plan, end en leder ville kunne gøre.

“Kollegerne kan måske også få medarbejderne til at erkende nogle udviklingsområder, ikke alene på det faglige plan men også på det menneskelige plan. De kender medarbejderne rigtig godt, de har måske arbejdet direkte sammen i projekter og observeret plusser og minusser i måden vedkommende agerer på. Derfor kan de også tage en helt anden dialog, end lederen kan. Ydermere bliver det mindre dramatisk, fordi der ikke er et magtforhold. Kollegerne sidder nemlig hverken højere eller lavere, men har bare et ønske om at hjælpe”, siger Kent Højlund.

DET ER IKKE ENKELT AT VÆRE MENTOR

Når der ikke er et organisationshierarki, er der heller ikke den samme positionering eller brug af albuer, som man ser i andre organisationer. Men det betyder ikke, at det nødvendigvis er nemt eller enkelt at være mentor. Der kan stadig være svære emner, der skal drøftes i samtalen, og det er ikke alle kolleger, der har lyst til at tage det op med deres kolleger. Virksomheden har udviklet en template, som alle udviklingssamtaler skal bygges på. Det hjælper medarbejderne til at navigere og nå hele vejen rundt – også om de svære emner.

MENTORER FÅR COACHUDDANNELSE

Medarbejderne i et mentorboard får ligeledes uddannelse i, hvordan man agerer som mentor. Det kunne være træning i at være en god, menneskelig coach. Derfor har Pingala også etableret en coachuddannelse målrettet

teams, så medarbejderne får kompetencer i at kunne få teams til at fungere optimalt sammen. I dag er ca. 14 mentorer blandt medarbejderne i gang med en målrettet coachuddannelse.

Det er op til den enkelte medarbejder at tage fat i mentorboardet og få en udviklingssamtale. Mange af medarbejderne kommer fra traditionelle organisationer, hvor de har haft oplevelsen af, at MUS var spild af tid. Derfor er der nogle medarbejdere, der skal genfinde glæden ved en udviklingssamtale.

“Vi arbejder meget med vores kultur, og vi drøfter meget i plenum. Derfor træner vi også mere end den direkte faglighed. År ud og år ind drøfter vi det interpersonelle, den teamorienterede tilgang og måden at kommunikere på i vores kulturworkshops. Den enkelte medarbejder får derfor også stor mulighed for at træne den personlige og ikke kun den faglige mestring. Måske er det derfor, at medarbejderne for det meste har et smil på læben”, slutter Kent Højlund.

Faglig og social mestring har været på manges læber i flere år. Mange af os har løbende dygtiggjort os fagligt, men siden 1990, hvor Peter Senge lancerede begrebet “den lærende organisation”³⁷ er usikkerhed og forandring blevet et endnu større grundvilkår i vores organisationer.

Det har ført til, at nogle virksomheder har gentænkt hele modellen for, hvordan man udvikler en organisation. Her er det centralt at kigge på udviklingen af det enkelte menneske med et vertikalt fokus mere end en traditionel karriereudvikling og horisontal kompetenceudvikling. Det kigger vi nærmere på i de kommende afsnit.

³⁷ Senge 1999



Ingen faglighed uden personlighed

Det er svært at præstere, hvis man **kun** har sin faglige mestring under armen. Vi har ingen faglighed uden personlighed. Og vores syn på os selv bidrager i høj grad til, at vi kan mestre de udfordringer, vi kommer ud for.

PERSONLIG MESTRING

Den enkeltes oplevelse af at føle sig tilstrækkeligt psykisk og følelsesmæssigt rustet til at klare de krav og forandringer, som vedkommende stilles over for på arbejdspladsen



Når vi bliver stillet over for en udfordring eller et krav på arbejdspladsen, er der flere forhold, der indvirker på, hvordan vi møder denne udfordring. Det hænger blandt andet sammen med vores kompetencer inden for den personlige mestring.

I de kommende afsnit vil vi udfolde den personlige mestring. For det handler ikke kun om vertikal udvikling men i lige så høj grad om den horisontale udvikling. At kunne gå i dybden med sig selv. Det kan være mig som mere lyttende, mere nysgerrig, eller mig med et større selvværd eller en større pondus.

Er vi tilstrækkeligt optaget af, hvordan vi personligt mestrer i en arbejds kontekst? For vi kan dokumentere i vores forskning, at det betyder meget for arbejdslysten.

VI SKAL KUNNE HÅNDTERE UDFORDRINGER

Vi kan som mennesker godt have en stærk faglig mestring, men hvis vi ikke evner at håndtere de udfordringer, vi kommer ud for på jobbet, så er det svært at bruge sin faglige mestring i praksis.

Opsummerende kan vi sige, at vi ikke har en faglighed, uden at vi for det meste også har vores personlighed med os. Dette bekræfter vores undersøgelse. Oplever du slet ikke eller kun i mindre grad faglig tilfredshed i arbejdet, så er temperaturen på den personlige mestring på 56. Oplever du i stedet en høj grad eller meget høj grad af faglig mestring, så stiger den personlige mestring til 83.

HVAD ER VIGTIGT FOR DIG?

Den amerikanske forsker Peter Senge³⁸ har opstillet fem veje til en lærende organisation, som han kalder for discipliner. En af disciplinerne er personlig mestring. I hans optik handler personlig mestring bl.a. om evnen til at gøre sig det klart, hvad der er vigtigt for en, og hvor man er i forhold til sine personlige mål – og hele tiden kontinuerligt kunne afklare og uddybe de mål. Altså en

DIN FAGLIGHED OG DIN PERSONLIGHED



Personlig mestring
83

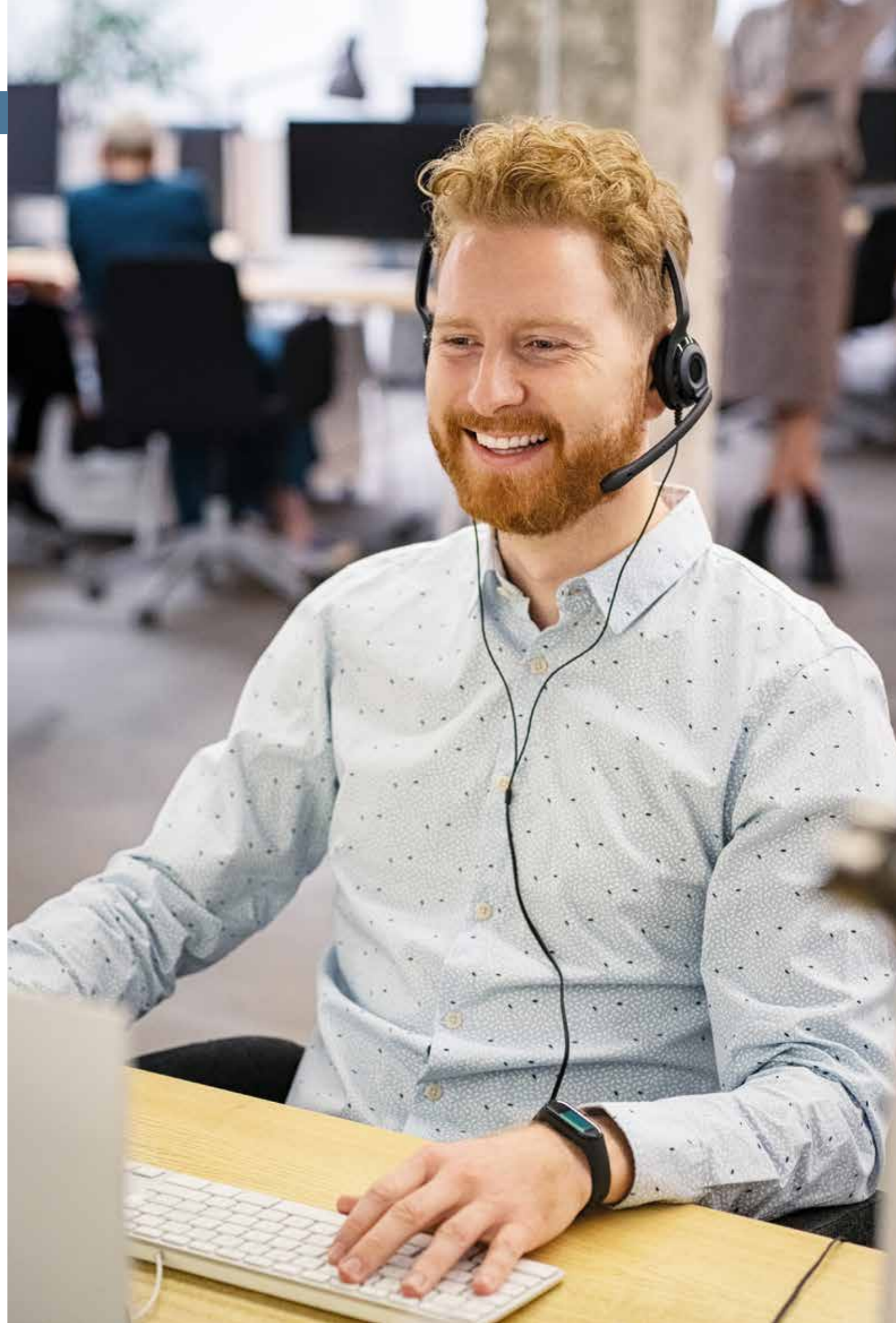
Oplever høj grad af faglig tilfredshed

Personlig mestring
56

Oplever lav grad af faglig tilfredshed



Temperatur målt i point på en skala fra 0 – 100



personlig stillingtagen men også et løbende arbejde for at være rustet til de udfordringer, der møder en i arbejdslivet.

PERSONLIG MESTRING HAR STOR INDFLYDELSE PÅ ARBEJDSLYSTEN

Vi har undersøgt, hvordan danskerne har det med den personlige mestring. Det står ganske godt til, da gennemsnitstemperaturen for den personlige mestring er på 77 ud af 100 point. Ligeledes kan vi se, at personlig mestring har lige så stor indflydelse på arbejdslysten, som den faglige mestring har – da de har den samme effekt, nemlig 3,9. Det betyder i praksis, at iværksætter du eller din organisation initiativer, der løfter din personlige mestring med ti point, så vil din arbejdslyst stige med 3,9 point.

Men vi kan også se i vores undersøgelse, at oplever du ikke at have tilstrækkeligt personligt overskud til at leve op til kravene i jobbet, så er din arbejdslysttemperatur kun på 43 ud af 100. Oplever du omvendt et stort personligt overskud, så er arbejdslysten på 80. Din arbejdslyst er altså stærkt afhængig af, at du oplever at kunne leve op til de personlige udfordringer, du bliver mødt med på dit arbejde.

COPINGSTRATEGI AFGØR MESTRING

Den amerikanske psykolog Richard S. Lazarus har i mere end 30 år forsket i, hvordan vi som mennesker håndterer belastninger og udfordringer i dagligdagen³⁹. Denne forskning har kortlagt en række copingstrategier⁴⁰, vi benytter i pressede situationer. Disse strategier kan være både nyttige og uhensigtsmæssige. Men vores coping har betydning for, hvordan vi personligt mestrer på arbejdspladsen. Valget af copingstrategi kan resultere i enten succes eller fiasko. Mestrede jeg udfordringen, eller gjorde jeg ikke?

NÅR DU KAN KLARE DET

Vores undersøgelse viser, at de, der har en overbevisning om, at de kan klare næsten alt, de sætter sig for, har en temperatur på personlig mestring på 83. Er man derimod ikke af denne overbevisning, så er temperaturen i forhold til personlig mestring på 59.

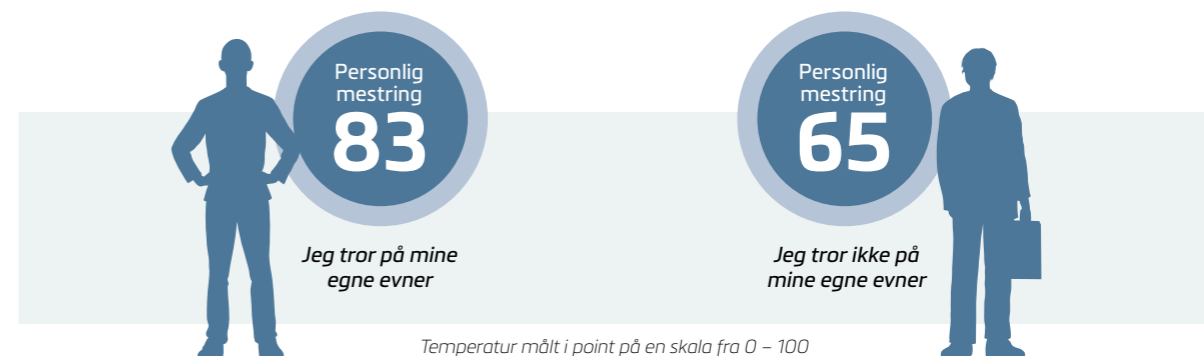
De forskellige copingstrategier kan enten være problemfokuserede, emotionelt betingede eller undvigende. Går vi til dagens arbejdsopgaver med en grundlæggende tro på, at vi kan løse dem? Bliver vi frustrerede, kede af det eller måske endda vrede i mødet med dagens opgaver? Eller flygter vi fra den svære opgave ved enten at trække os eller måske forsøge at ignorere opgaven? Dette er blot eksempler på copingstrategier. Fælles for dem alle er, at uanset hvilken strategi, vi bruger, så vil den have betydning for vores mestring af de udfordringer og krav, som møder os i løbet af arbejdsdagen.

