

En undersøgelse af danskernes oplevelse af
mestring i arbejdslivet



God Arbejdslyst INDEKS 2018

Det hele menneske på arbejde



Det hele menneske på arbejde

KRIFA er en arbejdsmarkedsorganisation, der blev etableret i 1899 og har omkring 200.000 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 arbejdsfællesskaber og på arbejdspladser.

KRIFAS 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 arbejdslyst i God Arbejdslyst Indeks og laver derudover en række andre undersøgelser og publikationer om, hvad der giver arbejdslivet mening, hvordan ledelse påvirker arbejdslysten og meget mere. Læs mere på krifa.dk/videncenter.

INSTITUT FOR LYKKEFORSKNING er en uafhængig tænketank, der leverer forskningsbaseret viden om trivsel, lykke og livskvalitet på samfunds- og organisationsniveau. Vi udgiver analyser i samarbejde med udvalgte partnere og rådgiver beslutningstagere i Danmark og udlandet. Læs mere på happinessresearchinstitute.com

En undersøgelse af danskernes oplevelse af mestring i arbejdslivet

Mestring skaber arbejdslyst	5
God arbejdslyst og mestring	6
Sådan har vi gjort	9
Mestring, livslykke og arbejdslyst	10
Forstå arbejdslystens faktorer	14
Mestring er mere end faglighed	15
Pointer fra God Arbejdslyst Indeks 2018	23
Mestring i udvalgte brancher	26
Mestring i alle arbejdslivets faser	30
Vi er gode til vores arbejde	34
Mestring er ikke en solopræstation	37
Danskerne føler sig rustet til at indgå i sociale relationer	40
Vi bebrejder os selv, når vi ikke lykkes	44
Kunsten at mestre, når alt ikke altid går som planlagt	49
Ledelse og mestring	53
At lytte højere som leder	56
Mestring - på den lange bane	58
Et kig ind i fremtiden	63
Boreout - at blive syg af kedsomhed	66
Det hele menneske på arbejde	70
Bidragydere	72
Mere viden	73
Litteraturliste	74
Kolofon	75

Mestring skaber arbejdslyst

De bedste øjeblikke i livet er ikke passive og afslappende. De bedste øjeblikke opstår derimod, når vi frivilligt anvender vores evner til at opnå noget vanskeligt og meningsfyldt. Sådan sagde den ungarske psykologiprofessor, Mihaly Csikszentmihalyi, engang – og jeg tror det er helt rigtigt. Derfor er det heller ikke så overraskende, at oplevelsen af at kunne mestre det daglige arbejde, er noget af det, der har den allerstørste betydning for, om vi oplever god arbejdslyst i vores arbejdsliv.

Mestring og det hele menneske

Mestring i arbejdslivet handler om andet og mere, end vores evne til at mestre det konkrete fag og den konkrete arbejdsopgave. Vi går på arbejde som hele mennesker, og derfor giver det god mening at betragte mestring ud fra flere perspektiver end det rent faglige. I denne udgave af *God Arbejdslyst Indeks* vil vi derfor anskue mestring ud fra tre forskellige perspektiver: et personligt, et socialt og et fagligt.

Den gode mestring - et fælles ansvar

Undersøgelserne, som denne rapport bygger på, tyder på, at rigtig mange bebrejder sig selv, når de ikke lykkes i arbejdslivet. En tendens, som vi også ser andre steder i samfundet, og som utvivlsomt er en medvirkende årsag til, at mange oplever stress og udbrændthed. Vi skal ikke tilbage til, at det hele er samfundets skyld, men der er brug for et opgør med den tendens, hvor vi konstant vender blikket indad, og hvor den enkelte påtager sig skylden for forhold, som han eller hun hverken kan eller skal tage ansvar for.

Naturligvis har den enkelte lønmodtager selv et ansvar for sit arbejdsliv. Men det giver ingen mening at pålægge den enkelte hele ansvaret for fænomener af mere strukturel karakter, som fx at man skal være robust og omstillingsparat. Vi har både som enkeltindivider, arbejdspladser og som samfund et ansvar for at hjælpe hinanden til at mestre både livet og arbejdslivet bedst muligt.

Sammen om bedre arbejdslyst

Fra tidligere års *God Arbejdslyst Indeks* og fra vores øvrige undersøgelser ved vi, at det giver rigtig god mening at udfolde de forskellige perspektiver på arbejdslyst sammen med andre. Derfor har Krifas Videncenter for God Arbejdslyst også i denne udgivelse bedt flere eksperter bidrage med deres kommentarer og fortolkninger på undersøgelsens resultater.



Du kan blandt andet kigge med ind i fremtiden, når fremtidsforsker Louise Fredbo-Nielsen kommenterer undersøgelsens resultater og fortæller om vigtigheden af at kunne genopfinde sig selv på fremtidens arbejdsmarked.

Jeg håber, at vi med denne udgivelse, kan være med til at inspirere både ledere og medarbejdere til sammen med os at arbejde for, at endnu flere oplever at mestre deres arbejde, og at endnu flere må opleve en arbejdsdag og et arbejdsliv fyldt med god arbejdslyst.

God læselyst!

Søren Fibiger Olesen
Formand
Krifa

God arbejdslyst og mestring

Siden 2015 har Krifas Videncenter for God Arbejdslyst i samarbejde med Institut for Lykkeforskning og Kantar Gallup bedt flere end 11.500 lønmodtagere og mellemledere på det danske arbejdsmarked om at vurdere en række forskellige dimensioner af deres arbejdsliv og arbejdsplads. Det har givet os et unikt indblik i danskernes arbejdslyst.

I *God Arbejdslyst Indeks* har vi identificeret syv faktorer, som både tilsammen og hver for sig har stor betydning for vores oplevelse af god arbejdslyst. De syv faktorer er mening, mestring, ledelse, balance, medbestemmelse, resultater og kolleger.

Mening er den faktor, der har den største effekt på vores arbejdslyst¹. Derfor valgte vi i 2016 at dykke yderligere ned i meningsbegrebet og udgav rapporten *Hvad er mening? Mening som motivation i arbejdslivet*. En anden faktor, der har stor effekt på vores arbejdslyst, er ledelse. Derfor valgte vi også at kigge nærmere på ledelse i rapporten *Når ledelse skaber arbejdslyst*, der udkom i 2017. Sidstnævnte undersøgelse har blandt andet givet konkret inspiration til Regeringens Ledelseskommission i deres arbejde med at understøtte bedre ledelse i den offentlige sektor.

MESTRINGENS BETYDNING FOR ARBEJDSLYSTEN

Mestring er ifølge vores undersøgelser den faktor, der næst efter mening har størst betydning for danskernes arbejdslyst. Helt grundlæggende handler mestring om følelsen af at kunne magte de situationer, som vi stilles over for i arbejdslivet. Det handler om at føle sig tilstrækkelig og kompetent i mødet med ens arbejdsopgaver. På denne måde er det ikke så overraskende, at oplevelsen af mestring er en særligt vigtig ingrediens i et godt arbejdsliv og for vores oplevelse af god arbejdslyst i løbet af arbejdsdagen.

FLERE PERSPEKTIVER PÅ MESTRING

Det giver derfor god mening at gå et spadestik dybere i begrebet mestring og sætte flere ord på begrebet. Således kan vi give det lidt flere håndtag, som forhåbentligt kan være med til at inspirere både ledere og medarbejdere i arbejdet med at øge den enkeltes oplevelse af mestring i arbejdslivet både nu og i fremtiden. Det er formålet med denne rapport.

Vi ved også fra de tidligere års *God Arbejdslyst Indeks*, at vores motivation for arbejdet i høj grad hænger sammen med oplevelsen af, at vi mestrer vores arbejde. Det giver derfor værdi for såvel medarbejderen som for ledelsen at fokusere på mestring, da det er godt for både arbejdslysten og bundlinjen.

MESTRING – NU OG I FREMTIDEN

Som en moderne arbejdslivsbevægelse interesserer vi os i Krifa ikke alene for, hvordan det står til med danskernes mestring her og nu. Det er i mindst lige så høj grad interessant at vide noget om, hvordan vi sikrer mestringen – også på fremtidens arbejdsmarked. Derfor har vi i de undersøgelser, som ligger til grund for denne rapport, også spurgt ind til, hvad den enkelte medarbejder selv gør for at sikre, at vedkommende har de rette kompetencer til at kunne løse de opgaver, som han eller hun præsenteres for på arbejdspladsen. I den forbindelse har vi også spurgt ind til, hvordan kulturen er på arbejdspladsen i forhold til kompetenceudvikling, herunder om den nærmeste leder støtter op om ønsker om kurser og efteruddannelse.

NYT I 2018

Har du læst God Arbejdslyst Indeks 2015, 2016 og 2017? Her er der et hurtigt overblik over nogle af de nye vinkler i dette års udgave.

- Vi afdækker tre dimensioner af mestring i arbejdslivet: den faglige, den personlige og den sociale
- Vi præsenterer to forskellige tankesæt med betydning for vores mestring: det fastlåste og det udviklende tankesæt
- Vi bebrejder mest os selv, når vi ikke lykkes i arbejdet
- De unge er mest opslugte af deres arbejde
- Kun godt halvdelen af de danske lønmodtagere forholder sig aktivt til kurser og efteruddannelse
- Vi føler os generelt godt rustet til at indgå i sociale relationer på arbejdspladsen
- 61 procent af lønmodtagerne oplever, at kollegerne får os til at præstere bedre på arbejdet – mens 32 procent påpeger, at kollegerne trækker os ned

Sådan har vi gjort

Vi ved fra Krifas *God Arbejdslyst Indeks 2017*, at mestring er en af de faktorer, der har den største indflydelse på oplevelsen af god arbejdslyst. Rapporten her bygger således videre på den viden om mestring, som vi fik, da vi arbejdede med *God Arbejdslyst Indeks 2017*.

Rapporten *God Arbejdslyst Indeks 2018* bygger primært på to forskellige undersøgelsesmetoder; litteraturstudier og to større kvantitative undersøgelser. Derudover har vi også gennemført en række telefoninterviews blandt udvalgte respondenter. Endelig har vi gennemført en række interviews med nogle eksperter med henblik på at få kvalificeret og fortolket nogle af resultaterne fra undersøgelserne.

1. LITTERATURSTUDIE

I *God Arbejdslyst Indeks 2017* definerede vi mestring som følelsen af at kunne beherske de situationer, vi stilles over for – at føle sig tilstrækkelig og kompetent i mødet med de daglige arbejdsopgaver. Det primære formål med litteraturstudiet har været at komme et spadestik dybere og derved kunne pege på flere perspektiver på mestring.

2. KVANTITATIVE UNDERSØGELSER

På baggrund af litteraturstudiet har vi i *God Arbejdslyst Indeks 2018* gennemført to kvantitative undersøgelser med tilsammen 2.051 repræsentativt udvalgte lønmodtagere og mellemledere på det danske

arbejdsmarked. Begge undersøgelser er gennemført af Kantar Gallup. Formålet med undersøgelserne har været at tage temperaturen på lønmodtagernes oplevelse af mestring i arbejdslivet.

3. TELEFONINTERVIEWS

I forlængelse af de kvantitative undersøgelser har vi også foretaget en række telefoninterviews blandt respondenter inden for fire udvalgte jobkategorier (*kontor, butik, social & sundhed og mellemledere*). Det primære formål med disse interviews har været at få sat lidt flere ord og lidt mere kød og blod på nogle af resultaterne fra de kvantitative undersøgelser. Derfor har vi blandt andet stillet respondenterne nogle af de samme spørgsmål, som vi stillede i de kvantitative undersøgelser.

4. EKSPERTINTERVIEWS

I forbindelse med vores fortolkning af resultaterne af de kvantitative undersøgelser har vi ligeledes gennemført en række interviews med udvalgte eksperter med henblik på at bidrage med kvalificering og fortolkning på udvalgte resultater af vores undersøgelser.