NÅR DU TROR PÅ DINE EVNER

Her betyder det noget, at vi har en tro på egne evner for at kunne præstere. Ligeledes viser vores undersøgelse, at de danskere, der i høj eller meget høj grad tror på egne evner, har en temperatur på 83 i forhold til den personlige mestring. Omvendt er temperaturen kun på 65, for dem der ikke tror på sig selv.

Valget af copingstrategi afhænger altså bl.a. af vores syn på os selv, og om vi tror, at vi kan mestre opgaven. I det kommende afsnit vil vi derfor dykke ned i tankesættets betydning for vores mestringsevne.

PERSONLIG MESTRING OG TRO PÅ EGNE EVNER



PERSONLIG MESTRING OG DIN ARBEJDSLYST



Dit tankesæt har betydning for din mestring

Med et udviklende mindset har du større sandsynlighed for at lykkes. Du kan udvikle både et fastlåst og et udviklende tankesæt – alt efter hvad du lader dig styre af.

En af verdens førende forskere inden for personlighedspsykologi, Carol S. Dweck fra Stanford University⁴¹ har undersøgt tankesættets betydning for vores oplevelse af at mestre. Hun taler om to slags tankesæt – et udviklende og et fastlåst. Det skal ikke forstås sådan, at vores hjerne fysiologisk er opdelt i to halvdele. Men som menneske er du disponeret for at udvikle begge tankemønstre, alt efter hvordan du bliver stimuleret, og hvad du tillader dig selv at blive påvirket af. De to tankesæt har afgørende betydning for, hvordan vi forholder os til nye opgaver og krav, og hvordan vi håndterer nederlag og udfordringer.

INTELLIGENS ER IKKE STATISK

Mennesker med et fastlåst tankesæt har en tendens til at opfatte intelligens som en statisk størrelse, hvor egenskaber og kompetencer ikke kan ændres, men er mere eller mindre medfødte. Intelligens forstås her som den enkeltes kognitive evne til at løse komplekse opgaver på tværs af udfordringer og kompetencer⁴². Derfor er vores tankesæt også afgørende for vores mestring i arbejdslivet.

TO TANKESÆT MED BETYDNING FOR VORES MESTRING



"Fejl giver mig en mulighed for at blive dygtigere"

UDVIKLENDE TANKESÆT

Jeg kan, hvad jeg vil!

Jeg elsker at prøve nye ting

Feedback er konstruktiv

"Fejl viser, at jeg har nået grænsen for mine evner"

FASTLÅST TANKESÆT

Enten kan jeg – eller også kan jeg ikke!

Jeg holder mig til det, jeg kender

Feedback er personlig kritik

ANGSTEN FOR FEJL

Dweck argumenterer yderligere for, at mange i praksis typisk vil trække på begge tankesæt i forskellige situationer. Hvorvidt man er domineret af det fastlåste eller det udviklende tankesæt, afhænger blandt andet af ens eget syn på det at begå fejl. Når du er fastlåst i dit tankesæt, så har du en grundlæggende angst for at fejle og ikke at slå til. Det påvirker lysten til at udfordre dig selv. Risikoen er jo, at det kan blive "afsløret", at der var noget, du ikke kunne finde ud af, og at opgaven simpelthen var for svær. Mennesker med det fastlåste tankesæt indrømmer sjældent deres fejl, men giver det udseende af, at de har fuldstændig styr på tingene, eller giver andre skylden. På den måde opretholder de et glansbillede af at være en succes⁴³.

NÅR ARBEJDSOPGAVEN BLIVER FOR UDFORDRENDE

Udfordringen i et fastlåst tankesæt opstår derfor, når en arbejdsopgave opleves for udfordrende. Mennesker med et fastlåst tankesæt vil ofte have en tendens til at undgå opgaver, de ikke føler sig helt sikre på at kunne løse – netop for at undgå at lave fejl.

På arbejdspladsen kan medarbejdere med et fastlåst tankesæt have tendens til, at de primært beviser deres værd ved at løse de opgaver, de er sikre på at kunne mestre. Opgaver de kender i forvejen. Men det er svært at skabe ny innovation, hvis man kun mestrer opgaver, man er rutineret i. Derfor matcher det fastlåste tankesæt dårligt de krav, som fremtidens organisationer stiller til en medarbejder. Her bliver evnen til at være innovativ og tænke nyt ofte trukket frem.

DU KAN DET BARE IKKE ENDNU

Modsat det fastlåste tankesæt så er tanken bag det udviklende tankesæt præget af forestillingen om, at vores evner, intelligens og personlighed er noget, vi kan påvirke, træne og udvikle. Udfordringer med nye opgaver ses som potentiel læring, og nederlag opleves ikke som noget negativt – tværtimod, det er blot endnu en mulighed for at lære.

Når du har et udviklende tankesæt, så er du optaget af at lære og blive dygtigere snarere end den egentlige præstation, og det er også det tankesæt, som er med til at skabe oprigtig trivsel, når konkrete opgaver volder udfordringer.

VI SKAL ØVE OG TRÆNE

Psykolog og ph.d. Anne Kirketerp forsker i, hvordan vi kommer fra tanke og idé til konkret handling. Hun bruger vendingen "du kan det bare ikke endnu...". Denne vending henviser til en processuel tilgang, hvor vi øver os og træner, men det er ikke givet, at vi kan det fra starten. Her ligger også en erkendelse i, at når noget er svært, så er det ikke umuligt, men det kræver træning og nye færdigheder, hvis vi vil nå vores mål⁴⁴. Det er her, vi bruger vores mestringsevne og vores self-efficacy⁴⁵. Troen på at vi kan mestre en given opgave. Dette er nævnt af professor Bobby Zachariae i starten af denne rapport.

LEDER: ÅBEN FOR FEEDBACK OG NYSGERRIGHED

Noget af det, du som leder kan gøre for at understøtte det udviklende tankesæt, er at være åben for feedback og være nysgerrig. Vi har ofte travlt med at forsvare vores fejltagelser "jamen, det er også fordi"... eller "grunden til at det skete...". Men nogle gange kan vi med fordel stoppe op og bare være nysgerrig og undersøgende ved at stille de rigtige spørgsmål.

Nysgerrighed er kimen til megen ny viden. Den åbner vores sanser og gør os i stand til at se tingene på andre måder. Går du forrest med din egen nysgerrighed, kan det smitte af på resten af teamet og skabe en tryk kultur, hvor medarbejdere har lyst til at engagere sig, hvor de giver udtryk for deres meninger og åbent tør at byde ind med nye tanker og idéer⁴⁶.

Evnen til at være reflektiv omkring sit mindset og være bevidst om, hvorfor man tænker, som man gør, er i fokus på Solgården. Her træner medarbejderne deres holdninger og handlinger bl.a. ved at læse kompleks og nørdet litteratur, de ikke altid forstår.

⁴³ Bøgelund 2019

⁴⁴ Ibid.

⁴⁵ Begrebet self-efficacy, af Albert Bandura, er yderligere behandlet i starten af denne rapport

⁴⁶ Bliv klogere på hvordan du stiller de gode spørgsmål. Læs artiklen "Kunsten at stille kraftfulde spørgsmål" i rapporten Mening – fryns eller nødvendighed" på side 64

På Solgården træner de den intuitive muskel

Nogle vil synes, at det er lidt eksotisk at være medarbejder på Solgården. For her læser de kompleks og nørdet teori om læring for at blive klogere på sig selv og egen praksis.

Vi har interviewet lederen af Solgården, Anne Thybo om at skabe nye tanker og erkendelser hos medarbejderne.

SOLGÅRDEN

Solgården er et kompetencecenter i Høje Taastrup Kommune, der rummer voksne med handicaps og psykisk sårbarhed. Det kan både være borgere med multiple handicaps, begrænsede kognitive forudsætninger og folk med angst.

På Solgården vil leder Anne Thybo gerne bidrage til, at medarbejderne får "styrket den intuitive muskel".

I en arbejdsdag hvor man vandrer fra den ene dilemmafyldte beslutning til den anden, kan det være svært at være praksisklog, hvis man ikke kender sig selv godt og kigger på sin tankegang fra et refleksivt metaniveau. Derfor har hun sat litteratur på skemaet.

På Solgården har de lavet kompendier af tonstung teori om læring. Kuldechokket er, at det ikke er velformuleret og gennemtygget litteratur, men ualmindelig nørdet og måske dårligt formuleret litteratur af store tænkere. Det er litteratur, der stiller flere spørgsmål, end den svarer på. Det kan få medarbejderne til at reflektere og få dialoger med hinanden om, hvad de bliver irriteret over, hvad de synes, der er vigtigt, og hvad de måske kan bruge i deres arbejde.

REFLEKSIONER OM ARBEJDSLIVET OG LIVET

I gamle dage var personalemøderne noget, der skulle overstås, og hvor de fleste var klar til at gå ud ad døren klokken 15.55. I dag bliver klokken mange, diskussionerne er livlige, og medarbejderne ønsker at tale med hinanden om både meningen med arbejdet og livet.

"Jeg vil gerne have dem til at reflektere over deres egen praksis. Hvorfor gør jeg, som jeg gør, og hvorfor tænker jeg egentlig, som jeg gør? De samtaler får vi bl.a. via faciliterede dialoger, når vi har læst litteraturen", siger leder Anne Thybo.

LITTERATUREN GIVER NYE BILLEDER PÅ BORGERNE

Litteraturen skal medvirke til, at medarbejderne får en fælles teoretisk referenceramme, og at de ser deres praksis udefra. Samtidig skal det også give dem nogle nye billeder på de borgere, de hjælper: *"Hvordan kunne jeg se dig på en ny måde?",* og *"hvad er der ikke tænkt om dig endnu?"*

"Jeg vil gerne bidrage til, at medarbejderne får et metaniveau på deres tanker og handlinger. Hvad betyder det, når vi stiller os i den her diskurs? Hvad betyder det, når ordene ikke er uskyldige? Og hvordan kan vi fremme et udvidet handlerum i samarbejde med brugerne?" fortsætter Anne Thybo.

DET KAN VÆRE UPOPULÆRT

Det er ikke altid lige populært at sætte svært stof som "situeret læring" og "kønsteori" på programmet, for nogle gange kan medarbejderne ikke se, hvordan det kan kvalificere den pædagogiske praksis. Pædagogerne er vant til at arbejde konkret med tingene, og derfor kræver det øvelse at komme op på det lidt højere abstraktionsniveau. Måske skal de genbesøge det læste, og ofte får de her en ny tanke eller erkendelse. Det skal ikke være en præstation i sig selv, men det skal stimulere til at dygtiggøre den enkelte og skabe en mere refleksiv praksis.

"Jeg er ikke altid lige populær, når jeg foreslår litteratur. Men det gør ikke noget, at vi ikke altid forstår det hele. Noget af det skal måske ikke føre til konkret handling, men vi skal reflektere over det og blive klogere. Når vi taler sammen, finder vi ud af, at der er mange måder at forstå tingene på. Det er de mange perspektiver, der kan kvalificere ens praksis", siger Anne Thybo.



MERE BEVIDST OM EGNE VÆRDIER

Litteraturen kan også gøre den enkelte mere bevidst om egne værdier og fælles organisatoriske værdier. *"Hvem er vi, og hvad er vores mission i arbejdslivet? Hvorfor blev jeg pædagog, og hvilken vej vil jeg egentlig gå i både arbejdslivet og i livet?"*

Samtidig har det også givet medarbejderne en særlig faglig stolthed, et stærkt vi og et ståsted at se sin praksis ud fra. Det har haft en positiv, afledt effekt over for borgerne.

BORGERNE HAR FÅET EN ROLLE I EGET LIV

Tidligere var Solgården et kompetencecenter, hvor borgere med psykiske og fysiske handicap blev aktiveret og "underholdt", men det var ikke nødvendigvis med et læringselement og et udviklingsperspektiv i fokus. Ret beset skulle de bare have en god dag. En god dag er ikke nødvendigvis længere et mål i sig selv.

"Vi skal ikke være et fritidshjem for voksne. Men vi skal gøre vores borgere duelige og give dem kompetencer til at varetage deres eget liv. Alle kan udvikle sig, men hvordan er individuelt. Vi skal give dem adgang til at vise, hvad de kan vokse på. Her skal vi være dygtige til at se de sociale processer og samspil som et læringsrum", fortæller Anne Thybo.

DET HAR HAFT EN KONSEKVEN

For nogle medarbejdere var det svært med den nye tilgang. Efter mange pædagogiske dage hvor Solgårdens nye pædagogiske læringsfokus blev trænet, havde det den konsekvens, at Anne Thybo måtte skifte nogle af de medarbejdere ud, som ikke havde lyst til at være med på rejsen.

I dag bliver borgerne ikke udsat for aktiviteter som "mal på påskekyllinger" eller "klip et gækkebrev", fordi året kalder på en særlig højtide. De har i stedet temadage med navne som "Sex og Selvværd" og "Nak & æd". I sidstnævnte splitter de et dyr ad og laver mad sammen. De har danseworkshops, og borgerne bliver trænet i at holde taler til fester, i hvordan man siger nej, og hvordan man kan overskue at lytte til hinanden, frem for kun selv at være på.

Borgerne skal dermed ikke bare være gode til at være på Solgården. De skal lære at mestre deres eget liv uden for Solgården.

Netop evnen til at mestre eget liv og kende sig selv rigtig godt har ifølge to amerikanske udviklingspsykologer betydning for vores evne til at mestre fagligt.

En række organisationer i USA har i højere grad fokus på det enkelte menneskes udvikling end på selve virksomhedens mission, og de mener, at selvindsigt giver en højere faglighed og dermed et bedre output for virksomheden.

De kalder det for "The Deliberately Developmental Organizations". Vi har valgt at oversætte dette til "de bevidst udviklende organisationer", og dem vil vi kigge nærmere på i de kommende afsnit.

Ingen organisation uden dig

En medarbejders stærkeste motiv er at vokse menneskeligt og fagligt, og det kan organisationen profitere af, mener to amerikanske organisationspsykologer. Derfor har flere organisationer et særligt fokus på, at den enkelte medarbejder vokser som individ.

Måske har du hørt den mundrette beskrivelse "The Deliberately Developmental Organization" (DDO) – frit oversat "den bevidst udviklende organisation". Det er organisationer, som er optaget af at få den enkelte medarbejder til at vokse både fagligt og personligt ved at understøtte medarbejderens personlige udvikling.

Ophavet til forskningen er organisationspsykologerne Robert Kegan og Lisa Lahey⁴⁷, og de har de sidste 25 år inspireret flere af de organisationer, som beskæftiger sig med nye organiseringsformer, som vi tog livtag med i rapporten "Medbestemmelse – frihed eller forbandelse".

Det er organisationer, som i høj grad lægger beslutningskraften ud til medarbejderne og etablerer communities, hvor ledelseskasketten ikke er forbeholdt en bestemt, men hvor ledelse sker i hele organisationen på tværs af medarbejderne.

FIND DIN BLINDE VINKEL

Kigger vi på mesterlærebegrebet, så tager de her organisationer skridtet videre. De opbygger organisationskulturer, som understøtter den enkeltes personlige udvikling. Du skal som medarbejder eller leder være villig til at kigge ind i dig selv og reflektere over, hvor dine blinde vinkler er, dine egne interne barrierer for at forandre eller udvikle dig, og hvilke fejltagelser eller svagheder der står i vejen for din personlige vækst. I virkeligheden flytter det fokus fra at ansætte det rigtige hold og kæmpe for at hyre en forholdsvis smal talentmasse til i stedet at få medarbejderne til at vokse fagligt og personligt der, hvor de er med de opgaver, de har ansvar for.

Så det handler altså ikke om at gøre det samme bare endnu hårdere eller om at sikre de allerbedste talenter i virksomheden og udvikle på dem. Det handler om et stadig større fokus på personlig udvikling, mens man dygtiggør sig inden for de områder, man arbejder med.

FEJL ER LÆRINGSPOTENTIALE

Begrebet DDO har ikke vundet så meget indpas i Danmark endnu, men flere af de organisationer, som arbejder med nye agile tilgange, trækker på nogle af de samme virkemidler⁴⁸, og i kommende kapitler vil du som læser se eksempler på det.

I en DDO bruger man ikke tid på at gemme på sine svagheder. I stedet ser organisationerne fejl som en mulighed for at udvikle sig og ikke som noget, der for alt i verden skal undgås. Derfor kan det selvfølgelig være bekymrende, når vores seneste undersøgelse viser, at *over halvdelen* af de danske lønmodtagere svarer, at de i høj eller meget høj grad mener, at de er gode på deres arbejde, når de ikke fejler.

I en DDO arbejder man målrettet med effektiv og struktureret feedback, hvor man, som medarbejder, konstant er opmærksom på, hvordan man kunne have gjort tingene bedre. Det optager organisationen, at man skal lære af sine fejl ved bl.a. at dele dem. Det fordrer en stor grad af ærlighed i organisationen og en villighed til at være transparent både i forhold til sine egne svagheder og hvilken personlig udfordring, man gerne vil arbejde på.

BRIDGEWATER – FEEDBACK VIA APP

I verdens største amerikanske investeringsselskab, Bridgewater, ser man dagligt fejltagelser som en mulighed for at vokse. Derfor har de udviklet et evalueringsværktøj, hvor medarbejderne hele tiden giver hinanden feedback via en app. De evaluerer hinanden på en række parametre som troværdighed, gennemslagskraft og viljen til at "røre ved det ømme punkt". Samtidig har de også en "issues-log", hvor de er forpligtet til dagligt at notere fejltagelser. De enkelte fejltagelser bliver bifaldet og belønnet, hvorimod det er et seriøst brud på deres principper at undlade at logge fejltagelserne.



VI VISER EN ÆRLIG UDGAVE

Tiltagene i Bridgewater skal understøtte medarbejdere og ledere i hele tiden at vokse personligt og overkomme de personlige barrierer, de måtte have i arbejdet. Samtidig skal det give dem følelsen af, at de har en betydning i virksomheden, selv om de dagligt begår fejl eller træffer de forkerte beslutninger. Det betyder også, at der ikke bliver brugt mental energi på at vise den bedste udgave af sig selv men i højere grad en ærlig udgave.

PERSONLIGHED ELLER KERNEOPGAVE

De fleste vil nok være enige i, at det er en meget radikal tilgang, som står lidt i kontrast til anden organisations-teori, der handler om at fokusere på kerneopgaven og praksisfællesskaber, hvor man primært bringer sit professionelle jeg til bordet⁴⁹. Der behøver måske ikke at være en rigtig eller forkert tilgang, men som virksomhed eller organisation kan man lade sig inspirere af nogle af principperne og overveje, om noget af det kunne passe ind i en dansk kontekst.

Det interessante ved de nye typer af DDO's er, at de praktiserer transparens og ærlighed i deres ledelses-filosofi. Her er det tilladt at sige de samme ting ved kaffemaskinen, som man taler om i møderummet, og ord som sårbarhed og autenticitet er ikke længere risikofyldte at praktisere.

SÅRBARE LEDERE

Sårbarheden er ifølge ledelsesrådgiver Louise Orbesen fra Leading Humans indgangen til at vokse som menneske. Og lige præcis sårbarhed ser hun som en central kompetence i fremtidens lederskaber⁵⁰.

Ifølge Louise Orbesen er det ikke længere nok at være en stærk leder, der kan stå fast i modvind, træffe beslutninger og udvise handling. Der er brug for ledere med et selv-transformerende sind, der kan udfordre de faste synspunkter og holdninger – som kan improvisere og have tillid til, at processen fører noget godt med sig. Disse ledere er mere optaget af den intention, de bringer med sig ind i en samtale og i et samarbejde, end de er optaget af, præcis hvordan de vil gribe det an og med hvilket slutresultat. Her mener Louise Orbesen, at kun fem procent af dagens ledere befinder sig i dag.

FISHBOWL OG CHECK-IN GIVER ÅBENHED I BRIDGEWATER

I Bridgewater er det muligt at diskutere problemfyldte udfordringer, som i de fleste virksomheder vil være umulige at tage op. Det sker bl.a. ved hjælp af værktøjer som "fishbowls" – et koncept hvor to medarbejdere diskuterer en udfordring eller konflikt med en række andre medarbejdere, der stiller sig omkring dem og kommer med gode råd og feedback.

Det sker også være via det daglige "check-in", hvor man inden mødet kort lige fortæller, hvad man er lidt nysgerrig på eller nervøs over. Hvad man er optaget af eller måske bekymret for i relation til ens eget arbejde,

hvordan man ser en mulighed for at engagere sig eller en frygt for, at ens egne idéer bliver udkonkurreret. Ærligheden giver grobund for en stærk teamudvikling og åbenhed, hvor den enkeltes sårbarhed er tydelig, men hvor transparensen til gavn for alle i gruppen er stærk. Når den enkelte udstiller sin sårbarhed, sin egen udfordring eller sin egen svaghed, så er det for at blive klogere på sig selv og lære noget.

Frygten for at udstille sin svaghed træder i baggrunden, for alle de andre gør det også. Alt hvad man gør i relation til sit arbejde, sker med en selvrefleksion for øje. Derfor er det også helt legitimt i eksempelvis Bridgewater, at man holder "step-back moment" midt i et møde, for at være mere undersøgende omkring fejltagelser, hvorfor de opstår, og hvordan man kan arbejde med eventuelle uhensigtsmæssigheder i adfærd, og hvad hver enkelt kan bidrage med.

LEDERNE ER COACHES

Lederne bliver sat på en hård prøve, for i Bridgewater har de til ansvar at coache de medarbejdere, der rapporterer til vedkommende. Medarbejderne sender daglige refleksioner til lederen, og de refleksioner bliver også tilgængelige for andre medarbejdere i organisationen. Ligeledes påhviler der et ansvar hos den enkelte medarbejder i at coache sine kolleger.

ET DANSK PERSPEKTIV – KARRIERECOACHES

Dette billede ser vi også i nogle virksomheder i Danmark⁵¹. It-virksomheden Vertica har udnævnt en særlig gruppe medarbejdere til at være karrierecoaches. De påtager sig rollen som sparringspartnere for deres kollegers faglige og personlige udvikling. Her er fokus på sparringsgrupper og på at sikre, at virksomhedens strategiske udvikling hænger sammen med den enkeltes personlige udvikling. Det kræver en høj grad af psykologisk tryghed, hvis man skal udfordre og udvikle et andet menneske – og jo bedre relation man har til dem, man skal udvikle, jo mere kan man udfordre.

I Vertica er det ikke en mellemlider, der kører MUS. Det er også et job, som karrierecoaches i virksomheden varetager. Hver enkelt karrierecoach skal have en forståelse for, hvad der motiverer og driver den enkelte medarbejder, og hvorfor der måske er modstand over for forandringer. Når medarbejderne sammen sparrer med hinanden om de problematikker, der opstår, så styrker det fagligheden. Det giver samtidig trivsel og begejstring og bekræfter medarbejderne i, at der er brug for vedkommendes kompetencer.

TRÆN NYSGERRIGHED

Det betyder også, at Vertica løbende træner medarbejdere i at være nysgerrige på andres perspektiv og give en konstruktiv feedback. Her går medarbejderne målrettet frem efter et evalueringsskema i forhold til en række punkter som fx den enkeltes performance. Og de øver sig i at kunne drøfte de svære issues i en psykologisk tryk ramme⁵².



KAN I ARBEJDE EFTER DE SAMME PRINCIPPER SOM EN BEVIDST UDVIKLENDE ORGANISATION (DDO)?

Udvælg fem tilfældige mennesker i din organisation og bed dem svare på nedenstående spørgsmål. Det vil give en indikation af, om I kan arbejde efter nogle af de samme principper som i en bevidst udviklende organisation.

- Kan du fortælle mig, hvad dit personlige mål for udvikling er lige nu?
- Kan du fortælle mig, hvordan du gør fremskridt i dit personlige mål? Hvilken forskel gør det for dig personligt? Hvilken forskel gør det for virksomheden? Og for dit liv uden for virksomheden?
- Kan du give mig navne på andre i organisationen, der kender til dit personlige mål? Dem du taler med det om, hvem der giver dig feedback, og hvem der er interesseret i, at du gør fremskridt i dit mål?

• Kan du fortælle mig, hvor ofte du har lejlighed til at arbejde på dit personlige mål i arbejdstiden? Hvornår har du sidst arbejdet på målet?

• Kan du fortælle mig, hvordan det bliver bemærket og anerkendt, når du gør fremskridt? Bliver det registreret nogen steder – og hvordan?

Hydac er et eksempel på en dansk virksomhed, der arbejder med nogle af de samme principper som en DDO. Her er man ikke bare sin faglighed. Organisationen ser medarbejderne som hele mennesker og påtager sig også en del af ansvaret for deres dannelse og personlige udvikling. Dette ser vi nærmere på i de kommende afsnit.

⁴⁹ Wenger 2004, Haslebo 2014

⁵⁰ Ph.d. Bjørn Uldal er en af de ledelsesrådgivere, der sammen med Louise Orbesen er bannerfører i feltet kongevejen til god ledelse med udgangspunkt i lederen med et selv-transformerende sind. Teorien har sit udgangspunkt i Robert Kegan's forskning om menneskets personlige udviklingsstadier.

⁵¹ Se også artiklen "Knus giver mestrings i Pingala" på side 52 i denne rapport.

⁵² Efter samtale med partner i Vertica, Troels Riisbrich Underlien.