INDSTILLING TIL OMSTILLING

Overordnet viser undersøgelserne, at danskerne både synes, at de er gode til deres arbejde, og at det i øvrigt også er vigtigt at være god til sit arbejde. Til gengæld, er det kun ca. halvdelen af os, der aktivt forholder os til kurser og efteruddannelse, som kunne have relevans for vores arbejde, og en femtedel af os mener ligefrem, at vi allerede har de færdigheder, som vi har brug for. Det kan du læse mere om i kapitlet "Mestring – på den lange bane".

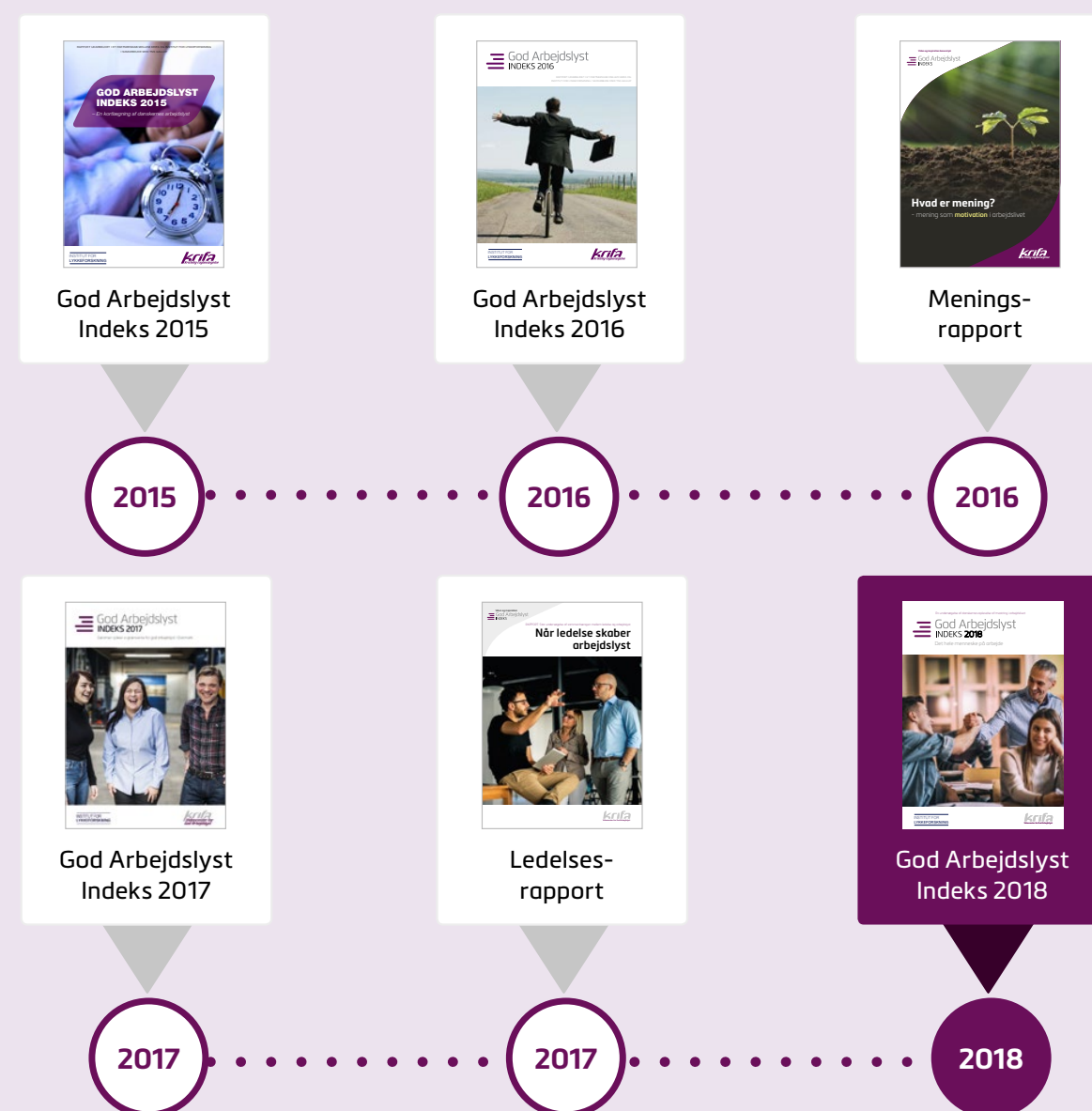
FORMÅL OG AFGRÆNSNING

Formålet med denne rapport er ikke at levere en udtømmende afdækning af mestring, men at give et billede af hvordan det står til med danskernes mestring samt at udfolde relevante perspektiver på mestring set i en arbejdslivssammenhæng.

Fokus er i den forbindelse på vinkler, som kan give inspiration og skabe refleksion i forhold til at understøtte medarbejderne i at mestre de situationer, som de stilles over for i arbejdslivet, således at den enkelte medarbejder oplever en bedre mestring og dermed også en større arbejdslyst.

UDGIVELSER FRA

KRIFAS VIDENCENTER FOR GOD ARBEJDSLYST

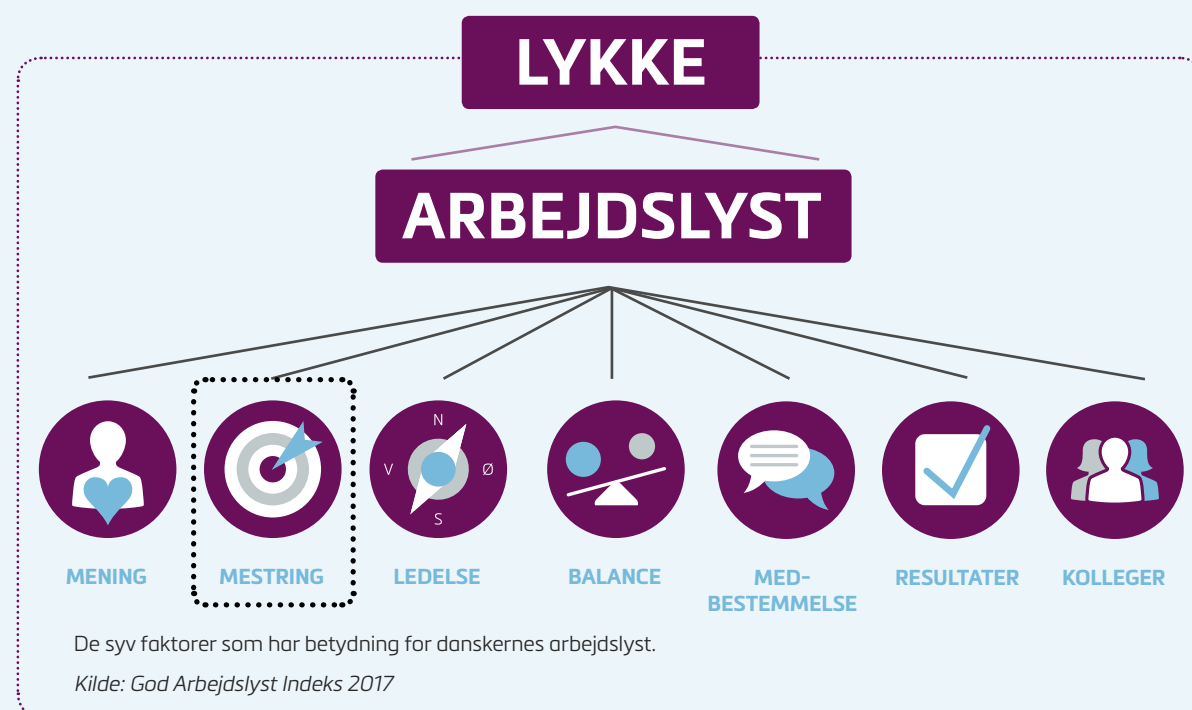


God Arbejdslyst Indeks 2018 er seneste udgivelse i en række udgivelser fra Krifas Videncenter for God Arbejdslyst og bygger videre på den viden, som vi har oparbejdet om, hvad der skaber arbejdslyst på de danske arbejdspladser.

Mestring, livslykke og arbejdslyst

I *God Arbejdslyst Indeks 2017* kortlægges danskernes arbejdslyst. På baggrund af en faktoranalyse ses det, at særligt 7 faktorer kan forklare en stor del af arbejdslysten på det danske arbejdsmarked. Da vores arbejdslyst også har betydning for vores overordnede livstilfredshed, forklarer modellen også en betydelig del af danskernes generelle livslykke. Det er viden fra

God Arbejdslyst Indeks 2017, som denne undersøgelse om mestring bygger på. I dette afsnit viser vi, hvordan resultater fra *God Arbejdslyst Indeks 2017* bidrager til denne undersøgelses fokus på mestring. På side 14 finder du desuden vores definition af arbejdslysten og dens syv væsentlige faktorer.



GOD ARBEJDSLYST INDEKS

God Arbejdslyst Indeks 2017 er en omfattende undersøgelse, som kortlægger arbejdslysten i Danmark. Undersøgelsen er baseret på besvarelser fra 2.706 personer. Ud fra disse data er der foretaget en faktoranalyse, som giver os muligheden for at udregne de forskellige faktors påvirkning af arbejdslysten.

God arbejdslyst Indeks 2018 har til formål at afdække og fokusere på én af de syv faktorer, nemlig mestring. De to kvantitative undersøgelser, som ligger til grund for denne rapport, består af besvarelser fra tilsammen 2.051 lønmodtagere og mellemledere på det danske arbejdsmarked.

TEMPERATUR point

Temperaturen er et udtryk for, hvor tilfredse danskerne er med deres overordnede arbejdslyst og de syv faktorer, vi måler. Det kan eksempelvis være, i hvilken grad man oplever at have medbestemmelse på sin arbejdsplads. Temperaturen er beregnet på baggrund af en række spørgsmål om medbestemmelse; eksempelvis "I hvilken grad har du selv indflydelse på, hvordan du udfører dine arbejdsopgaver?" og "I hvilken grad har du selv mulighed for at tilrettelægge og strukturere dine arbejdsopgaver?". Vi opgør temperaturen i point på en skala fra 0 til 100.

ARBEJDSLYST

74

Danskernes arbejdslyst på en skala fra 0-100 point.

LYKKE

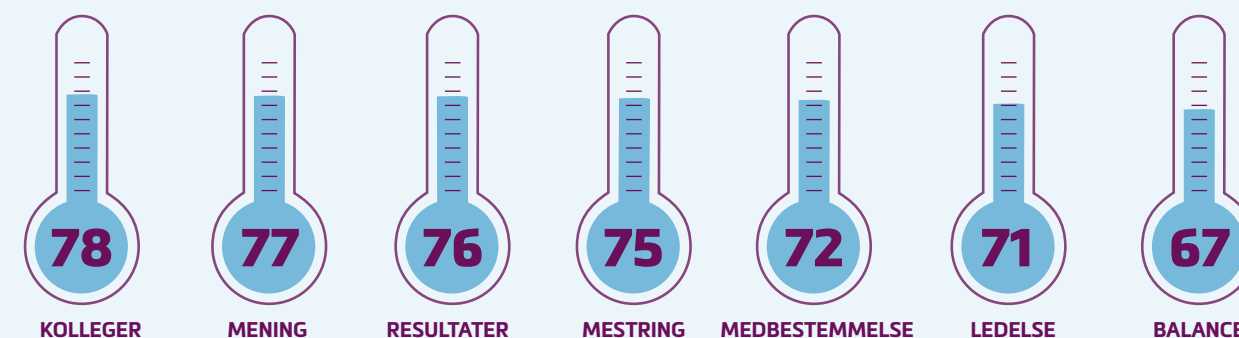
77

Danskernes lykke-niveau på en skala fra 0-100 point.

HVOR TILFREDSE ER DANSKERNE

MED DET, DER BETYDER NOGET FOR ARBEJDSLYSTEN?