Hydac danner det hele menneske

Hydac bidrager aktivt til at danne den enkelte medarbejder. Medarbejderne skal vokse indefra og ud og være højere på selvværd end selvtillid.

Vi har interviewet CEO Jens Haugaard om deres arbejde for at højne medarbejdernes selvværd ved at lade medarbejderne vokse indefra og ud.

HYDAC

Hydac er et selskab i en tyskejet koncern. De producerer hydrauliske komponenter, systemer og moduler til en lang række virksomheder inden for industrien

I Hydac er de med til at danne det enkelte menneske, ikke bare fagligt men også personligt. Det gør de bl.a. ved at sætte det enkelte menneske i centrum og give medarbejderne undervisning i NLP⁵³, dannelse og kommunikation.

Det sker ud fra en overbevisning om, at man som medarbejder har én måde at opleve verden på, mens kollegaen måske har en helt anden. Derfor gør virksomheden en ihærdig indsats for at lære medarbejderne, at det gode samarbejde opstår, når man hver især forsøger at sætte sig i den andens sted.

EN LEDELSE MED MERE HJERTE

Virksomheden er ejet af en tysk familiekoncern med mere end 10.000 medarbejdere på verdensplan. Hydac i Danmark er ikke klassisk tysk "ordnung muss sein" i sin tilgang, men fordi virksomheden de sidste 16 år har haft en støt stigende vækst, så har de fået frie hænder til at arbejde med ledelse på nye måder. En ledelsesstil der ifølge direktøren Jens Haugaard rummer mere hjerte og empati og muligheden for, at den enkelte medarbejder kan drømme.

SELVVÆRD KONTRA SELVTILLID

Skal man drømme stort, så mener Jens Haugaard, at man som medarbejder skal kende forskellen på selvtillid og selvværd. Her er Hydacs overbevisning, at individet bliver mere lykkeligt ved at have et højt selvværd frem for kun at være høj på selvtillid⁵⁴. Det skal ikke være ydre styrede KPI'er, krav og præstationer, der skal styre det enkelte menneske, men man skal give medarbejderne plads til at vokse indefra og ud.

Traditionelt taler mange virksomheder om uddannelse, men i Hydac taler de primært om dannelse.

"Uddannelse skal give en form for kompetenceudvikling, og som medarbejder går du igennem en proces og slutter med en eksamen og en anerkendelse for din præstation. Dannelse foregår hele livet, og handler om at det enkelte menneske danner holdninger, værdier og tør at mærke efter i sig selv", siger Jens Haugaard.

DET HAR OGSÅ KONSEKVENSER

Jens Haugaard sammenligner sig med en far, der hjælper sine børn med at finde sig selv. Medarbejderen skal ikke være en tro kopi af "far", men skal i stedet ende med at være et individ der kan sætte ord på, hvad vedkommende selv har lyst til. Det handler om at turde at drømme inde fra og ud og ikke være afhængig af andres forventninger.

Når man som virksomhed sætter sådan en proces i gang, så kan det i sidste ende have konsekvenser. Det har det også haft for Hydac.



"Vi vil gerne have lykkelige individer, og derfor stiller vi også medarbejderne spørgsmålet, hvad de gerne vil dannes til? Det har bl.a. betydet, at en af vores medarbejdere igennem sin dannelsesproces fandt ud af, at hun gerne ville være skolelærer og ikke længere være medarbejder hos os. Men det er en naturlig konsekvens af det, vi havde sat i gang hos hende", fortsætter Jens Haugaard.

MINDRE HIERARKI OG MERE SELVLEDELSE

Dannelsen sker i respekt for det fællesskab, som også er på en virksomhed. I 2018 valgte Hydac i overført betydning at "save hækken ned". De skulle ikke længere have en række underafdelinger med flere afdelingschefer. Derfor nedbrød de det traditionelle hierarki, og i dag er direktionen kun udgjort af to chefer: Jens Haugaard og Lars Kjær Mortensen. Medarbejderne er i stedet organiseret efter, hvor virksomheden har et behov, og hvad medarbejderne har lyst og evne til at arbejde med.

Det betyder i praksis, at en ingeniør både kan fakturere og købe ind, hvis det giver mening for vedkommende og for virksomheden. Og medarbejderne bidrager i højere grad til strategien, agerer selvledende og er med til at træffe beslutningerne. Det har ifølge Jens Haugaard givet mindre bøvl og mere medmenneskelighed.

Men er dannelse også at få børn? Og kan en barsel give dig nye menneskelige kvaliteter, som gør dig endnu mere egnet til forfremmelse? I Nestlé Nordic ser de barsel som en opkvalificering af dine faglige og personlige kompetencer. Læs med i de kommende afsnit.

EN OVERVEJELSE OM DANNELSE PÅ ARBEJDSPLADSEN

I min optik går arbejdspladsen nemt for langt, hvis man (læs: chefen) vil forme medarbejderne efter et bestemt dannelsesideal. Omvendt ER arbejdspladser og arbejdsfællesskaber jo en dannelsesarena. Og endda en helt central én for langt de fleste voksne, uddannede mennesker. Så man slipper ikke uden om spørgsmålet: *Hvad danner denne arena – vores virksomhed – til, og hvordan gør den det?*

I klassisk hierarkiske organisationer foregår dannelse, her formidles menneskesyn, og her skabes identiteter. Her er autoriteten tydelig, og magten er som regel nem at få øje på. Dermed er det muligt at identificere og opponere mod magten (*nej, om jeg vil finde mig i xyz, på kursus i x eller at behandles som et tandhjul i en maskine*).

Men også nye og mere frisættende organisationsformer må tage stilling til, hvilken dannelse de danner ramme for. Her går intentionen i retning af at øge medarbejdernes mulighed for især autonomi, mestring og forbundethed – og det rejser måske endnu vigtigere spørgsmål om, hvordan det foregår.

Anne Lund Thybring, AGORA⁵⁵

⁵³ Neuro Lingvistisk Programmering (NLP) er en pseudovidenskabelig praksis inden for personlig udvikling, der ikke er akademisk anerkendt som eksempelvis faget psykologi. NLP påstås af udøvere at kunne skabe personlig udvikling og dermed positiv forandring i menneskers liv.

⁵⁴ Selvværd er oplevelsen af eget værd som menneske – altså en fornemmelse af værdi, bare fordi man er til. Selvtillid er tillid til egne evner og kunnen. Tillid til egen formåen og præstationer.

⁵⁵ AGORA er et konsulenthus, der hjælper virksomheder med at skabe talentmiljøer, udvikle ledere og gentænke organisationer.

Barsel er "gratis" kompetenceudvikling i Nestlé

I Nestlé Nordic er det ikke usandsynligt, at en medarbejder bliver forfremmet til leder, mens han eller hun holder barsel med sit 1. eller 2. barn eller måske 3. barn. For ifølge Mikala Larsen, der er head of HR i Nestlé Nordic, så bliver rigtig mange medarbejdere og ledere bedre af at få børn.

Vi har interviewet head of HR i Nestlé Nordic, Mikala Larsen om barsel som gratis kompetenceudvikling og værdien i at se karrieren som en cyklus.

NESTLÉ

Nestlé er verdens største producent af mad- og drikkevarer, hvis man måler på omsætning. Vi møder varerne i hele vores livscyklus, hvor vi starter med baby mad og slutter med After Eight. På verdensplan har de 328.000 ansatte, og i Norden er der 1.500 medarbejdere, som arbejder i Nestlé Nordic med hovedkontor i København.

Det er ikke så tit, at man hører, at barsel kan fremme lederkompetencerne. Men det sker altså i Nestlé Nordic.

Nogle af de medarbejdere, der forfremmes til ledere efter barsel, kan også ansættes på nedsat tid, for ifølge Mikala Larsen er det ikke antallet af timer om ugen, der afgør, om man er en dygtig leder. Her er det selve rammen for lederjobbet og antallet af medarbejdere, man får under sig, der tilpasses.

Dermed ikke sagt, at medarbejdere uden børn ikke kan være dygtige ledere, men det gør noget særligt ved et menneske at komme igennem livsbegivenheder som at blive mor eller far, mener Mikala Larsen.

"Vores oplevelse er, at det er en anden type medarbejdere, der kommer tilbage, når de kommer retur fra barsel. De har en større forståelse for deres kollegers livssituationer. De er bedre til at prioritere deres tid, og de indgår i relationer på nye måder", siger Mikala Larsen.

BØRN GIVER NYE KOMPETENCER

Derfor vil Nestlé Nordic også meget gerne have medarbejdere, der får børn. Ikke bare ét barn men gerne flere. Det giver medarbejderne nye kompetencer og færdigheder, de ikke havde i samme grad før. Den modenhed, der følger med, når man får børn, følger også med ind på arbejdspladsen. Og det er tydeligt at mærke for omverdenen.

Med et smil i øjnene så ser Mikala Larsen en barsel som gratis leder- eller kompetenceudvikling, som også kommer virksomheden til gavn. Og det er også hendes holdning, at virksomhederne skal blive meget bedre til at anerkende barsler som et lige så sikkert bidrag til karrieren som al mulig anden kompetenceudvikling.

KARRIEREN SOM EN CYKLUS

I Nestlé ser de i virkeligheden ikke kompetenceudvikling som en lige linje op ad en stige. I stedet betragter de karrieren i et bæredygtigt perspektiv – som en kurve eller en cyklus.

"Vi vil meget gerne holde på vores medarbejdere så længe som muligt, og derfor taler vi om en kurve, hvor vi ikke kun opskalerer, men vi kan også nedskalere, hvis der er brug for det".

Mikala Larsens egen stilling er et godt eksempel. Den tidligere head of HR i Nestlé Nordic er en kvinde på 62 år, der i dag arbejder som leder i virksomhedens afdeling for HR Operations på 70 procent af fuld tid. De ville meget gerne beholde hende som leder i virksomheden, og hun havde lyst til at få mere tid til børnebørn og sig selv. Derfor fandt de en løsning, som alle parter var glade for.

I mange organisationer er der ikke rigtig nogen anden vej end ud, når man har nået et vist niveau på ledelsesstigen. Men i Nestlé Nordic tager man samtalen ud fra den livssituation, den enkelte medarbejder befinder sig i, og ikke med en decideret seniorpolitik for øje hvor man har ret til x antal fridage om året eller om måneden.



"Skulle vi så også have en singlepolitik eller en forældrepolitik? Vi har i stedet en fleksibilitetspolitik, hvor vi drøfter, hvad den enkelte medarbejder har brug for i forhold til sin egen livssituation", siger Mikala Larsen.

Derfor har de også en del medarbejdere, der arbejder 32 timer om ugen. Nogle af dem startede på nedsat tid, da de fik børn. Selv om de små børn nu er blevet studenter, så er det bare fortsat, fordi det passede godt ind i deres familie med de vilkår, de havde.

"Der er ikke nogen af vores medarbejdere, der skal forsvare, om de er på nedsat tid af den ene eller anden årsag. Vi har alle meget forskellige vilkår og livssituationer, så vi har en differentieret tilgang i hver enkelt tilfælde", fortsætter hun.

FIND DIT TALENT- OG POTENTIALNIVEAU

Faglig og personlig kompetenceudvikling fylder meget i Nestlé Nordic. De fleste medarbejdere er mellem 25 og 38 år – en alder hvor man i høj grad dygtiggør sig fagligt og udvikler sig på vej mod det næste job.

Derfor er det et lederansvar løbende at tage dialoger med medarbejderne om deres eget talent- og potentialniveau. I Nestlé Nordic har de tre potentialniveauer i virksomheden, hvor højpotentiale er step tre. Forventningen er, at lederne taler med medarbejderne om, hvor de er placeret nu, og hvilke roller de kan overtage i nær fremtid og på sigt inden for tre til fem år.

I fællesskab finder leder og medarbejder sammen ud af, hvad medarbejderen rigtig gerne vil, og hvordan virksomheden kan hjælpe dem til at nå de mål, så de udvikler sig og bliver klar til nye positioner. Det kan være i forhold til nye kompetencer, de skal tilegne sig eller projekter, de skal deltage i, inden de kan besidde en given stilling.

TRÆNER LEDERE I FEEDBACK

For nogle ledere kan det være udfordrende at skulle sætte ord på, hvor en medarbejder gør det rigtig godt, og hvor der er udviklingspotentiale. Det kræver træning at kunne tage samtalen og give medarbejderne helt konkret feedback. Her har lederne et tæt parløb med virksomhedens HR Business partnere, som coacher dem i at sætte ord på medarbejdernes styrker og udfordringer. Men det er alfa og omega, at samtalerne sker, og at medarbejderne ved, hvor i deres karriereudvikling, de befinder sig.

Rapporten har givet forskellige perspektiver på, hvad mestring kræver, og hvordan man træner sine kompetencer både fagligt, personlig og socialt. Det stiller også krav til fremtidens ledelse. Og de kommende to artikler giver nye vinkler på de personlige kompetencer, som fremtidens ledelse skal kunne mestre.

Fremtidens leder mestrer personligheden

Fremtidens leder skal i særlig grad mestre inden for fire områder: Energi, følelse, nærvær og refleksion. Som leder skal du pleje og gøre noget for dig selv, hvis du skal have noget at give videre til dine medarbejdere.



Af Louise Sparf, CEO & Advisor, RestartAgile

Louise Sparf udfordrer eksisterende metoder og ledelsesparadigmer, og søger inspiration i de agile udviklingsmetoder, progressive organisationsformer og regenerativ ledelsesteori.

Hun har tidligere været direktør i Skat og CEO for Nine A/S og Mindcap.

Glæde er nemlig blevet et forretningskritisk punkt på arbejdspladsernes agenda af den simple årsag, at vi bruger 1/3 af vores voksne liv på arbejde, og når vi er glade, motiverede og engagerede på arbejde, så leverer vi bedre resultater, har større overskud og et højere niveau af livslykke.

Glæde kalder dog på en anden ledelsesform end den traditionelle styringskasse. Glæde kalder på personlig mestring.

EN LEDER MED RO, POSITIVITET OG TILLID

Det betyder, at du som leder skal pleje og være noget for dig selv for at have noget at give videre til medarbejderne. Du har som "flokkfører" det største ansvar og den største magt til at sikre det gode arbejdsmiljø. Jo større ro, positivitet og tillid du som leder kan tilføre hverdagen, jo større glæde og produktivitet skaber du hos dine medarbejdere.

Derfor skal fremtidens leder personligt mestre inden for fire områder: *Energi, følelse, nærvær og refleksion* for at kunne tune ind på sine medarbejdere og kollegaer og skabe de bedste betingelser for vækst og trivsel.

ENERGI – MESTRER DU DIN ENERGI?

Ved at mestre energi, evner du at løfte dit eget og dine medarbejders overskud og livsglæde. Det handler om at være opmærksom på attitude, udtryksform, gestikulation og tonefald i din ledelse. Disse elementer styrer nemlig energien i rummet ved enten at dræne eller løfte den.

Det er en kontinuerlig ledelsesindsats at arbejde med energi på både et personligt og et socialt plan. Det kræver selvindsigt at udsende god energi og ikke at blive påvirket og smittet af andres negative energi.

Ny teknologi, hybride arbejdsmodeller og en løst koblet medarbejderstab stiller enorme krav til den enkelte leder, hvorfor mange ledere føler sig fortravlede og utilstrækkelige. De haster rundt mellem møder uden tid til at lytte og være til stede. Travlhed og konstant dårlig samvittighed forplanter sig i ledernes sindstilstand, som så præger stemningen og opførslen hos teamet.

En indadvendt, stresset, aggressiv eller humørsvingende leder skaber usikkerhed og et dårligt arbejdsklima, hvilket forhindrer medarbejderne i at præstere og levere et resultat, de kan være stolte af. Og så falder motivationen og arbejdsglæden yderligere.

GLÆDE OG PERSONLIG MESTRING

Vi ved det godt, men glemmer det så ofte. Verden rundt om os påvirker verden inden i os.

Heldigvis er der en bevægelse i gang. Den går væk fra hierarkiske strukturer, hvor magt er status og prestige og henimod cirkulære strukturer, hvor indflydelse bruges som incitament til at skabe arbejdsglæde og høj trivsel. Fremtidens lederskab er ikke længere et *quest for power*⁵⁶, men et *quest for joy*⁵⁷.

FØLELSER – KAN DU HÅNDBERE EGNE FØLELSER?

Når du kan håndtere egne og andres følelser, minimerer du risikoen for uoverensstemmelser, styrker samarbejdet, skaber bedre resultater og opnår en dybere kontakt med dig selv.

Mennesker smitter hinanden med humør og adfærd i hverdagen, hvorfor du som leder har mulighed for at vende stemningen fra brok og negativitet til motivation og optimisme.

Følelser bliver ofte fejlagtigt fortolket som svaghed, men når vi bliver mere følelsesmæssigt intelligente, kan vi lettere håndtere pressede situationer og undgå at løbe ind i unødvendige konflikter.

NÆRVÆR – ER DU NÆRVÆRENDE?

Nærværende ledelse er et af de elementer, som mange har savnet under Corona. Ikke kun fordi vores fællesskab for mange blev flyttet fra det fysiske til det digitale rum. Men også fordi nærvær aktiverer vores tillid og lyst til at danne relationer og dele viden. Nærvær er ikke det samme som at være synlig og tilgængelig døgnet rundt. Som leder skal du være lige så dygtig til at være fraværende som til at være nærværende. Fraværende i den forstand at dine medarbejdere får plads til både indflydelse og ejerskab.

REFLEKSION – SKABER DU RUM FOR REFLEKSION?

Lederens fornemmeste opgave er at sikre overskud på arbejdspladsens mentale ressourcer. Medarbejdere, der får masser af pauser i form af ro, refleksion og stilhed, bliver mere produktive, mere fokuserede og bidrager til et bedre arbejdsmiljø, da de er mindre irritable og utålmodige.

Sidegevinsten ved at sikre overskud på de mentale ressourcer er, at det medfører overskud på bundlinjen. Et øget fokus på mental sundhed giver store besparelser både i forhold til rekruttering, sygefravær og fastholdelse. Pauser bør derfor ikke længere betragtes som *off hours*, men anerkendes og kalendersættes.

Paradigmeskiftet i ledelse var under opsejling før Corona, men pandemien har tydeliggjort, at vi ønsker

ledere, der tør tage ansvar for den følelsesmæssige stemning og energi på arbejdspladsen. Som leder bærer du et ekstra ansvar. Din adfærd og opførsel som leder er altafgørende for, hvordan dit team samarbejder, trives og performer. Og behovet for personlig mestring har aldrig været tydeligere.

Men fremtidens leder er måske mere "bundler" end "topleder". Han eller hun skal ikke længere sidde for bordenden, men skabe grobund for at alle andre i organisationen kan tage beslutninger og føre dem ud i livet.

KILDER

Chen, Serena: *Give Yourself a Break: The Power of Self-Compassion.* www.hbr.org 2018.

Ferrari, Bernard T.: *The executive's guide to better listening.* www.Mckinsey.com 2012.

HBR IdeaCast: *Why a Happy Brain Performs Better.* hbr.org/2010/11/why-a-happy-brain-performs-bet 2010.

Institute for Solution-Focused Therapy: *What is Solution-Focused Therapy?* www.solutionfocused.net.

Joly, Hubert: *Lead Your Team Into a Post-Pandemic World.* www.hbr.org 2020.

Seppälä, Emma: *Why Compassion Is a Better Managerial Tactic Than Toughness.* www.hbr.org 2015.

Seppälä, Emma & Cameron, Kim: *Proof That Positive Work Cultures Are More Productive.* www.hbr.org 2015.

Sorensen, Susan: *How Employee Engagement Drives Growth.* www.gallup.dk 2013.

Wedell-Wedellsborg, Merete: *Psychology skills for leaders navigating through the waves of the corona crisis.* www.imd.org 2020.

⁵⁶ Quest for power kan oversættes med "jagten på magt"

⁵⁷ Quest for joy kan oversættes med "søgen efter glæde"

Lær at mestre energi, refleksion, nærvær og følelser

Louise Sparf giver her en række øvelser til, hvordan du som leder kan træne evnen til at mestre dit energiniveau, din refleksion, dit nærvær og dine følelser.



Øvelser til at mestre ENERGI

1. Energibarometer

Gør det til en aktiv del af din hverdag at tune ind på din energi og motivation. Barometeret svinger fra et til seks, hvor seks er høj energi, lyst og motivation. Det hjælper dig med at sætte ord på de ting (både mennesker og opgaver), der enten løfter eller dræner din og teamets energi

2. Brug mere tid i naturen

Naturen hjælper os med at slappe af og få indre ro. I naturen er vi udsat for færre stimuli. Det har en beroligende effekt på vores overbelastede hjerner. Vi kan lade vores batterier op. Tid i naturen giver desuden anderledes samtaler, forandrer hjernens fokus og flytter bekymringer

3. Løft energien

Kom op at stå, ryst kroppen, hør musik, hop, dans, le

Øvelser til at mestre REFLEKSION

1. Afsæt tid i din kalender til "alene tid"

Du kan kalde det refleksionstid, meditation eller blot kaffe/frokostpause i tilfælde af, at din arbejdsplads har svært ved at anerkende pausen som en væsentlig forudsætning for din ydeevne

2. Praktiser kollektiv stilhed

Og dybe vejrtrækninger i starten af et møde hvor en vigtig beslutning skal træffes. Det samler fokus og sætter øvrige tanker på hold

3. Eksperimenter med meditation

Meditative øvelser eller blot øget fokus på dit åndedræt flere gange i løbet af dagen hjælper med at skabe klarhed og indre ro

4. Træk stikket

Inden en bekymring eller en udfordring går i hårdknude så træk væk fra det, sov på det eller læg det til side et par dage og se, hvad der spirer af alternative løsninger. Anerkend at hjernen skal koble af for at tænke nye veje omkring et problem

Øvelser til at mestre NÆRVÆR

1. Lyt med dit "tredje øre"

Kunsten at lytte til intentionen bag andres ord. Lyt til hvordan dine medarbejdere betoner deres ord, ikke blot hvad de siger. Lyt også til alt det de ikke siger og stil nysgerrige spørgsmål uden at have svar

2. Check-in

Spørg dit team, ledergruppe, bestyrelse o.a. hvor de befinder sig på det fysiske, mentale og emotionelle plan, og om der er noget, der blokerer for at være til stede i nuet. Brug check-in ved ugens start, efter ferien eller ved møder af særlig karakter

3. Vær til stede i nuet

Telefon og computer skal naturligvis væk fra alle møder, og håndtering af e-mails skal kalendersættes, så du øger din mulighed for at holde opmærksomhed på nuet

Øvelser til at mestre FØLELSER

1. Kalibrer dine og dit teams følelser

Målet er at skabe et arbejdsmiljø, hvor det er psykologisk trygt at være ærlige om jeres sindstilstand. Tænk på din egen sindstilstand, som om du har en indre volumenknop eller termostat, som du skal regulere. Start med at spørge dig selv: Er jeg følelsesmæssigt for varm eller for kold? Brug det som et pejlemærke til at indrette din arbejdsdag

2. Sov! Gerne 8 timer i døgn

Søvn er ubetinget det bedste middel mod irrationelle følelsesudbrud

Fremtidens "bundlerleder"

Fremtidens ledere er ikke de samme som dem, der når toppen i dag. Måske går man fra "topleder" til "bundlerleder" og ser det som sin fornemste opgave at sætte hånden **under**, så andre kan løfte sig.



Af Louise Orbesen, ejer, Leading Humans

Louise Orbesen rådgiver topledere i erhvervslivet og har mere end tyve års erfaring med ledelse og strategi i større organisationer. Hun er optaget af at finde formelen på fremtidens lederskab.

Louise skriver desuden faste ledelseskolumner i Jyllands-Posten og Finans.dk.

– Louise, er du altid så positiv i din tilbagemelding til de ledergrupper, du arbejder med?

Det spørgsmål fik jeg i sidste uge, da vi rundede endnu en heldags-seance af i et topledersteam, jeg har arbejdet med de sidste par år. Og nej, jeg er bestemt ikke altid positiv i min tilbagemelding. Det hører faktisk til sjældenhederne, at jeg er så ovenud begejstret, som jeg var – og er – for den her specifikke gruppe af ledere.

HELT NYE KOMPETENCER TIL TOPLEDERE

Gruppen er nemlig lidt af en sjældenhed. Den består stort set kun af ledere, der hver især har de kompetencer, som hører til fremtidens lederskab. Og de kompetencer er på mange måder anderledes end dem, vi typisk ser hos moderne topledere.

I den gruppe jeg arbejder med, er Lars formelt administrerende direktør og dermed også den ultimative beslutningstager i gruppen. Men det er ikke den ultimative succes for Lars at tage gode beslutninger, men derimod at være den der **ikke** tager dem. Han bruger tiden på at skabe grobund for, at alle andre i organisationen kan tage beslutninger og føre dem ud i livet.

FORSTÅ DIG SELV

Det gør han og resten af teamet ved at investere i psykologisk tryghed, tillid og vertikal udvikling,

dvs. evnen til at forstå sig selv og sine relationer virkelig godt. Det er en lang proces, der i virkeligheden aldrig stopper, og det er den, jeg har fornøjelsen af at facilitere i samarbejde med ledergruppen.

Jeg skriver helt bevidst "sammen med", for vi arbejder i et eksperimentelt laboratorium, hvor vi sammen skaber fremtidens lederskab og de organisatoriske rammer og processer. Vi har været i gang i halvandet år, og det er med en af ledernes ord "helt vildt, hvad der er sket i den periode".