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



SAMMENHÆNG MELLE

KOMPETENCER OG ARBEJDSOPGAVER

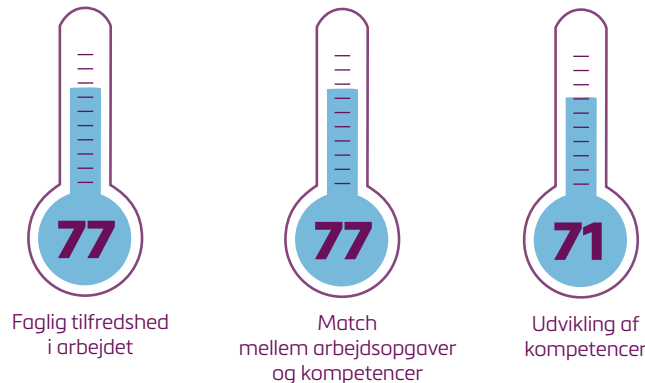
I *God Arbejdslyst Indeks 2017* stillede vi tre spørgsmål, som tilsammen definerer faktoren mestring. Vi spurgte til, i hvilken grad respondenter oplevede en faglig tilfredshed gennem arbejdet, i hvilken grad vedkommende havde en oplevelse af at udvikle sine kompetencer, og endelig spurgte vi til matchet mellem arbejdsopgaver og kompetencer.

På denne måde hænger det mestringsbegreb, vi brugte i *God Arbejdslyst Indeks 2017*, nøje sammen med kompetencer og med oplevelsen af at føle sig kompetent. Som det fremgår af figuren på næste side, står det tilsyneladende dårligere til med oplevelsen af at udvikle kompetencer på arbejdet, end det gør med den faglige tilfredshed og matchet mellem arbejdsopgaver og kompetencer.

TEMPERATURER PÅ SPØRGSMÅL OM MESTRING

Medarbejdernes score på tre spørgsmål om mestring vurderet på en skala fra 0 til 100.

Kilde: God Arbejdslyst Indeks 2017

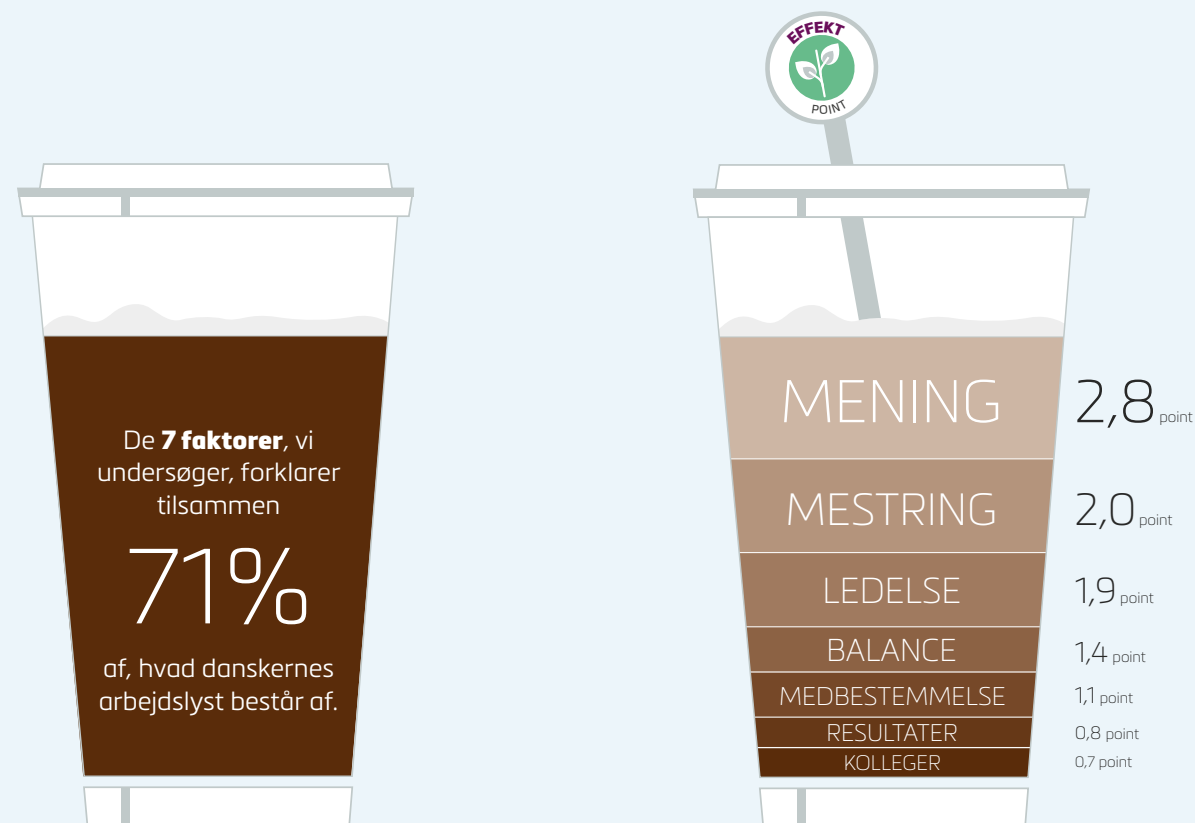


DET NYTTER AT ARBEJDE MED MESTRING

Figuren nedenfor viser faktorerens temperatur og effekt på arbejdslysten - og dermed hvor stort potentiale der er i at arbejde med de enkelte faktorer.

Potentialekortet viser på den vandrette akse de enkelte faktorer betydning for arbejdslysten - dvs. deres effekt - og på den lodrette akse ser vi den aktuelle temperatur på de enkelte faktorer.

Det giver god mening at sætte ind over for faktorer med høj effekt og lav temperatur, da de har den største indvirkning på danskernes arbejdslyst og størst potentiale. Men det er også relevant at arbejde med faktorer med høj effekt og høj temperatur, da det kræver en indsats at fastholde et højt niveau. Derfor giver det også mening at arbejde med mestring!



FORKLARINGSGRAD

Forklaringsgraden udtrykker, hvor stor en del af den afhængige variabel (arbejdslysten), der forklares af modellen i de uafhængige variabler (de syv faktorer). Altså hvor stor en del af arbejdslysten vi kan forklare med vores model med de syv faktorer.

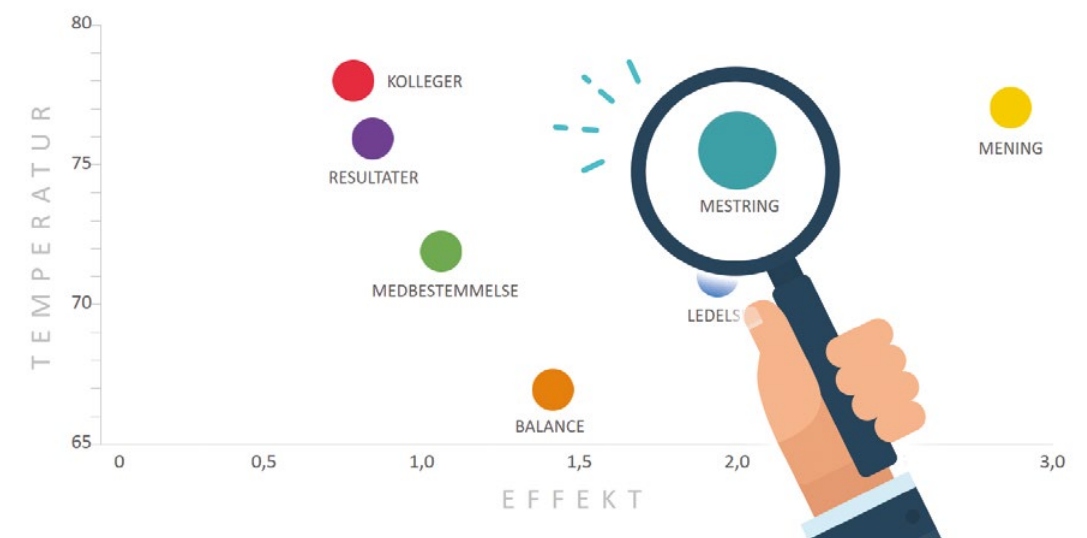
Forklaringsgraden er ligesom effekten resultat af komplicerede matematiske beregninger, som Kantar Gallup står for og garanterer for validiteten af.

EFFEKT

Effekten fortæller, hvor stor indflydelse en given faktor har på arbejdslysten. Hvis temperaturen på en faktor løftes med 10 point, hvor meget vil den samlede arbejdslyst så stige?

Lad os sige, at en medarbejder, Bo, oplever en samlet arbejdslyst på 70 på en skala fra 0 til 100 og har en oplevelse af mestring på 50, også på en skala fra 0 til 100. Året efter oplever Bo en højere grad af mestring på sit arbejde og rapporterer nu 60 i stedet for 50. Mestring har ifølge vores undersøgelse en effekt på 2,0 point. Det betyder, at Bos samlede arbejdslyst er steget fra 70 til 72.

POTENTIALEKORT



Potentialekortet kombinerer faktorerens temperaturer på y-aksen med deres effekter på x-aksen. Potentialekortet giver dermed et tydeligt billede af, hvordan faktorerne placerer sig i forhold til hinanden, og hvor der er størst potentiale i at sætte ind.

Kilde: God Arbejdslyst Indeks 2017

Forstå arbejdslystens faktorer

I God Arbejdslyst Indeks har vi identificeret syv faktorer med betydning for arbejdslysten. På denne side får du et hurtigt overblik over vores definitioner af arbejdslyst og arbejdslystens faktorer.

ARBEJDSLYST

I indeksmodellen har vi nedbrudt arbejdslystbegrebet i nogle mindre bestanddele. Vi spørger til fem vinkler, der belyser graden af arbejdslyst: I hvilken grad føler du glæde ved dit arbejde? I hvilken grad føler du dig motiveret til at gå på arbejde? I hvilken grad vil du vurdere, at din arbejdsplads overordnet set er et godt sted at arbejde? I hvilken grad nød du din seneste arbejdsdag? I hvilken grad ser du frem til næste gang, du skal på arbejde?

FAKTORER

Faktorer er de områder, der påvirker danskernes overordnede arbejdslyst. God Arbejdslyst Indeks opererer med syv faktorer:

Mening
Oplevelsen af at bruge arbejdslivet på noget meningsfuldt har afgørende betydning for os. Vi må blandt andet kunne identificere et dybere formål med vores arbejde for at opleve arbejdslyst. Faktoren påvirkes også af, hvorvidt man oplever, at den funktion man udfylder i organisationen, giver mening.

Mestring
Mestring handler om følelsen af at kunne beherske de situationer, vi stilles overfor – at føle sig tilstrækkelig og kompetent i mødet med de daglige arbejdsopgaver.

Ledelse
Oplever vi, at vores nærmeste leder har gode faglige og sociale kompetencer, samt at vi har et tillidsfuldt forhold til ham eller hende, påvirker det i høj grad vores arbejdslyst positivt.

Medbestemmelse
Når vi oplever, at vi har indflydelse på arbejdsdagens betingelser, påvirker det vores arbejdslyst. Hvis vi er herrer over, hvordan, hvornår og med hvem vi løser vores opgaver, styrker det lysten til at tage på arbejde.

Resultater
Vi kan både have små og store mål, som vi når på egen hånd eller i fællesskab med vores kolleger. Hvordan vi end opnår resultater, har det stor betydning, at vi har oplevelsen af at udrette noget, når vi er på arbejde.

Balance
Oplever vi, at der er balance mellem antallet af opgaver og den tid, der er til rådighed til at løse dem, styrker det vores arbejdslyst. Men balance handler også om dét, der ligger uden for arbejdspladsen – balancen mellem vores arbejde og vores fritidsliv.

Kolleger
For mange af os er kollegerne på arbejdspladsen nogle af de mennesker, vi tilbringer mest tid sammen med i hverdagen. Vores relationer på arbejdspladsen er derfor et vigtigt punkt i undersøgelsen af arbejdslyst.

Mestring er mere end faglighed

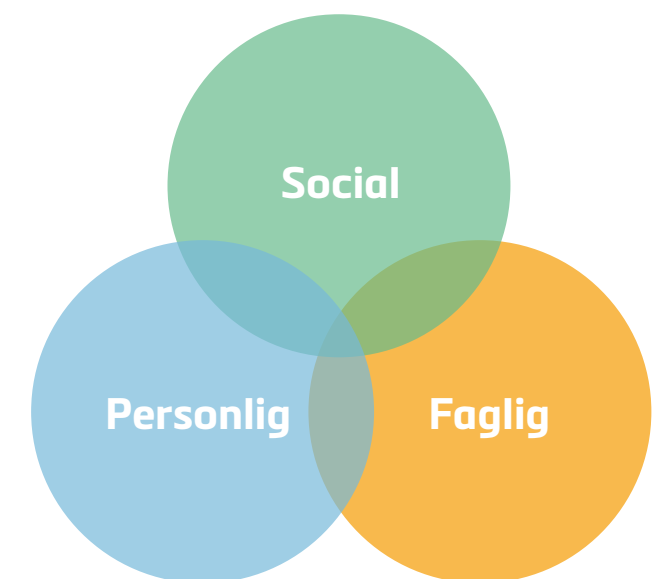
Mestring handler ikke alene om, hvordan du løser dine fagspecifikke arbejdsopgaver. I 2018 går du på arbejde med hele din personlighed og alle dine egenskaber. Men hvad skal du egentlig mestre som medarbejder?

Krifas Videncenter for God Arbejdslyst introducerede mestring som en faktor i *God Arbejdslyst Indeks* tilbage i 2016. Vi havde en antagelse om, at oplevelsen af mestring havde afgørende indflydelse på danskernes arbejdslyst. Indeks-undersøgelsen i både 2016 og 2017 viste, at der var noget om snakken.

Med afsæt i blandt andre den anerkendte, ungarske psykologiprofessor Mihaly Csikszentmihaly's tanker om mestring og hans såkaldte flowteori, definerede vi mestring som følelsen af at kunne beherske de situationer, vi stilles overfor – at føle sig tilstrækkelig og kompetent i mødet med sine daglige udfordringer og arbejdsopgaver.

MESTRING ER MERE END ARBEJDSOPGAVEN

Vi tror, det helt intuitivt giver mening for de fleste, at mestring i arbejdslivet handler om andet og mere, end om hvorvidt vi føler os kompetente i mødet med de faglige arbejdsopgaver i snæver forstand. Med dette kapitel skaber vi et teoretisk afsæt for en forståelse af mestring i flere dimensioner.



Figuren illustrerer de tre dimensioner af mestring.
Kilde: Krifas Videncenter for God Arbejdslyst, 2018

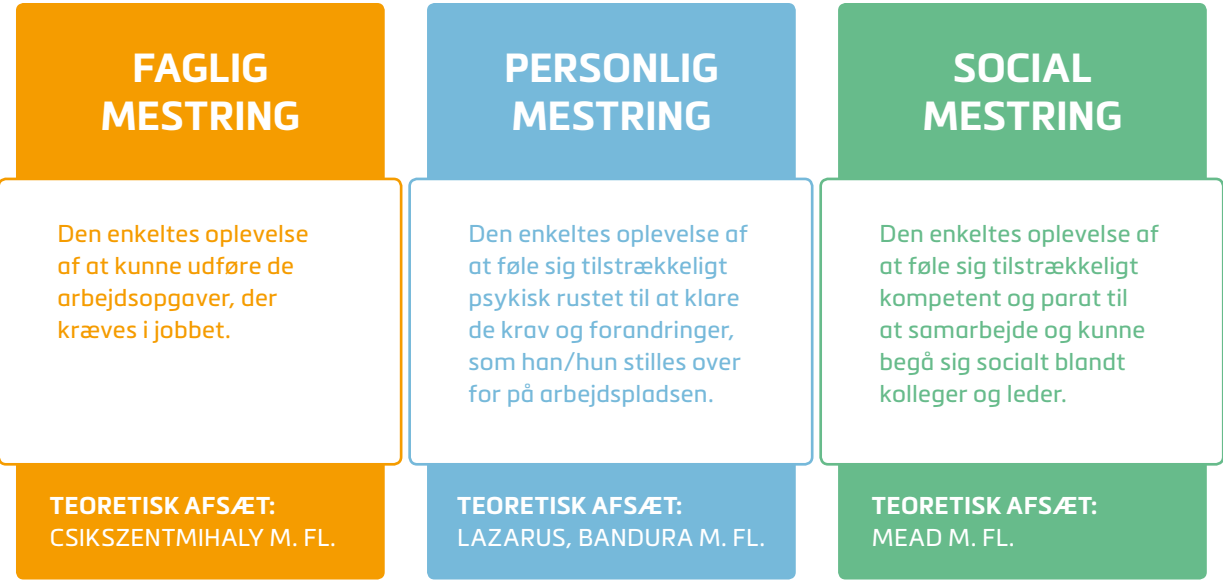
Følelsen af at have styr på opgaven - at man mestrer det rent faglige, som man nu engang er ansat til - er naturligvis en vigtig ingrediens i opskriften på en god arbejdsdag. Men for de fleste af os er det ikke tilstrækkeligt for, at vi føler, vi lykkes i og på arbejdet. Hvor mange genkender fx ikke den situation, hvor en kollega er blevet afskediget, og hvor der efterfølgende bliver konkluderet, at han eller hun "vist heller ikke rigtigt passede ind". I den situation giver det intuitivt mening for os, at mestring - eller mangel på samme - handler om andet og mere end blot tilstedeværelsen af de rette faglige kompetencer. Det handler fx også om evnen til at indgå i relationer med andre og om, hvorvidt man i det hele taget føler sig psykisk rustet

til at møde arbejdet og arbejdsdagen. Derfor giver det god mening at se mestring som et fænomen, der kan betragtes fra flere perspektiver.

FLERE PERSPEKTIVER PÅ MESTRING

I det følgende ser vi nærmere på mestring ud fra tre forskellige dimensioner. De tre dimensioner er ikke udtømmende og skal ikke ses som tre adskilte størrelser - som det også fremgår af illustrationen på side 15, hvor de tre "bolde" lapper ind over hinanden. De skal snarere forstås som de tre dimensioner, hvorfra vi forsøger at zoome ind på et ret diffust og svært håndterbart fænomen som mestring.

TRE DIMENSIONER AF MESTRING



Definition af tre dimensioner af mestring samt teoretisk afsæt for vores forståelse.
Kilde: Krifas Videncenter for God Arbejdslyst, 2018

Arbejdsmarkedet ændrer sig, og derfor ændrer kravene til medarbejderne sig også. I de fleste jobs er det derfor ikke tilstrækkeligt, at man er fagligt dygtig. Medarbejdere skal i dag bidrage med personlighed, engagement og vilje til at være aktive medspillere på arbejdspladsen. En udvikling der har medført, at med-

arbejderne stilles over for flere udfordringer og krav, som de skal evne at mestre for at kunne fastholde jobbet.

MESTRING I ET UDVIKLINGSPERSPEKTIV

Evnen til at mestre er ikke alene noget, der hører arbejdslivet til. Helt fra vi bliver født, bliver vi stillet

over for opgaver og udfordringer, som vi skal lære at håndtere. Vi skal lære at spise, gå, vise omsorg og passe på os selv. Vores evne til at mestre opøves livet igennem, gennem vores opdragelse, i skolen og selvfølgelig på arbejdsmarkedet. Evnen til at mestre - ikke bare i arbejdslivet, men i hele livet - er en livslang og aldrig afsluttet proces. Vores evne til at mestre hænger derfor også uløseligt sammen med vores tilgang til de udfordringer, som vi stilles over for igennem livet. Det vil vi udfolde nærmere i det følgende.

FORSKELLIGE TANKESÆT

Den amerikanske psykolog Carol Dweck mener, at vores holdning og tilgang til de opgaver, som vi bliver stillet over for i livet, har stor betydning for, hvordan vi lykkes med at mestre². Hun definerer i udgangspunktet to forskellige tankesæt, som, hun mener, har afgørende betydning for vores måde at mestre - og for hvordan vi forholder os til nye opgaver og krav, samt hvordan vi håndterer nederlag og udfordringer.

Dweck taler om henholdsvis det fastlåste og det udviklende tankesæt.

Vores tankesæt afgør i høj grad, hvordan vi vurderer vores eget niveau af intelligens. Intelligens forstås her som den enkeltes kognitive evne til at løse komplekse opgaver på tværs af udfordringer og kompetencer³. Derfor er vores tankesæt også afgørende for vores mestring i arbejdslivet. Det er vigtigt at understrege, at vores tankesæt ikke er uforanderligt, og at vi ifølge Dweck rent faktisk har mulighed for selv at påvirke og ændre vores tankesæt.

Dweck pointerer, at mange i praksis typisk vil have elementer af begge tankesæt, hvilket vi også ser i nogle af de interviews, som vi har gennemført i forbindelse med udarbejdelsen af denne rapport. Hvorvidt man er domineret af det fastlåste eller det udviklende tankesæt, hænger blandt andet sammen med, hvordan man ser på det med at lave fejl.

TO TANKESÆT
MED BETYDNING FOR VORES MESTRING



Illustration af det udviklende og det fastlåste tankesæt.
Kilde: Krifas Videncenter for God Arbejdslyst frit efter Carol Dweck, 2018

DET FASTLÅSTE TANKESÆT

Med det fastlåste tankesæt er man domineret af troen på, at ens intelligens og kompetencer ikke kan udvikles eller ændres. Dweck argumenterer for, at mennesker med et fastlåst tankesæt er i konstant kamp for at bekræfte, hvad de kan, og de vil hele tiden forsøge at bevise, at de besidder kompetencerne til at mestre den ønskede opgave. Problemet med det fastlåste tankesæt kan opstå i det øjeblik, at en arbejdsopgave opleves som *for* udfordrende. Mennesker med et fastlåst tankesæt vil derfor ofte have en tendens til at undgå opgaver, som de ikke føler sig helt sikre på at kunne løse. De vil oftest forsøge at undgå at lave fejl.

På arbejdspladsen kan medarbejdere med et fastlåst tankesæt derfor kun bevise deres værd gennem de opgaver, som de er helt sikre på, at de kan mestre. Derfor matcher det fastlåste tankesæt dårligt de krav, som man typisk møder på det moderne arbejdsmarked.

DET UDVIKLENDE TANKESÆT

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 læring.

Som navnet antyder, har dette tankesæt netop fokus på, at mennesket skal være i udvikling. Mestring er individets oplevelse af at føle sig tilstrækkelig kompetent til at løse de udfordringer, vi stilles over for. En definition der beskriver mødet med nuets udfordringer – men hvad med morgendagens? Og hvordan ser virksomheden og vores arbejdsområde ud næste år? Vi bliver nødt til at forholde os til, at samfundet, arbejdsmarkedet og vores daglige opgaver er i konstant forandring. Ifølge Dweck kan vi med det udviklende tankesæt sikre, at vi bedre formår at mestre de forandringer, som vi stilles over for. På denne måde har det udviklende tankesæt også at gøre med vores evne til at vedblive at være attraktive for arbejdsmarkedet. Det kan du læse mere om i afsnittet om employability på side 21.

PERSONLIG MESTRING

Når vi som medarbejdere bliver stillet over for en udfordring eller et krav på arbejdspladsen, har en række forhold indflydelse på, hvordan vi møder denne udfordring. Det hænger blandt andet sammen med vores kompetencer inden for det, som vi her har valgt at kalde for personlig mestring.

Hvordan vi reagerer på en udfordring har i høj grad at gøre med det, som den amerikanske psykolog Richard S. Lazarus kalder coping, som netop handler om, hvordan vi som mennesker håndterer belastninger og udfordringer i dagligdagen⁴. Coping har derfor betydning for, hvordan vores personlige mestring udfoldes på arbejdspladsen.