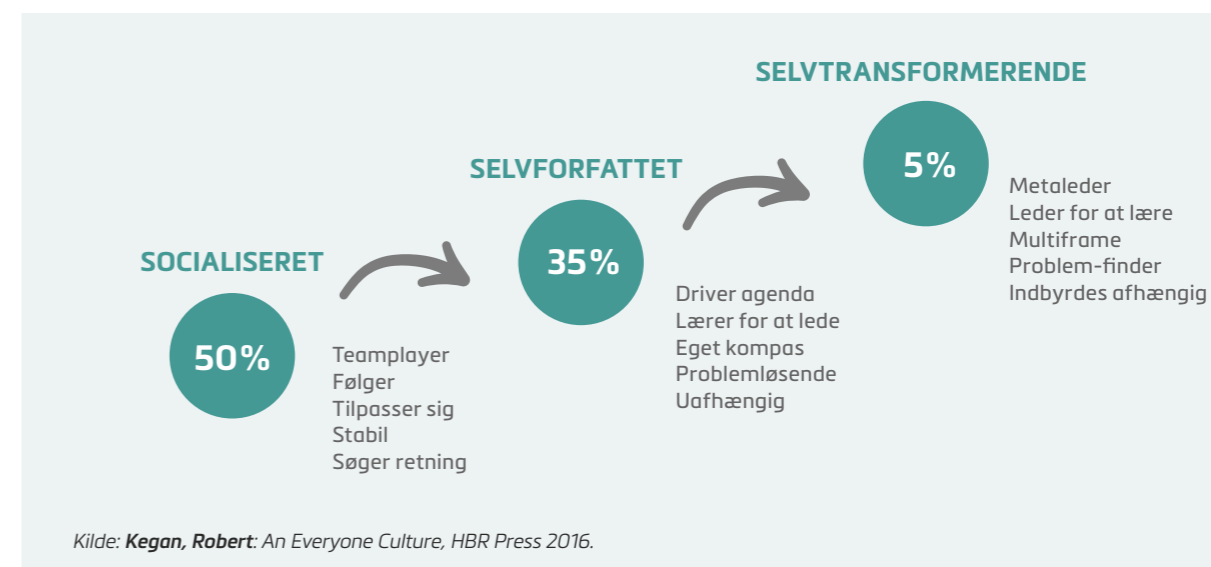
NYE ORGANISATIONSFORMER – NYE KRAV

Der er efterhånden ikke meget tvivl om, at vi bevæger os i retning af organisationer, der ser markant anderledes ud end dem, vi kender i dag. De er formålsdrevne, selvledende (flade og uden hierarkier). Og så er de responsive. Det vil sige, at mål, opfølgning og KPI-systemet er erstattet af evnen til at aflæse omgivelserne og respondere hurtigt og relevant. Men vigtigst af alt er organisationerne optaget af at udvikle forståelsen for, hvad det vil sige at være menneske.

Det siger næsten sig selv, at det ændrer kravene til ledelsens kompetencer. De, der naturligt klarer sig godt i nutidens krav og rammer, er ikke de samme, som vil klare sig godt i fremtiden.

DU GENNEMGÅR EN MENTAL UDVIKLING

Den amerikanske udviklingspsykolog Robert Kegan har beskæftiget sig med voksnes mentale udvikling det meste af sin karriere. Han har erfaret, at vi som voksne typisk bevæger os igennem tre faser: Det socialiserede, det selvforfattede og det selvtransformerende mindset. Det er dog langt fra alle, der når gennem alle tre faser. De fleste voksne bliver i den *socialiserede fase* og kun ganske få udvikler et *selvtransformerende mindset*.



DE FLESTE HAR ET SOCIALISERET MINDSET

Stort set alle, der "rammer voksenlivet" efter ungdommen, har et *socialiseret mindset*. Halvdelen af alle voksne bibeholder også dette gennem livet, da det er det, der typisk er efterspurgt i store organisationer og i samfundet generelt. Det *socialiserede mindset* tilhører medarbejdere, der er loyale og gode til at lytte sig frem til, hvad der får virksomheden og dem selv til at lykkes. De har antennerne vendt udad og er optaget af, hvad kulturen, chefen og succeskriterierne siger, er det rigtige at gøre. De er det, man ofte vil kalde gode medarbejdere eller "the corporate man".

FREMIDENS LEDER SKAL HAVE ET SELVTRANSFORMERENDE MINDSET

I dag har den typiske topleder det, som Robert Kegan⁵⁸ ville kalde for et "selvforfattet" mindset. I fremtiden vil den typiske topleder skulle have et andet mindset, nemlig det "selv-transformerende". I øvrigt vil fremtidens topleder formentlig foretrække at kalde sig selv for "bundlerleder" frem for "topleder". I hvert fald ser vedkommende det som sin fornemste opgave at sætte hånden *under*, så andre kan løfte sig.

NUTIDENS TYPISKE TOPLEDER

For nogle voksne kommer der et tidspunkt, hvor det ikke længere er givtigt at orientere sig efter et ydre kompas, og de begynder at lytte mere til deres egen mave. Eller eget indre kompas.

Det er her, vi finder den typiske topleder i dag. Vedkommende ser sig selv som en, der leder og viser vejen. Det er typisk en analytisk stærk person, der er god til at udfordre og tage beslutninger. En der står stærkt i modvind, og i sagens natur en der er god til at stå på kanten af fællesskabet. Hvis vi sidder i et lokale og den slags leder kommer ind, kan vi godt tænke, at vedkommende virker charmerende, inspirerende vidende og beslutsom. En vi gerne vil være ligesom.

FREMIDENS TYPISKE TOPLEDER

Sidder vi i samme rum og ser "fremtidens leder" komme ind, vil der derimod ske noget helt andet.

Energien i rummet vil ændre sig, blive lettere, og der vil komme en større fornemmelse af psykologisk tryghed. Fremtidens leder vil ikke være en, vi kigger på og bliver fascineret af. Men derimod en som vil få medarbejderne i rummet til at blive mere sikre på sig selv og give dem lyst til at være præcis, som de er – blot ved sin tilstedeværelse.

Vedkommende ser ikke sig selv, som en der skal **lede** men snarere **lære**. Det er en leder, der er nysgerrig og kan rumme mange perspektiver. Perspektiver der er en forudsætning for at nå en sum, der er større af de enkelte medarbejders holdninger. Personen har en forståelse for, at alting hænger sammen og tænker derfor på den lange bane i vide horisonter.

DET ER IKKE EFTERSPURGT ENDNU

Det er vigtigt at forstå, at det enkelte mindset bygger på erfaringen fra det forrige. Fremtidens leder har derfor brugt en stor del af sit liv på at lede fra det selvforfattede mindset.

I dag er det kun ganske få procent, der har "fremtidens ledelsesmindset". Det skyldes først og fremmest, at det ikke er efterspurgt i moderne organisationer. Det vil ændre sig de kommende år.

KILDER

Berger, Jennifer Garvey: *Changing on the Job*, Stanford University Press 2012.

Kegan, Robert: *An Everyone Culture*, HBR Press 2016.

Kirkpatrick, Doug: *12 Keys to the Workplace of the Future*. www.huffpost.com 2016.

Laloux, Frederic: *Fremtidens Organisation*, Direction Books 2018.

Pink, David Drive: *The surprising truth about what motivates us*, Canongate 2009.

Når din mestring går op i en højere enhed

Mestring er meget mere end eksterne kurser og flygtig viden. Det er både fagligt at mestre sine opgaver, personligt at mestre udfordringer på arbejdspladsen og socialt at mestre i stærke fællesskaber. Men der kan være både et pres og et potentiale i at kunne – eller skulle – mestre. Og fremtidens ledere skal også kunne mestre noget nyt.

Peter Plys har engang sagt, *du er modigere end du tror, stærkere end du ser ud til, og klogere end du ved.*

DU AFGØR DIN MESTRING

Vi håber, at perspektiverne i denne rapport har givet indsigt i, at vores eget syn på os selv har betydning for vores evne til at mestre. Men vi lever ikke alene på isolerede øer, så det at kunne mestre i fællesskab har stor betydning for vores arbejdslyst.

MESTRING – PRES ELLER POTENTIALE

Samtidig kan mestring både være et pres og et potentiale. Oplever du hele tiden at skulle være bedre end kollegerne for at trives? Eller handler din mestring kun om et usundt præstationsmønster? Så kan det føles som et pres at skulle mestre. Oplever du omvendt, at du udvikler dig som menneske, at du kan være i processen og ikke kun i resultatet, og at din mestring sker i et kollegialt tæt samspil – så er der masser af potentiale i at skulle mestre arbejdslivet.

VI SKAL MESTRE MERE END DET FAGLIGE

Det er tydeligt, at organisationer udvikler sig hastigt og kompleksiteten er større end for bare ti år siden. Det stiller krav om nye kompetencer både til medarbejdere og ledere. Det er ikke nok, at vi fagligt er dygtige til vores job. Vi skal også evne at mestre personligt og i sociale sammenhænge på arbejdspladsen.

Derfor er mestring både fagligt at kunne mestre sine opgaver, personligt at kunne mestre de udfordringer arbejdspladsen byder os og at kunne mestre i samspil med vores kolleger i stærke arbejdsfællesskaber.

Rapportens perspektiver viser derfor også, at det er alt for ensopret udelukkende at betragte mestring som faglig kompetenceudvikling, man henter ude i byen.

MESTERLÆRE OG DANNELSE

For de fleste af os er det naturligt, at vi tænker faglig kompetenceudvikling og eksterne kurser, når det handler om mestring. Mange virksomheder praktiserer en struktureret tilgang til arbejdspladslæring og mesterlære. Det er læring, som sikrer, at viden forbliver i organisationen, og at medarbejderne lærer af hinanden. Måske har du hentet nogle fif eller gode tilgange i rapporten. Mestring sker hver eneste dag, uden at vi måske opdager det. Flere virksomheder sætter ord på, at arbejdspladsen er med til at danne os som mennesker, derfor diskuterer vi også, hvor langt virksomhederne skal gå i den dannelsesproces.

LEDERES PERSONLIGE KOMPETENCER I FOKUS

Men måske vil den faglige mestring ikke fylde lige så meget i fremtiden, som den personlige vil. Det mener nogle ledelsesforskere i hvert fald. De taler for, at ledere i højere grad skal udvikle sig vertikalt frem for horisontalt. Det betyder, at de skal gå i dybden med deres personlige kompetencer og dygtiggøre sig som mennesker frem for blot at tage flere kurser, som giver dem nye ledelsesværktøjer.

Nogle af de eksperter, der har bidraget til denne rapport, peger på vigtigheden af, at du som leder i fremtiden skal være bedre til at pleje og være noget for dig selv for at have noget at give videre til medarbejderne. Måske fordi lederne får en ny rolle i fremtiden, hvor de i højere grad skal være facilitatorer eller sparringspartnere end de traditionelle lederroller, vi kender i dag. Vi ved ikke, hvordan fremtiden udvikler sig, men vi har forsøgt at give et 360 graders perspektiv på mestring, der kan inspirere dig i dit daglige arbejde.



Mestring og arbejdslyst

Vi har i denne undersøgelse valgt at kigge nærmere på faktoren Mestring. Denne faktor er én ud af syv faktorer, der alle har betydning for vores arbejdslyst.

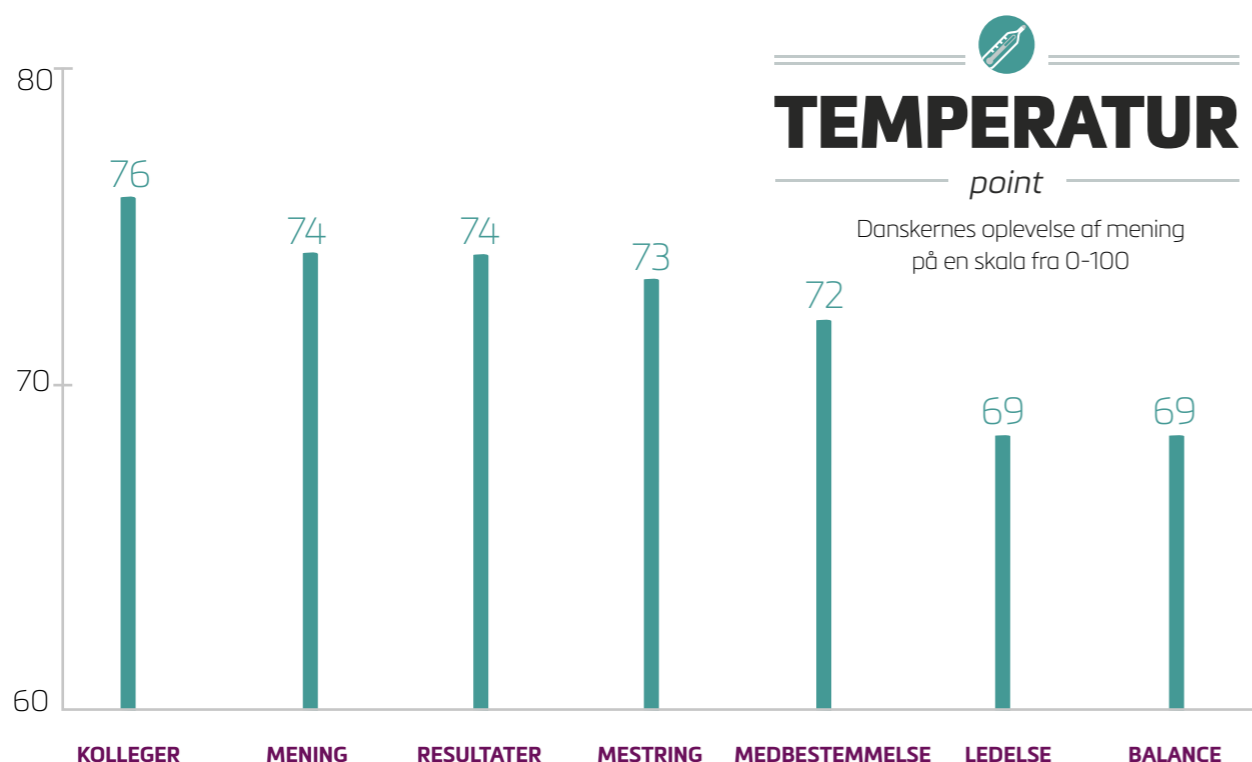
I 2021 gennemførte vi en større undersøgelse, hvor vi netop perspektiverede arbejdslysten på alle syv faktorer.