COPING

Når vi bliver udfordret, presset eller på anden måde belastet, har vi forskellige copingstrategier til at forsøge at forebygge eller håndtere den udfordring, vi står over for. Den enkeltes coping kan i ekstremerne resultere i enten succes eller fiasko: Mestrede jeg udfordringen, eller gjorde jeg ikke?

Lazarus peger på en række forskellige copingstrategier, som enten kan være problemfokuserede, emotionelt betingede eller undvigende⁵. Går vi til dagens arbejdsopgaver med en grundlæggende tro på, at vi kan løse dem? Eller 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, og fælles for dem 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.

Coping er et aspekt af vores personlige mestring, som grundlæggende formes af oplevelsen af at føle sig psykisk rustet til de udfordringer og krav vi møder. Coping er derfor en del af vores forsøg på at klare disse. Vores personlige mestring påvirkes derudover også af oplevelsen af, hvorvidt vi tror på, om vi klarer eller ikke klarer udfordringen.

TROEN PÅ EGNE EVNER: SELF-EFFICACY

Både som medarbejder, kollega og privatperson jonglerer mange af os dagligt med mange bolde ad gangen, og det er vores fokus på hver enkelt af disse bolde, der stiller krav til vores personlige mestring og til vores psykiske ressourcer. Den personlige mestring er i denne forståelse også nært forbundet med vores tiltro til egne evner, når vi står over for en konkret udfordring eller arbejdsopgave. Det kalder den amerikanske psykolog Albert Bandura for vores self-efficacy⁶.

Vores handlen og motivation i arbejdslivet afhænger altså af vores tro på egne evner. Hvis vi således ikke er i besiddelse af en særlig høj grad af "self-efficacy", risikerer vi ikke at kunne løse en arbejdsopgave – ikke fordi vi ikke har kompetencerne til det, men alene fordi vi ikke tror nok på os selv. Vores self-efficacy styr-





kes, når vi lykkes med en opgave og oplever succes og svækkes tilsvarende, når vi oplever ikke at lykkes i tilfredsstillende grad med en arbejdsopgave.

Graden af self-efficacy spiller en vigtig rolle i forhold til, hvor gode vi er til at tage kontrol over vores liv og de situationer, vi kommer i. Medarbejdere med lav self-efficacy vil have en tendens til at præstere dårligere, end de har potentiale for, hvorimod medarbejdere med høj self-efficacy kan præstere bedre end forventet, selv ved opgaver de ikke umiddelbart besidder nogen kompetencer indenfor. Vores tiltro til egen mestring har med andre ord stor betydning for vores personlige mestring.

SOCIAL MESTRING

Vi beskrev indledningsvis, hvordan det ikke er tilstrækkeligt at kunne mestre de faglige arbejdsopgaver, på arbejdspladsen. Vi må også have en oplevelse af at "passe ind" – dvs. vi må være i stand til at kunne begå os sammen med andre. 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 kræver en nærmest konstant opmærksomhed mod andre. Den personlige mestring handler om at kunne allokere overskud og ressourcer derhen, hvor den enkelte oplever udfordringer og krav. 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.

MESTRING I MØDET MED ANDRE

Mennesker påvirker hinanden konstant, og når vi indgår i sociale relationer, er vi opmærksomme på både os selv og på den anden⁷. Den amerikanske filosof og psykolog George H. Mead har i sine socialpsykologiske studier særligt interesseret sig for, hvad der sker, når mennesker mødes. Mead argumenterer 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 hand-

len 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.

ORGANISATIONSKULTUREN

Vores forståelse af den enkeltes sociale mestring, tager afsæt i netop en sådan proces, hvor den enkelte kontinuerligt reagerer og rationaliserer på sine egne handlinger i forhold til den anden eller de andre. Individet forsøger med andre ord at tilpasse sin adfærd efter, hvad der moralsk og socialt er acceptabelt i det fællesskab, vi bevæger os i. På arbejdspladsen vil der være en organisationskultur, vi skal indordne os under, nogle værdier, der har betydning for arbejdsgangen og en måde at tale sammen på, der er blevet en del af organisationen typisk over lang tid. Den sociale mestring er derfor også en vigtig forudsætning for, at vi lykkes i vores arbejde.

FAGLIG MESTRING

Den faglige mestring er udgangspunktet for vores mestring i arbejdslivet. Som vi tidligere har beskrevet det, handler den faglige mestring om vores oplevelse af at føle 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. Graden af den faglige mestring er dels 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.

Da vi i *God Arbejdslyst Indeks 2016* har beskæftiget os meget med især den faglige mestring, udfoldes dette perspektiv ikke yderligere i dette kapitel. Den faglige mestring er samtidig mere fagspecifik, hvorfor den bliver mindre generaliserbar end den personlige og sociale mestring, som indeholder noget mere alment menneskeligt. Disse to perspektiver er vores primære fokus her, da de også er nye tilføjelser til arbejdslystfaktoren mestring.

MESTRING – NU OG I FREMTIDEN

Set ud fra en arbejdsmarkedsvinkel, er det helt oplagt fortsat at interessere sig for den faglige mestring. Men da formålet med at sætte fokus på mestring i arbejdslivet også er at opnå en større viden om og en større forståelse for, hvad der henholdsvis bidrager til og udfordrer danskernes oplevelse af at kunne beherske de situationer, som vi hver især stilles over for i vores arbejdsliv, er det relevant at tænke i ikke bare faglig mestring, men også i det, som vi her har kaldt for personlig mestring og social mestring. Derudover er det også relevant at fokusere på mestring i et udviklingsperspektiv. Vi var lidt inde på det i afsnittet om henholdsvis det fastlåste og det udviklende tankesæt. For hvordan sikrer vi, at vi vedbliver med at kunne mestre? Det er hvad employability handler om. Du kan også læse fremtidsforsker Louise Fredbo-Nielsens bud på, hvordan du bedst sikrer din mestring på fremtidens arbejdsmarked, og hvilke egenskaber der vil blive efterspurgt i fremtiden i kapitlet "Et kig ind i fremtiden" på side 63.

EMPLOYABILITY

Der er ingen tvivl om, at det på fremtidens arbejdsmarked bliver endnu vigtigere at være omstillingsparat, end det allerede er i dag. I takt med at stadig flere oplever hyppige jobskift, og i takt med at meget rutineprægede jobs overtages af robotter eller helt forsvinder, stiller det krav til os om at være omstillingsparate – ikke bare nu, men også i fremtiden. Udover at skulle mestre den enkelte arbejdsdag med alt hvad det indebærer, fylder spørgsmålet om ens jobsikkerhed også. Mestring handler i vid udstrækning om, at vi som medarbejdere skal mestre vores nuværende arbejde og de dertilhørende udfordringer. Men på et mere overordnet niveau handler det også om, at vi generelt skal forblive attraktive på arbejdsmarkedet. En egenskab man på engelsk kalder Employability⁸, der i bred forstand omhandler medarbejderens evne til at finde og fastholde et arbejde.

KLÆDT PÅ TIL FREMTIDEN

Oplevelsen af at kunne mestre sit arbejde er sammen med oplevelsen af mening blandt de vigtigste ingredienser i opskriften på et arbejdsliv fyldt med god arbejdslyst. Som vi har beskrevet i det foregående, er målet med mestring, at vi bliver i stand til at klare vores daglige arbejde. Men vejen dertil afhænger i høj grad af vores psykiske ressourcer, vores sociale samspil og vores faglige kompetencer.

Er vi klædt på til fremtidens arbejdsmarked? Formår vi at gøre op med et tankesæt, der risikerer at fastlåse os i rigide handlemønstre? Og hvordan står det egentlig til med vores selvtilid og troen på egne evner i en kompleks og udfordrende hverdag? Vores svar på disse spørgsmål og mange flere har betydning for vores oplevelse af mestring i arbejdslivet.

FRA TEORI TIL VIRKELIGHED

Når vi går på arbejde, er det som hele mennesker, og det forventes af os, at vi så at sige investerer noget af os selv i arbejdet. Derfor udfordres vi som medarbejdere på vores evne til at balancere vores psykiske ressourcer, vores sociale færdigheder og vores faglige kompetencer. Det er denne forståelse af mestring, der har været det teoretiske afsæt for dette kapitel og for vores forståelse af de tre dimensioner af mestring i denne rapport.

Vi er selvfølgelig helt bevidste om, at de tre dimensioner griber ind i hinanden og ikke i enhver henseende kan eller skal adskilles. Samtidig er det også klart, at en sådan teoretisk distinktion mellem de tre dimensioner, naturligvis kun har værdi, hvis den også i en eller anden grad kan genfindes "ude i virkeligheden".



Resultater

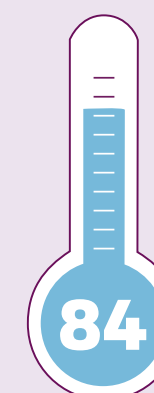
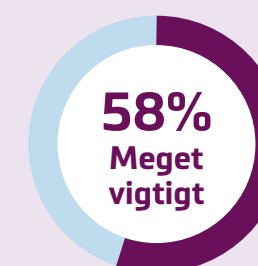
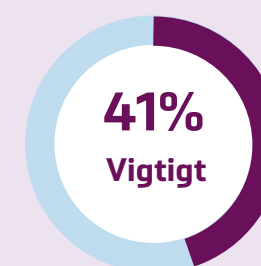
Pointer fra God Arbejdslyst Indeks 2018

Vores undersøgelser viser en række resultater inden for forskellige aspekter af mestring. I dette kapitel har vi udvalgt en række pointer, som giver et hurtigt overblik over danskernes oplevelse af mestring i arbejdslivet.

Vi kan se i figuren herunder, at det for langt de fleste medarbejdere er "vigtigt" eller "meget vigtigt" at have oplevelsen af at være god til sit arbejde. Undersøgelsen viser samtidig, at medarbejderne scorer hele 84 point på en skala, der går fra 0-100, når de skal

vurdere, om de er gode til deres arbejde. Dette viser et generelt højt ambitionsniveau og et generelt højt niveau i vurderingen af egen mestring.

HVOR VIGTIGT ER DET FOR DIG AT DU ER GOD TIL DIT ARBEJDE?



Andelen af medarbejdere som vurderer, at det er vigtigt at være god til sit arbejde.

Kilde: God Arbejdslyst Indeks 2018

Temperaturen for oplevelsen af at være god til sit arbejde på en skala fra 1 til 100.

Kilde: God Arbejdslyst Indeks 2018

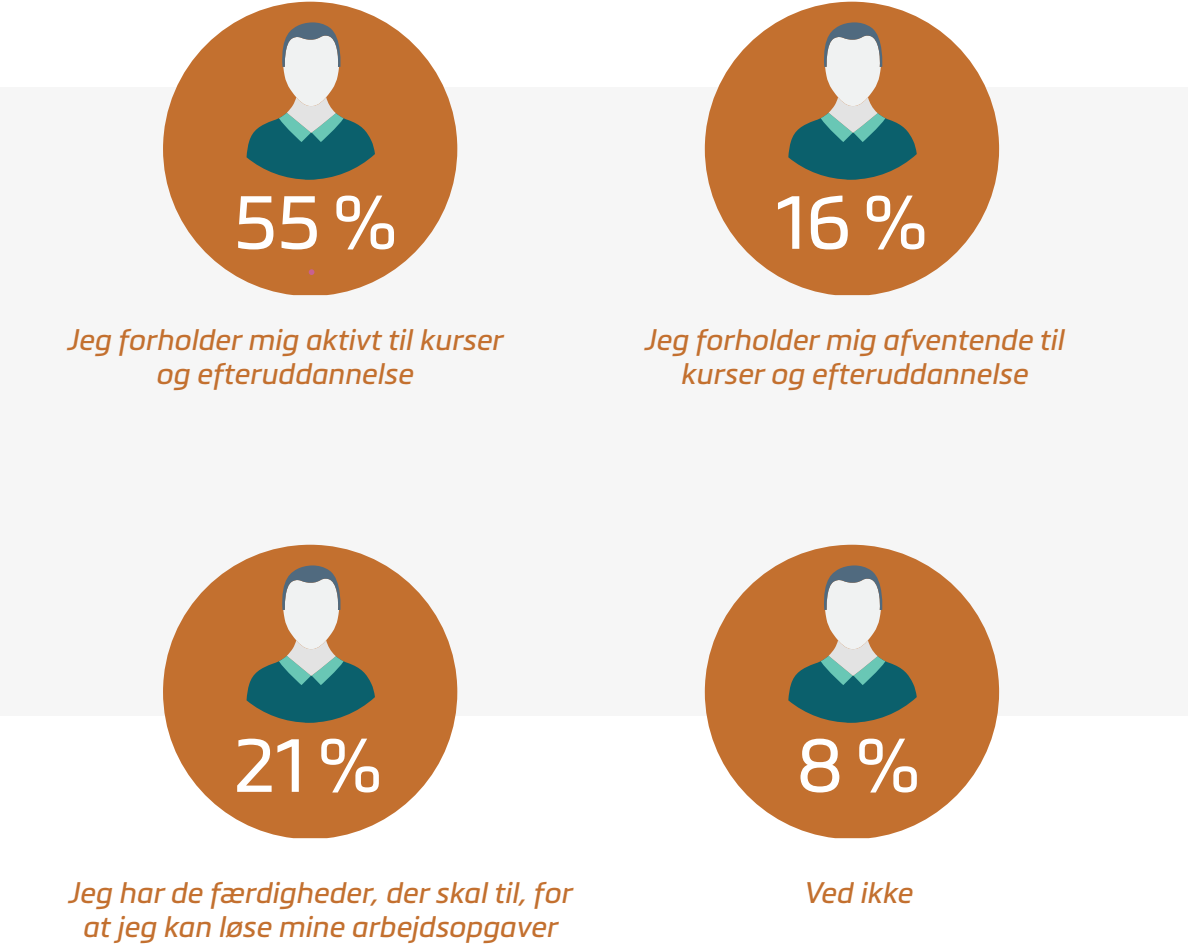
FAGLIG TILFREDSHED MEN MANGLENDE UDVIKLING

Medarbejderne scorer højt på spørgsmålet, om man oplever "match mellem arbejdsopgaver og kompetencer" og "faglig tilfredshed" - niveauet for faglig mestring er altså højt. Til gengæld er danskernes egen vurdering af behovet for kompetenceudvikling noget lavere. Det giver derved et indtryk af, at danske medarbejdere oplever stor tilfredshed på jobbet, men at progressionen i læringen halter.

UDVIKLING ELLER STILSTAND

Undersøgelsen viser, at 55 procent af medarbejderne forholder sig aktivt til kurser og efteruddannelse, mens hele 21 procent oplever at have de færdigheder, der skal til for at løse arbejdsopgaverne. I kapitlet "Mestring – på den lange bane" vil vi udfolde, hvad medarbejdere på de danske arbejdspladser konkret gør for at udvikle kompetencer gennem hele arbejdslivet.

UDVIKLING AF KOMPETENCER
PÅ JOBBET



Fordeling af medarbejdernes svar på spørgsmålet "Hvad gør du selv for at sikre, at du har de rette kompetencer til at kunne løse de opgaver, som du stilles over for på arbejdspladsen?".
Kilde: God Arbejdslyst Indeks 2018

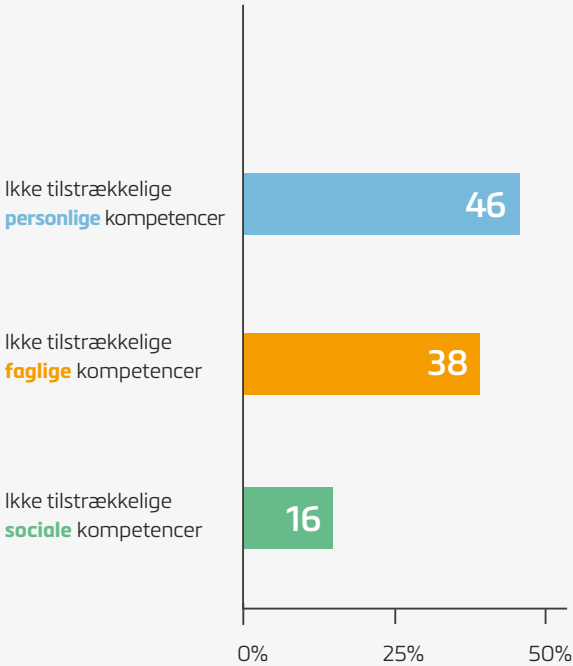
VI UDFORDRES ISÆR PÅ PERSONLIGE KOMPETENCER

I denne rapport skelner vi mellem faglig, personlig og social mestring. I denne sammenhæng undersøger vi, hvilke kompetencer medarbejdere på det danske arbejdsmarked føler sig udfordret på. Vores undersøgelse tyder på, at medarbejderne ofte står i situationer, hvor de ikke oplever at have tilstrækkelige personlige kompetencer.

MESTRING PÅ DEN SENESTE ARBEJDSdag

Fra God Arbejdslyst Indeks 2017 ved vi, at mestring er vigtigt for vores overordnede arbejdslyst. I God Arbejdslyst Indeks 2018 spørger vi, hvor tæt på perfekt medarbejderens seneste arbejdsdag var. Niveauet er højt, men vi ved, at mestringen kan bidrage til en endnu bedre oplevelse. Det er netop dimensioner af mestring, som kan bidrage til bedre arbejdslyst, som vil blive gennemgået i de følgende afsnit.

HVILKE KOMPETENCER
UDFORDRES MEDARBEJDEREN PÅ?



Fordelingen af medarbejdernes svar på spørgsmålet: "Prøv at tænke tilbage på en arbejdsdag, hvor du følte, at du ikke lykkedes tilstrækkeligt med dine arbejdsopgaver. Hvad kendetegnede (mest) dén situation, som du stod i?".
Kilde: God Arbejdslyst Indeks 2018

TILFREDSHED MED
SENESTE ARBEJDSdag?



Figuren viser respondenternes gennemsnitlige vurdering af, hvor tæt på eller hvor langt fra deres seneste arbejdsdag var fra den perfekte arbejdsdag. Svarene er angivet på en skala fra 0-100, hvor '0' er 'langt fra den perfekte arbejdsdag' og '100' er 'den perfekte arbejdsdag'.
Kilde: God Arbejdslyst Indeks 2018

Mestring i udvalgte brancher

Generelt er der et højt niveau af arbejdslyst i Danmark på tværs af brancher. Men hvordan står det til med mestringen, når vi zoomer ind på udvalgte brancher?

I dette kapitel ser vi nærmere på resultater fra følgende brancher: *undervisning og forskning, kontor og kommunikation samt offentlig administration og service og social og sundhed.*

På brancheniveau er oplevelsen af mestring generelt høj. Branchen med den bedste score er *offentlig service og administration* efterfulgt af *social og sundhed*.

DET ER VIGTIGT AT GØRE EN FORSKEL

De adspurgte medarbejdere i undersøgelsen, som arbejder inden for *social og sundhed* og *undervisning og forskning*, rapporterer i højere grad, at de oplever at være gode til deres arbejde, når de "gør en forskel". Det er måske ikke overraskende, at netop medarbejdere i disse brancher ser dette som en vigtig og meningsfuld del af deres arbejde. Tidligere undersøgelser fra Krifas Videncenter for God Arbejdslyst viser da også, at medarbejdere i sektoren *social og sundhed* i størst grad oplever at bidrage positivt til andre menneskers hverdag og at udfylde en vigtig funktion på arbejdspladsen. Mestring og mening på arbejdspladsen hænger dermed sammen, da oplevelsen af at mestre kan afhænge af, om man oplever at udføre et meningsfuldt stykke arbejde.

VI UDFORDRES FORSKELLIGT

Medarbejderne i de forskellige brancher udfordres selvsagt på forskellige områder. Det ses i denne undersøgelse i spørgsmålet om, hvad der kendetegnede den sidste situation, hvor medarbejderen ikke lykkedes tilstrækkeligt med sine arbejdsopgaver. Der ses en tydelig tendens til, at mens medarbejdere inden for *social og sundhed* og *undervisning og forskning* udfordres på personlige kompetencer, så udfordres medarbejdere i *kontor og kommunikation* samt *offentlig administration og service* på deres faglige kompetencer.

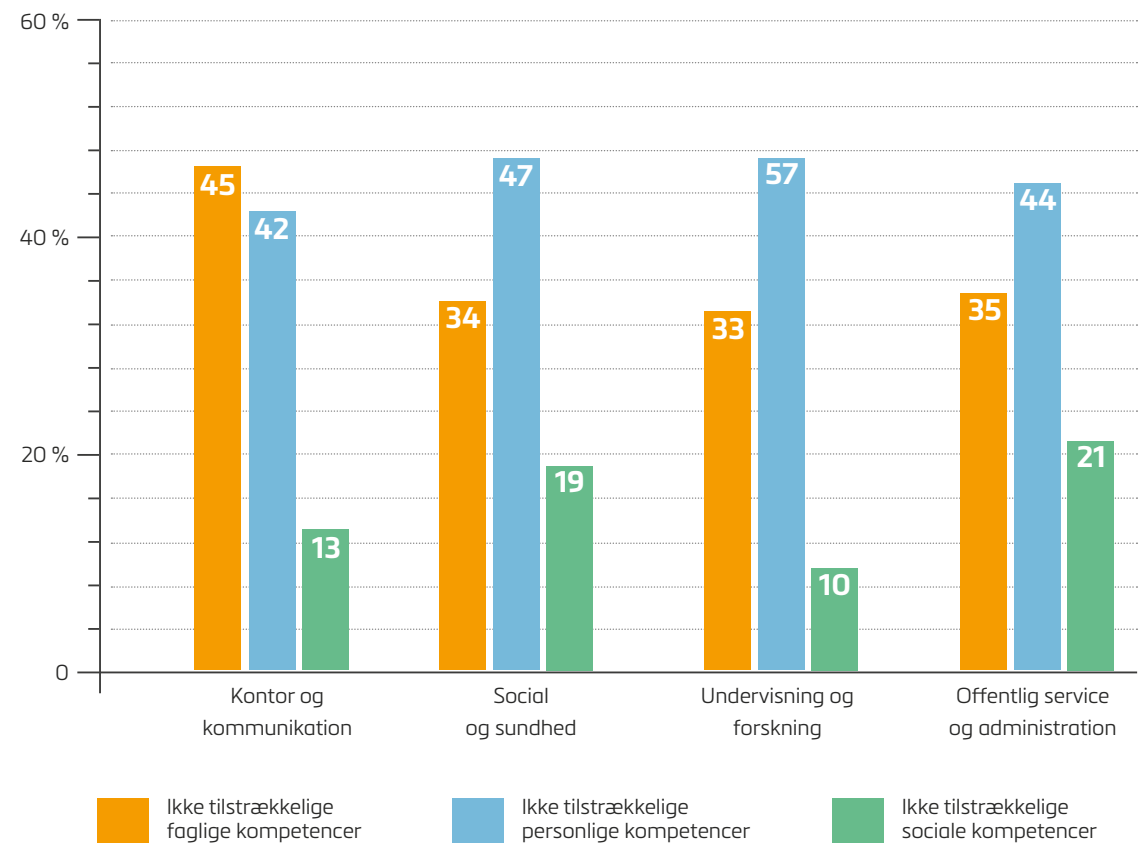
KAN UDFORDRINGER GIVE MENING?

At der i visse brancher opleves store udfordringer med personlige kompetencer betyder dog ikke nødvendigvis, at disse grupper er mindre kompetente. Det er ikke overraskende, at medarbejdere i brancher, som i høj grad beskæftiger sig med mødet mellem mennesker, forholder sig mere til "personlige kompetencer" – og dermed fokuserer mere på udfordringer inden for disse kompetencer. Måske er det netop disse udfordringer, der er årsagen til, at medarbejderne oplever mening og motivation.