DE SYV FAKTORER SOM HAR BETYDNING FOR DANSKERNES ARBEJDSLYST



SÅDAN SCORER DANSKERNE TEMPERATUREN PÅ DE FAKTORER, SOM HAR INDFLYDELSE PÅ ARBEJDSLYSTEN

Temperaturen på de syv faktorer, der påvirker danskernes arbejdslyst på en skala fra 0 til 100.



FORKLARINGSGRAD

Forklaringsgraden er steget fra 74 i 2019 til 78 i 2021. Det betyder, at vi reelt kan forklare endnu mere af, hvad der er vigtigt for danskernes arbejdslyst. Vi har i årets indeks justeret lidt på udvalgte spørgsmål.

Det har vi gjort for endnu mere præcist at indkredse de faktorer, der giver danskerne arbejdslyst. 78 procent er ifølge Kantar Gallup en meget høj forklaringsgrad, når vi spørger repræsentativt på det danske arbejdsmarked – på tværs af alder, køn, geografi mm.

Det understreger, at vi indfanger størstedelen af danskernes arbejdslyst via de syv faktorer, og at elementer i arbejdslysten er almenmenneskelige på tværs af fx jobområder og uddannelser.

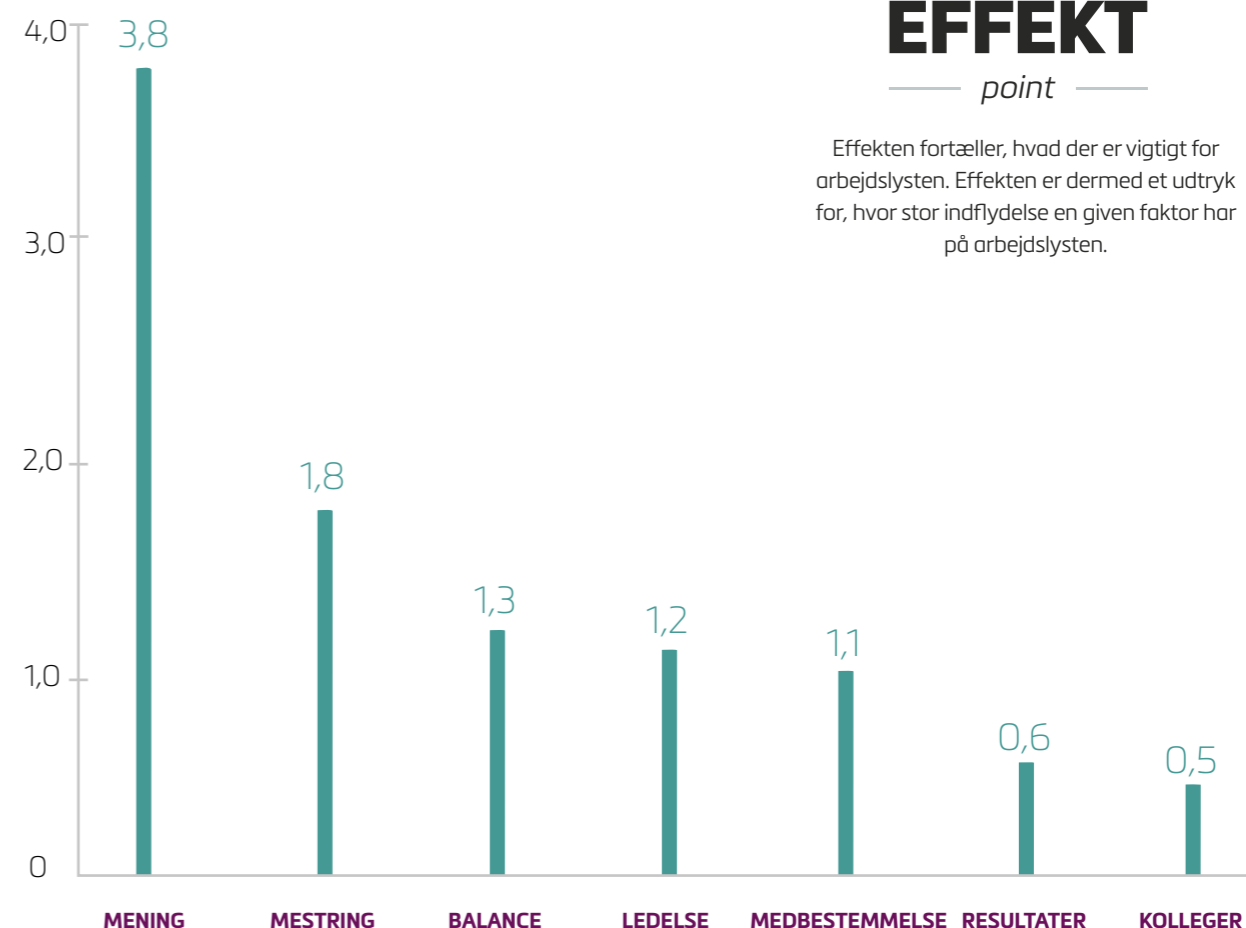
De **syv faktorer**, vi undersøger, forklarer tilsammen

78%

af, hvad danskernes arbejdslyst består af

EFFEKT point

Effekten fortæller, hvad der er vigtigt for arbejdslysten. Effekten er dermed et udtryk for, hvor stor indflydelse en given faktor har på arbejdslysten.



Dimension	Spørgsmål	Temperatur
Arbejdslyst	Er du tilfreds med dit liv som helhed?	76,68
	Føler du glæde ved dit arbejde?	74,02
	I hvilken grad føler du dig motiveret for at gå på arbejde?	71,77
	Er din arbejdsplads overordnet set et godt sted at arbejde?	75,83
	Nød du din seneste arbejdsdag?	71,44
	Ser du frem til næste gang, du skal på arbejde?	69,48
	Er du tilfreds med dit arbejde?	73,66
Lykke	Oplever du overordnet en følelse af mening i dit liv?	77,60
	Oplevede du at være glad i går?	80,23
	Er du alt i alt lykkelig?	74,99
Faglig mestrning	<i>I hvilken grad oplever du...</i>	
	En faglig tilfredshed gennem dit arbejde?	76,10
	At der er passende match mellem dine arbejdsopgaver og dine faglige kompetencer?	76,39
	At du udvikler dine faglige kompetencer i dit nuværende job?	71,33
	At du i tilstrækkelig grad får mulighed for at bruge dine kompetencer i dit arbejde?	71,77
At dine arbejdsopgaver er spændende?	71,83	
Personlig mestrning	<i>I hvilken grad oplever du...</i>	
	At du har det tilstrækkelige personlige overskud til at leve op til kravene i dit nuværende job?	76,66
	At du har det tilstrækkelige personlige overskud til at komme ordentligt gennem arbejdsdagen?	76,92
	At du kan håndtere forandringer på dit arbejde?	76,68
	En personlig glæde og tilfredsstillelse ved det arbejde du laver?	75,90
Social mestrning	<i>I hvilken grad oplever du...</i>	
	At dine kollegaer er der for dig, når du har brug for hjælp?	77,12
	At du er en del af det kollegiale fællesskab?	77,05
	At dine kollegaer behandler dig ordentligt?	82,97
	At have gode personlige relationer til kollegaer?	76,91

Øvrige spørgsmål	<i>I hvilken grad oplever du...</i>	
	At du er fagligt god til dit arbejde?	84,03
	At dine kollegaer opfatter dig som fagligt god til dit arbejde?	78,53
	<i>I hvor høj grad er du enig i følgende udsagn...</i>	
	Jeg kan klare næsten alt, hvad jeg sætter mig for	72,30
	Jeg er god på mit arbejde, når jeg ikke laver fejl	70,55
	Jeg er god på mit arbejde, når jeg lærer noget nyt	76,13
	Jeg er god på mit arbejde, når jeg oplever, at jeg gør en forskel	82,30
	Jeg er god på mit arbejde, når jeg når det, jeg skal nå	76,80
	Min leder værdsætter mig for min arbejdsindsats	76,83
	Min leder værdsætter mig for at være den person, som jeg er	75,56
	Min leder sikrer, at jeg så vidt muligt får mulighed for at arbejde med noget, som jeg brænder for	67,80
	Det ville være problematisk for min arbejdsgiver, hvis jeg opsagde min stilling	62,98

Vi har ydermere stillet danskerne nedenstående spørgsmål. Udvalgte resultater er behandlet i rapporten.

I hvilken grad oplever du...

- At du har for mange arbejdsopgaver, der er for krævende i forhold til dine kompetencer?
- At du keder dig og mest ser frem til, at du skal hjem?
- At du skal være lidt bedre end dine kollegaer for at være tilfreds med dig selv?
- At din tilfredshed med dig selv afhænger af, hvad du får klaret i løbet af arbejdsdagen?
- At du ofte er psykisk og følelsesmæssigt belastet på dit arbejde?
- At det er mentalt krævende for dig at være en del af sociale relationer?
- At du er en af dem på jeres arbejdsplads, der tager initiativ til sociale aktiviteter?

I hvor høj grad er du enig i følgende udsagn...

- Min tro på egne evner gør, at jeg præsterer bedre
- Andres tro på mine evner gør, at jeg præsterer bedre
- Dårlige relationer til mine kolleger forhindrer mig i at løse konkrete arbejdsopgaver
- Jeg føler, at min faglige udvikling går langsommere, end den gjorde før coronakrisen
- Jeg føler, at jeg har mindre personligt overskud nu, end jeg havde før Corona-krisen
- Jeg føler, at det er mere mentalt krævende for mig at indgå i sociale fællesskaber på arbejdspladsen nu, end det var før Coronakrisen
- Når jeg laver fejl på mit arbejde, så skyldes det, at jeg...
 - Mangler kompetencer
 - Ikke gør mig umage nok
 - Bliver forstyrret af min omgivelser
 - Har for dårlig tid
 - Er ukoncentrerede

Sådan har vi gjort

Datagrundlaget til God Arbejdslyst Indeks, rapportnummer 10, 2021 "Mestring – pres eller potentiale" er indsamlet ved brug af en kvantitativ og kvalitativ metode. 1.092 danskere har deltaget i undersøgelsen, som Videncenter for God Arbejdslyst har gennemført i samarbejde med Kantar Gallup i juni 2021.

Respondenterne i undersøgelsen er repræsentativt udvalgt på tværs af køn, alder, geografi, uddannelsesniveau og jobområder. De er alle i aldersgruppen 18+, aktuelt tilknyttet arbejdsmarkedet og har mindst én leder over sig.

UDVIKLING AF UNDERSØGELSESMODELLER

Undersøgelserne baserer sig på en model over de faktorer, der skaber god arbejdslyst. Modellen er oprindeligt udviklet af Videncenter for God Arbejdslyst i samarbejde med Institut for Lykkeforskning og Kantar Gallup og er gennem de seneste seks år løbende blevet kvalificeret og forfinet. Modellen er baseret på grundig videnskabelig metode, anerkendt forskning og litteraturstudier.

SPØRGESKEMA

Undersøgelserne er operationaliseret, hvilket vil sige at den består af spørgsmål, der kan afdække faktorerne i modellen. Spørgeskemaet består af skalerede udsagn.

I denne undersøgelse går vi i dybden med faktoren "Mestring", hvorfor spørgsmålene i undersøgelsen primært er koncentreret om denne faktor samt om de tre dimensioner, der grupperer sig under faktoren mestring: *Faglig mestring*, *personlig mestring* og *social mestring*. I 2021 har vi desuden suppleret undersøgelsen med spørgsmål omkring tro på egne evner og oplevelsen af mestring i forbindelse med Coronakrisen.

Vi udbygger hele tiden vores viden. Derfor har vi justeret nogle få af spørgsmålene i forhold til en tilsvarende undersøgelse af mestring, som vi gennemførte i 2018. Dette bidrager til, at vi løbende kommer endnu tættere på at kunne forklare danskernes arbejdslyst.