Mangel på sociale kompetencer er det, som færrest medarbejdere oplever på tværs af alle brancher – de største udfordringer findes altså i fagligt og personligt at opleve sig tilstrækkelig.



FAGGRUPPER UDFORDRES
PÅ FORSKELLIGE KOMPETENCER



Svarfordeling på spørgsmålet: "Hvad kendetegnede den situation, du stod i på den seneste arbejdsdag, hvor du ikke lykkedes tilstrækkeligt med dine arbejdsopgaver?".

Kilde: God Arbejdslyst Indeks 2018

FRYGTEN FOR FEJL VARIERER

Ifølge undersøgelsen tackles udfordringerne også forskelligt alt efter branche. Særligt medarbejdere i *social og sundhed* rapporterer, at det er "meget vigtigt" ikke at lave fejl - hele 39 procent svarer dette. Ansatte i de øvrige brancher ligger et stykke under dette niveau. Der sker fejl i alle brancher. Men hvordan fejlene opfattes og behandles, er forskelligt. I nogle brancher kan personlige fejl have større konsekvenser end i andre. Men for at medarbejdere på tværs af brancher skal opleve den største grad af mestring, er det også vigtigt, at man kan fejle og stadig opleve at slå til på sin arbejdsplads.

AT MESTRE NÅR TIDEN ER Knap

Medarbejderne i *social og sundhed* og *undervisning og forskning* lægger også mest vægt på, at en succesfuld arbejdsdag i høj grad afhænger af, at man når alle sine arbejdsopgaver. Dette kan hænge sammen med, at

der inden for sundhedssektoren og undervisning ofte opleves meget klart definerede arbejdsopgaver. Som beskrevet er det også disse grupper, som lægger mest vægt på, at det er vigtigt at gøre en forskel for andre i deres arbejde. Ifølge *God Arbejdslyst Indeks 2017* er det samtidig på social- og sundhedsområdet, at de ansatte oplever mest stress. En overvejelse for virksomheder i denne branche kan derfor være, om den gode oplevelse af at mestre sit arbejde kan bevares, når ambitionerne for at gøre en forskel er store, og når tiden til at løse opgaverne ofte er knap.

IKKE ALLE FORDYBER SIG LIGE MEGET I ARBEJDET

Ansatte inden for *undervisning og forskning* scorer højest på oplevelsen af at være opslugt af sine arbejdsopgaver. Mens 16 procent af medarbejderne i denne branche har haft denne oplevelse på en typisk arbejdsdag inden for den seneste måned, ligger det på under 10 procent for



medarbejderne i *offentlig service og administration* samt inden for *kontor og kommunikation*. Spørgsmålet er, hvad denne forskel skyldes. Et bud kunne være, at motivationen mangler, eller at medarbejderne oplever, at forstyrrelser gør fordybelse svært.

HVEM OPSØGER UDDANNELSE?

22 procent af medarbejdere i *kontor og kommunikation* oplever "i høj grad" at have tilstrækkelige kompetencer til at løse deres arbejdsopgaver. Inden for *undervisning og forskning* er andelen af medarbejdere, som har oplevelsen af at have tilstrækkelige kompetencer til at løse deres opgaver nede på 11 procent. Medarbejdere i *undervisning og forskning* oplever i mindre grad end medarbejdere i andre brancher at have tilstrækkelige kompetencer. Samtidig er det medarbejdere i denne branche, som i højest grad opsøger kurser og efteruddannelse for at kunne dygtiggøre sig.

Det tyder altså på, at det netop er de medarbejdere, som oplever, at de ikke har tilstrækkelige kompetencer, samtidig også er dem, som ønsker at udvikle deres kompetencer. Dette viser, at der en vigtig opgave for lederen at være med til at sikre, at alle medarbejdere har et realistisk billede af, om de har de rette kompetencer til at opnå de ønskede resultater.

Inden vi dykker yderligere ned i undersøgelsens resultater omkring mestring i arbejdslivet, kan du i det følgende lade dig inspirere af en artikel fra Institut for Lykkeforskning om fænomenet life-skills, der handler om, hvordan du kan øge din mestring ved at sætte eksempelvis barsel og orlov på CV'et. Vi udvikler nemlig også vores kompetencer, når vi laver noget helt andet i en periode.

Mestring i alle arbejdslivets faser

Life Skills er et begreb for de evner, vi har brug for gennem livets forskellige faser. Det spænder over alt fra forståelse af økonomiske mekanismer, som ligger bag renterne i banken, til hvordan man koger pasta til børnene og lytter til kollegaen, som gennemlever en svær tid. Begrebet dækker over en filosofi, som pointerer, at mestring er mere end faglige evner og punkter på et CV. Mestring trænes og bruges hele livet.

Af: Meik Wiking og Isabella Arendt, Institut for Lykkeforskning

Unicef gør tydeligt opmærksom på vigtigheden af Life Skills, når vi står over for fremtidens omskiftelige arbejdsmarked. Ingen af os ved, hvad fremtiden vil bringe. Vi ved ikke, hvilke evner vi får brug for. Unicef definerer life skills som tre brede kategorier af personlige evner: kognitive evner til at analysere og bruge komplekse informationer, personlige evner til at udvikle og lede sig selv og sociale evner til at kommunikere og interagere effektivt med andre⁹.

ARBEJDSLIVET ER IKKE STOP 'N' GO

Life Skills handler om at betragte livet som en løbende læringsproces – herunder også arbejdslivet. Det er et opgør med den "stop'n'go-kultur", som hersker nogle steder på arbejdsmarkedet. Det er et opgør med at betragte hårdt arbejde, lange arbejdsdage og forfremmelser som "go" og orlov, efteruddannelse, familie og fritid som "stop". Vi bør i højere grad begynde at tænke på pauser fra arbejdslivet på en ny måde? Pauser er ikke længere kun "stop" og udgifter. De er kompeten-

cegivende og udviklende. Medarbejderen mister ikke nødvendigvis værdi for arbejdspladsen ved at have orlov eller pause. Tværtimod kan det give ny energi, nye evner og nye idéer, som er med til at udvikle både arbejdsplads og medarbejder.

PAUSER SKABER MENING, MESTRING OG BALANCE

En pause fra arbejdet giver tid til at tænke længere frem end næste deadline. Tid til innovation og kreativitet. Det giver tid til at tænke over det vigtige i livet. Og lære at prioritere derefter. En periode væk fra arbejdet kan betyde, at man kommer tilbage med en dybere forståelse af meningen med jobbet og egne evner og klare prioriteringer i forhold til balance mellem arbejde og fritid. Både mening, mestring og balance er vigtigt for god arbejdslyst, som i sidste ende skaber vækst for virksomheden.

“ Vi ser det som en kompetenceudvikling at være hjemme med familien og børnene. Både mænd og kvinder, der har gået hjemme, kommer tilbage med et øget indblik i mange forskellige ting. De bidrager med noget nyt til virksomheden

Teresia Palm, HR-chef i IKEA Danmark
til Berlingske 14-03-2018



EN PAUSE ER EN GOD INVESTERING

Pernille Bach Tengberg, der til dagligt arbejder som sygeplejerske, tog i 2017 en længere arbejds-mæssig pause fra job sammen med mand og børn. "Det har givet ro på familien og tid til at tænke", fortæller Pernille. Pausen blev brugt på at styrke familien og dermed skabe en bedre balance derhjemme. Derudover fik hun mulighed for at overveje, om hun ville i gang med at læse igen. Og i det hele taget benytte anledningen til at få set arbejdslivet efter i sømmene og finde ud af, om der var noget, som eventuelt skulle prioriteres anderledes. Inspirationen til pausen kom fra Pernilles svoger, som har været i Afrika i tre måneder for at udvikle sig både fagligt og personligt.

HUSK TRYGHEDEN PÅ ARBEJDSMARKEDET, NÅR DU TAGER EN PAUSE

Pernille giver et råd med til andre, som gerne vil tage en pause: Sørg for at være forankret på arbejdsmarkedet først. Den faglige ballast hænger sammen med, at det er vigtigt først at hvile i sine egne kompetencer og føle tryk-
ked ved, at der også er et job, når man kommer tilbage igen.

GODE RESULTATER KOMMER FRA DET HELE MENNESKE

For at høste frugterne af den personlige udvikling er det vigtigt, at man på arbejdspladsen kan tale om Life Skills og erfaringer mere bredt. Og at man anerkender også den personlige og sociale mestring som vigtige, når vi skal skabe høj arbejdslyst og gode resultater. Vi er hele mennesker - hele tiden. Selvom privatlivet og arbejdet stiller forskellige krav til os - så er vi ikke forskellige personer. Det betyder, at hvis vi fx på arbejdet er trænet i konflikthåndtering, så gør det os sandsynligvis også bedre i stand til at håndtere en tvær teenager. Eller hvis vi er frivillige på et plejehjem, gør det os måske også bedre i stand til at lytte til andre i andre sammenhænge.

TAG SNAKKEN OG KOM TÆTTERE PÅ HINANDEN

En sidegevinst ved en kultur på arbejdspladsen, hvor fokus er på Life Skills er, at det bliver nemmere for medarbejderne at tale om privatlivet med kollegerne. Det bliver nemmere at ønske fri tidligt om tirsdagen, fordi man er spejderleder. Det bliver okay at gå ned i tid, når man har børn eller fx sygdom i familien. Der er større chance for, at medarbejderne bliver på arbejdspladsen, hvis der er forståelse for, at pause, barsel eller nedsat tid er en naturlig del af arbejdslivet - og ikke huller.



SÆT BARSEL PÅ CV'ET

Anne Sophie Sehested Münster startede netværket *Inspired Beyond Babies*, mens hun var på barsel med sit andet barn. Gennem netværket har hun samlet erfaringer fra mødre og fædre på barsel. Hun betragter barsel som en investering i medarbejderen frem for en udgift for virksomheden. At lære at tage sig af et andet menneske og opleve, at der er noget, som er vigtigere end egne behov - det er kompetencegivende. Uanset hvad man bruger en barsel på, så kommer man forandret tilbage og kan bidrage med nye evner og idéer.

“Du har fået en no bullshit medarbejder tilbage

Anne Sophie Sehested Münster

FORÆLDRESKAB ØGER DEN PERSONLIGE MESTRING

Når man står med ansvaret for et lille barn, udvikler man nogle personlige kompetencer, som øger den personlige mestring. Mange oplever at blive mere effektive og bedre til at prioritere opgaverne. Denne udvikling, som mange kvinder oplever efter at have fået børn, kan ifølge et nyt studie måles i hjernen. Forskning indikerer, at den del af hjernen¹⁰, der har indflydelse på empati og at sætte sig i andres sted, udvikler sig hos kvinder, der har fået børn. Noget, som fx kan bruges på arbejdspladsen, når konflikter skal løses, eller der skal skabes kontakt til kunder.

AT LÆRE SIN PERSONLIGE GRÆNSE AT KENDE

De, der har børn, ved, at der i starten med et spædbarn ikke altid er plads til forældrenes personlige behov. Når man kommer tilbage til arbejdspladsen, har man måske en ny og større forståelse for, hvor ens egne grænser går, og man ved måske mere om, hvad man kan holde til. Den form for personlig mestring kan være en gevinst for både arbejdsplads og medarbejder.

Arbejdspladserne kan høste frugterne af barslen og af at have forældre ansat, hvis lederne forstår at se det hele menneske. At se, hvad en barsel kan give medarbejderen og virksomheden. Og dermed aktivt arbejde for en god balance mellem arbejde og familie, både før, under og efter en barsel. "Der sker noget kl. 15, hvor man begynder at blive rastløs og oplever en magnet-tiltrækning til familien. Den bagkant gør, at man som medarbejder bliver meget mere effektiv," siger Anne Sophie Sehested Münster.