ANALYSEMODEL

Kantar Gallup kontrollerer de indsamlede data i analysemodellen ved at undersøge strukturen i data, dels eksplorativt og dels konfirmativt. Ved eksplorativ kontrol forstås en analyse, hvor spørgsmålene grupperes, således som de naturligt falder ind i grupper uafhængigt af den konstruerede model. Ved konfirmativ kontrol forstås et tjek af de tiltænkte gruppers kvalitet i sammensætningen.

I undersøgelsen viser begge metoder særdeles god overensstemmelse med den definerede model. Spørgsmålene afdækker i meget høj grad de elementer, de skal afdække. Selve beregningsmodellen er af typen Structural Equation Modelling, der metodisk hører hjemme i kategorien af regressionsanalyser til beregning af kausalsammenhænge mellem en afhængig variabel (her "arbejdslyst") og andre uafhængige variabler (i dette tilfælde de syv faktorer samt jobsikkerhed og løn). Hermed estimeres effekten af den uafhængige variabel på de afhængige variabler, mens der kontrolleres for betydningen af de øvrige uafhængige variabler.

CASES OG EKSPERTER

Som supplement til den kvantitative undersøgelse har vi i denne indeksanalyse interviewet forskellige eksperter, der skal illustrere arbejdet med faktoren *mestring*. Dette er gjort ved hjælp af semistrukturerede interviews.

Ligeledes har vi gjort brug af bidrag fra førende forskere, ledere og andre eksperter, som kan belyse arbejdet med faktoren mestring og nuancer af denne faktor. Cases såvel som eksperter understøtter og perspektiverer resultaterne fra den repræsentative undersøgelse, der er evidensgrundlaget for God Arbejdslyst Indeks rapportnummer 10: "Mestring – pres eller potentiale".



- Andersen, Frans Ø. & Hanssen, Nina:** *Flow i Hverdagen, Navigation mellem stress, kaos og kedsomhed*, Dansk Psykologisk Forlag 2013.
- Bandura, Albert:** *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*, Prentice Hall 1986.
- Bandura, Albert:** *Self-Efficacy*, Macmillan Learning 1997.
- Bandura, Albert:** *Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. In E.A. Locke (Ed.), Handbook of principles of organization behavior. (2nd Ed.) (pp. 179-200). New York: Wiley 2009.*
- Bandura, Albert:** "Self-Efficacy" in *Kognition og Pædagogik* 22. årgang nr. 83, Dansk Psykologisk Forlag 2012
- Bøgelund, Rebekka:** *FEJL – Et opgør med nulfejlstyranni og den usunde præstationskultur*, Muusmann Forlag 2019.
- Csikszentmihalyi, Mihaly:** *Finding Flow. The Psychology of Engagement with Everyday Life*, Basic Books 1997.
- Csikszentmihalyi, Mihaly:** *Flow. Optimaloplevelsens psykologi*, Dansk Psykologisk Forlag 2005.
- Dreyfus, Hubert:** *On the internet – thinking in action*, Routledge 2001.
- Dweck, Carol:** *Du er hvad du tænker. Den nye mindset-teori om vejen til succes*, Gyldendal Business 2006.
- Haslebo, M.L.:** *Organisatorisk Medlemskab, Det professionelle mødested*, Dansk Psykologisk Forlag 2014.
- Kegan, Robert et al.:** "The Deliberately Developmental Organization", Way To Grow INC, LLC 2014.
- Kegan, Robert & Lahey Lisa:** *An Everyone Culture, Becoming a Deliberately Developmental Organization*, Harvard Business School Publishing 2016.
- Lazarus, Richard S. & Folkman, Susan:** "Transactional theory and research on emotions and coping" in *European Journal of Personality* nr. 1, 1987.
- Mead, George H.:** *Mind, Self, and Society: From the Standpoint of a Social Behaviorist*, The University of Chicago Press 1934/1962.
- Neisser, Ulric et al.:** "Intelligence: Knowns and Unknowns" *In the American Psychologist* nr. 51(2), 1996.
- Netterstrøm, Bo:** *Stress og arbejde. Nyeste viden om årsager, konsekvenser, forebyggelse og behandling*, Hans Reitzels Forlag 2014.
- Nielsen, Klaus & Kvale, Steinar:** *Mesterlære – Læring som social praksis*, Hans Reitzels Forlag 1999.
- Petersen, Anders:** *Præstationssamfundet*, Hans Reitzels Forlag 2016.
- Petersen, Anders & Videncenter for God Arbejdslyst:** *Unge under pres – teknologien har magten i præstationssamfundet, 2021*
- Ravn, Ib:** *Selvbestemmelsesteorien. Motivation, psykologiske behov og sociale kontekster*, Hans Reitzels Forlag 2021.
- Senge, Peter:** *Den Femte Disciplin*, Klim 1999.
- Sennett, Richard:** *The craftsman*, Yale University Press 2008.
- Sunesen, Micki:** "Samarbejdet mellem dagtilbud og PPR – i et mestringsperspektiv" in *Pædagogisk psykologisk Tidsskrift* nr. 58(2), 2021.
- Tanggaard, Lene:** "Håndværket som identitetssoase i videnssamfundet" in *Nordiske udkast, nr. 36(1)*, 2008a.
- Tanggaard, Lene:** *Kreativitet skal læres – når talent bliver til innovation*, Aalborg Universitetsforlag 2008b.
- Træholt, Frederikke:** *Kvinder og mænd søger jobs forskelligt*, www.finans.dk 2019.
- Wenger, Etienne:** *Praksis Fællesskaber, Læring, mening og identitet*, Hans Reitzels Forlag 2004.

VIDENCENTER FOR GOD ARBEJDSLYST

God Arbejdslyst Indeksrapport: Mening – fryns eller nødvendighed, 2020.

God Arbejdslyst indeksrapport: Medbestemmelse – frihed eller forbandelse, 2021

ANDRE UNDERSØGELSER

Kanter Gallup: *Børn om opdragelse*. www.uvm.dk/dagtilbud/opdragelsesdebatten 2018.

Mere viden om trivsel og arbejdslyst

I Videncenter for God Arbejdslyst arbejder vi løbende på at indsamle, udfolde og udbrede viden om temaer inden for trivsel og arbejdslyst. Her er et overblik over vores seneste udgivelser. Du kan hente udgivelserne gratis på krifa.dk/godarbejdslyst/viden-og-udgivelser. Her kan du også finde forskellige analyser, fagartikler og anden inspiration til det gode arbejdsliv.



2021: God Arbejdslyst Indeks-rapport nr. 9 Medbestemmelse – frihed eller forbandelse

Rapporten giver dig et indblik i nye typer af organisationer, som ikke har klassiske lederprofiler, som vi kender dem – men i højere grad sparringspartnere og facilitatorer. Men vi hejser også et flag. For medbestemmelse kan blive en forbandelse, hvis medarbejderen skal agere med usikker retning og manglende rammer. Som læser får du et view over de sidste nye forskningsresultater og en række spændende perspektiver fra de fremmeste eksperter.



2021: Dit dilemmafyldte arbejdsliv – en undersøgelse af danskernes syn på hverdagens dilemmaer på arbejdspladsen

Rapporten giver dig blandt andet indblik i, hvordan danske ledere og medarbejdere forholder sig til forskellige dilemmaer i arbejdslivet indenfor temaerne sygefravær, organisatoriske forandringer og omgangstonen på arbejdspladsen. Med denne rapport ønsker vi at inspirere til lokale drøftelser af dilemmaer på arbejdspladsen med henblik på at understøtte større trivsel og bedre arbejdslyst.



2020: God Arbejdslyst Indeks-rapport nr. 8 Mening – fryns eller nødvendighed

Rapporten tager temperaturen på danskernes oplevelse af mening og psykologisk tryk i arbejdslivet. I denne undersøgelse afdækker vi fire dimensioner af mening, indre mening, større mening, organisatorisk mening og kollegial mening. Ligeledes perspektiverer en række eksperter og praktikere undersøgelsens resultater.



2020: God Arbejdslyst Indeks-rapport nr. 7 Kolleger – en vigtig brik i din arbejdslyst

Det er i høj grad relationer, der definerer os som mennesker, og det er blandt andet igennem vores relation, at vi bliver dem, vi er. Det gælder også i arbejdslivet og i de arbejdsfællesskaber, som vi hver især indgår i. I denne rapport zoomer vi særligt ind på danskernes oplevelse af det kollegiale arbejdsfællesskab og undersøger blandt andet sammenhængen mellem et godt arbejdsfællesskab og den enkeltes oplevelse af trivsel og arbejdslyst.



2019:
Trivsel betaler sig
– en undersøgelse om værdien af god arbejdslyst

Der kan være betydelige gevinster for virksomhederne ved at investere i arbejdslysten. Der er sammenhæng mellem god arbejdslyst og færre sygedage, godt helbred, mindre stress og fastholdelse af medarbejdere. Kort sagt: Trivsel betaler sig! Det dokumenterer Kraka og Videncenter for God Arbejdslyst med denne rapport, der kortlægger værdien af god arbejdslyst for de danske lønmodtagere – i kroner og øre.



2019:
God Arbejdslyst Indeks 2019
Dit liv – Din arbejdslyst

Rapporten giver blandt andet indblik i, hvad der påvirker danskernes arbejdslyst anno 2019. Du kan også blive klogere på, hvad det betyder, når vi ser jobbet som afgørende for vores syn på os selv. Du kan også læse mere om otte vidt forskellige arbejdspladser, som hver især har sat fokus på at løfte medarbejdernes trivsel og arbejdslyst ved at arbejde målrettet med udvalgte arbejdslystfaktorer.



2019:
Medarbejdertrivsel i et lederperspektiv
En undersøgelse blandt ledere i Danmark

Rapporten giver blandt andet indblik i, hvordan lederne på de danske arbejdspladser prioriterer og arbejder med trivsel og arbejdslyst i dagligdagen. Rapporten zoomer også ind på, hvad lederne mener, er det vigtigste for medarbejdernes trivsel og arbejdslyst.



2018:
Når ledelse skaber arbejdslyst

Rapporten bygger på en omfattende faktoranalyse af, hvad forskellige ledelsesdimensioner betyder for danske medarbejders trivsel og arbejdslyst. Resultater og pointer fra undersøgelsen er fortolket og perspektiveret af en række ledelseseksperter og -praktikere.



2018:
God Arbejdslyst Indeks 2018
Det hele menneske på arbejde

Rapporten zoomer ind på danskernes oplevelse af mestring i arbejdslivet. I rapporten har vi defineret tre forskellige dimensioner af mestring: Den faglige mestring, den personlige mestring og den sociale mestring.

DENNE RAPPORT ER UDARBEJDET AF VIDENCENTER FOR GOD ARBEJDSLYST

Redaktionelt team:

Rebekka Bøgelund
Rasmus Højbæk
Helle Stenbro
Christian Borrisholt Steen
Mathias Lilleøre-Jensen

Grafisk Design:

Mariann Bay Jakobsen

Foto:

Kvadrat
Nestlé
OMD
Vertica
Pingala
Inspari
iStock

Tryk:

Rosendahls
1. oplag: 2.000

ISBN: 978-87-971817-7-5

© Videncenter for God Arbejdslyst 2021

Skriv til videncenter@krifa.dk for yderligere information eller læs mere på krifa.dk/videncenter

Du kan holde dig orienteret om nye rapporter, analyser og fagartikler fra Videncenter for God Arbejdslyst her: krifa.dk/videncenter

Mestring – pres eller potentiale

God Arbejdslyst Indeks 10 tager temperaturen på danskernes oplevelse af at kunne mestre deres arbejdsliv. Siden 2015 har vi spurgt mere end 30.000 danskere om, hvad der betyder noget for deres arbejdsliv. En vigtig faktor er mestring. Denne faktor kigger vi nærmere på i denne rapport.

Du får som læser et view over de sidste nye forskningsresultater suppleret med en række spændende perspektiver leveret af de fremmeste eksperter.

Vi skal præstere men ikke overpræstere

Vi kan dokumentere, at det betyder noget for vores trivsel, når vi mestrer vores arbejdsliv. Når du oplever at mestre, så har du en følelse af, at du behersker de udfordringer, du møder i løbet af din arbejdsdag. Derfor er det vigtigt for din arbejdslyst, at dine arbejdsopgaver passer til dine kompetencer, og at du har mulighed for at udvikle dig fagligt, personligt og sammen med andre. Som mennesker har vi et stort potentiale, men vi har også begrænsede ressourcer. Det fordrer balance mellem den sunde præstation og den mere usunde overpræstation.

En rapport med meget mere end tal

Ét er undersøgelse, noget andet er, hvordan det opleves derude – i den virkelige verden. Vores rapport består derfor ikke kun af tal, men også af en masse perspektiver fra ledere, praktikere og forskere, der kan inspirere dig med ny viden om, hvad der giver faglig, personlig og social mestring.

Du bliver bl.a. klogere på, at barsel også kan være kompetenceudvikling, og at KNUS ikke kun er en omfavnelse men også et nyt koncept til kollegial udvikling.

Rigtig god læselyst.



RAPPORT UDGIVET AF
VIDENCENTER FOR GOD ARBEJDSLYST, 2021