Ann-Jeanett Foldager er psykolog og forfatter og arbejder med barsel på arbejdsmarkedet. Hun ser også fordelene ved et mere positivt syn på barsel og pauser og uddyber: "Hvis arbejdspladsen giver gravide og småbørnsforældre ro og fleksibilitet i de første år, så skabes fundamentet for en god balance, som kan forebygge stress og gavne både virksomhed og medarbejdere i mange år fremover."

“Man får et pusterum og mulighed for at tænke, om det man laver er det, man gerne vil.

Pernille Bach Tengberg, Sygeplejerske

Vi er gode til vores arbejde

Vores undersøgelse viser, at det generelt står godt til med vores oplevelse af den faglige mestring, og at de fleste af os danskere synes, at det vi arbejder med, er spændende. Vi dykker lidt mere ned i den faglige mestring i dette kapitel.

Danskerne har generelt en oplevelse af at være gode til det, de arbejder med, og de mener også, at det er vigtigt at være god til det, de arbejder med.

SPÆNDENDE ARBEJDSOPGAVER

I vores undersøgelse har vi bedt respondenterne svare på, hvilken situation der bedst beskriver deres oplevelse af en typisk arbejdsdag inden for den seneste måned. Langt de fleste synes, ifølge vores undersøgelse, at deres arbejdsopgaver i overvejende grad var spændende, og 9 procent synes, at arbejdsopgaverne var så spændende, at de var helt opslugte. Samtidig er der også næsten en femtedel (18 procent), der angiver, at arbejdsopgaverne i overvejende grad var trivielle. Det sidste er dog ikke nødvendigvis udelukkende negativt. Måske trives de med fortrinsvis trivielle opgaver på jobbet og finder måske energi og mening i andre sammenhænge i livet.

DE UNGE ER OPSLUGT AF ARBEJDET

Zoomer vi ind på de unge mellem 18 og 29 år, er det hele 15 procent af de adspurgte, der angiver, at de på en typisk arbejdsdag er helt opslugte af deres arbejdsopgaver. Dette resultat er interessant, blandt andet fordi vi i andre sammenhænge hører, at de unge har svært ved at koncentrere sig, og hyppigt skifter mellem forskellige aktiviteter uden for alvor rigtigt at fordybe sig i noget¹¹. Men vores undersøgelse peger altså på, at de unge mellem 18 og 29 år faktisk er bedre til at fordybe sig i deres arbejde end resten af arbejdsstyrken. Det kan der selvfølgelig være flere forklaringer på. En mulig forklaring er, at de unge er forholdsvis nye på arbejdsmarkedet og derfor gerne vil vise deres værd ved at koncentrere sig om arbejdsopgaverne. En anden mulig forklaring er, at de fleste i denne aldersgruppe endnu

ikke har stiftet familie og fået børn og derfor måske har bedre tid til at fokusere på deres arbejde. Som det også fremgår af citatet nedenfor, så er det jo i udgangspunktet positivt at være engageret og fordybet i arbejdet.

GLEM IKKE PAUSEN!

Det er også vigtigt at holde små pauser i løbet af dagen. Fx kan det være i forbindelse med en lille pause ved kaffeautomaten, at man får opøvet sin sociale mestring, og måske er det netop her, at en kollega kan introducere dig for andre spændende opgaver, som du måske også kunne byde ind på og blive opslugt af. Opgaver, som du måske slet ikke ville blive gjort bekendt med, hvis du kun var opslugt af din aktuelle arbejdsopgave.

DE UNGE VIL IKKE LAVE FEJL

Vi har i undersøgelsen også bedt respondenterne forholde sig til, hvornår de føler sig gode på jobbet. Her skiller de unge mellem 18 og 29 år sig ud, da de i højere grad end resten af arbejdsstyrken svarer "i meget høj grad" på spørgsmålet "Jeg føler mig god på job, når jeg ikke laver fejl" og tilsvarende på spørgsmålet "Jeg føler mig god på job, når jeg lærer nyt". Hvis vi sammenholder dette resultat med Carol Dwecks teori om de to tankesæt, det fastlåste og det udviklende, så kunne noget altså tyde på, at de unge mere idealtypisk forholder sig til arbejdsopgaver og krav ud fra enten et fastlåst eller et mere udviklende tankesæt. Det stemmer umiddelbart godt overens med, at de unge som nævnt også er den gruppe, der er mest opslugt af deres arbejde.

“Flow fik folk til at opleve øjeblikket så intenst og gav dem en følelse af i den grad at have kontrol over tingene, at deres fornemmelse af tid, sted og endda jeg'et forsvandt.

Daniel Pink 2015

ÅRSAGER TIL OPSLUGTHED

Det synes indlysende, at det er sundere at være opslugt af arbejdet, fordi man er optaget af at lære nyt, end det er at være opslugt af arbejdet, fordi man er bange for at lave fejl. I den forbindelse lægger Dweck da heller ikke skjul på, at det udviklende tankesæt er mere efterstræbelsesværdigt, end det fastlåste. Derfor er det heldigt, at vores tankesæt, ifølge Dweck, ikke er uforanderligt, og at vi har mulighed for at påvirke og ændre et uhensigtsmæssigt tankesæt. Det er ikke alene den enkelte medarbejder, der har ansvaret for

at udvikle evnen til at mestre arbejdsopgaverne på en hensigtsmæssig måde. Lederen bærer også et ansvar for at sikre, at den enkelte medarbejder oplever udfordrende arbejdsopgaver.

I næste kapitel kan du lade dig inspirere af Trine Yang Møller, der begyndte at spille violin som 3-årig og som i dag er violinist i Danmarks Radios Symfoniorkester. Hun ved om nogen, hvad det vil sige at øve sig og blive bedre til at mestre sit arbejde.



Mestring er ikke en solopræstation

Trine har spillet violin, siden hun var tre år og spiller i dag i DR's Symfoniorkester. Hun tager os her med ind i en verden, hvor øvelse, mestring og mesterlære spiller en helt særlig rolle i uddannelsen og mestringen af sit fag.

For mange af de allerdygtigste i verden har træneren spillet en afgørende rolle gennem hele processen fra nybegynder til en af de bedste. Det kan mange andre arbejdspladser lære noget af. Meget læring sker bedst, hvis vi lærer af nogen frem for af noget. Den klassiske musiker har sin mester, og politikeren eller erhvervsmanden har sin mentor. Fælles for dem alle er, at de bliver bedre sammen med andre.

MESTRING ER RELATIONEL

Hele idéen om mesterlære bygger på, at mester og elev får en relation til hinanden. Dermed bliver der plads til ikke kun den faglige mestring, men også den personlige. Og den er mindst ligeså vigtig. Trine Yang Møller fortæller, at det er specielt at have en mester, en person som har fulgt en meget tæt gennem nogle vigtige, formende år i livet. De første år havde hendes mester kun to elever, og ved slutningen af hendes uddannelse var de en håndfuld. "Vi følte os som en lille udvalgt flok."

MAN GIVER NOGET AF SIG SELV

At være elev hos en mester betyder, at der er en erfaren person, som man ser op til, der kommer til at kende en rigtig godt. Trine Yang Møller fortæller, hvordan det i starten var med næsten ærefrygt, at hun trådte ind til timerne hos sin mester. At sidde to mennesker over for hinanden og lære er en særlig situation. Det betyder, at læringen kommer tæt på. Man kan ikke gemme sig væk i et hjørne - men det er godt. For så lærer man virkelig noget. Trine Yang Møller fortæller passioneret om musikken. "Musik er at skulle vise sig selv. Hvis man gemmer sig, så kommer der ikke det

rigtige frem." Det samme gælder i mange andre brancher. Man kan heller ikke som lærer eller SOSU gøre sit bedste uden også at give noget af sig selv i relationen til eleverne eller de ældre på plejehjemmet. Ligesom det grafiske design eller den gode idé ikke kommer frem, hvis man ikke også er villig til at investere lidt af sig selv i arbejdet.

MESTEREN STYRKER DEN PERSONLIGE MESTRING

At skulle give af sig selv kan gøre det ekstra hårdt at håndtere fejl. At håndtere fejl handler om den personlige mestring. Også her spiller den gode mester en stor rolle. Den gode mester kan se på sin elev, om det er den personlige, sociale eller faglige mestring, der skal arbejdes på. Det er især hos de unge, at oplevelsen af manglende personlig mestring står i vejen for at lykkes. Og det er noget, som en mester og en elev kan arbejde sammen om.

MESTERLÆRE SKABER DYGTIGE MUSIKERE

Mange musikere får en mester allerede som barn. Mesteren er med igennem mange år, hvor eleven udvikler sig som menneske - og får dermed en stor mulighed for at vejlede eleven på mange områder i det professionelle liv. Og det er en stor gave. At have en mester som giver tid til en, og som udøser sin viden og deler sine erfaringer. Mesteren giver eleven sin fulde opmærksomhed og bruger al sin energi på at gøre eleven dygtigere. Trine Yang Møller fortæller, at hvis man ikke havde mesterlære som musiker, men i stedet sad på store hold, så ville man ikke få så dygtige musikere, som vi har i dag.



ØVELSE GØR MESTER

Populærvidenskaben siger, at med 10.000 timers øvelse kan vi alle blive mestre. Det er ikke sandt. Det er ikke antallet af timer, som gør forskellen for elitemusikere, atleter eller andre, som mestrer deres fag¹². Det er måden, man øver sig på. 20 minutter brugt rigtigt kan have langt større virkning end en hel time, hvor man bare gentager sig selv.

AT ØVE SIG ER IKKE DET SAMME SOM AT VÆRE I FLOW

At øve sig er på mange måder anderledes i forhold til at være i "flow". Flow er begrebet fra fx kunstens verden, hvor man mister al fornemmelse for tid og sted og lader sig hengive helt til det arbejde, man er i gang med lige nu. At øve sig er anderledes. Her stoppes arbejdet hele tiden, og man observerer fejl og udfordringer for så at træne dem igen og igen. Når en musiker skal blive dygtig til sin musik, kan der gå dage, hvor den samme lille del af et stykke øves igen og igen. Der er ikke noget flow, og stykket spilles ikke nødvendigvis til ende. Hver gang der sker en fejl, stoppes øvelsen,

og fejlen analyseres - og så prøver man igen. Og igen. Indtil det endelig lykkes, og man kan bevæge sig lidt længere gennem stykket - indtil man laver en fejl igen og må stoppe op.

DISCIPLIN OG MOTIVATION

At øve sig kræver lige dele disciplin og motivation. Trine Yang Møller fortæller, at hun har oplevet især tre forskellige måder at øve sig på gennem sit liv som musiker. Som helt lille var øvelsen en leg og ikke noget, hun var bevidst om. Da hun blev lidt ældre og fik sin første mester, var øvelse et spørgsmål om at tælle minutter. Det var kvantiteten af træningen, som var i fokus. Ligesom den populærvidenskabelige idé om 10.000 timer. Da hun kom på konservatoriet som ung voksen, begyndte kvaliteten af øvelsen at fylde mere. Det afgørende var ikke, at hun øvede fire timer, men at hun brugte tiden godt. Som voksen og professionel musiker øver hun typisk fire timer om dagen. Det handler om at finde balancen mellem disciplin og motivation. Som teenager lærte hun at øve sig, fordi hun var meget motiveret for at lære. Samtidig var hun disciplineret nok til at investere den tid, som mestrin-

gen kræver. Hvis man ikke er motiveret for at øve sig, så spilder man tiden med at tælle minutter. Og det kommer der ikke fremgang ud af.

ALLE KAN LÆRE AF MUSIKKEN

Teknikken kan bruges på mange arbejdspladser i forhold til at fokusere på fejlene og lade dem fylde i en tid. Ikke for at skabe frustration, men for at mestre netop den svære del, så man kan "spille" fejlfrit næste gang. I filosofien med at øve sig er det netop de mange stop og fokus på fejl og forbedring, som gør os bedre og skaber mestring.

Sidder man uhjælpeligt fast ved en bestemt udfordring, som man ikke kan komme over, spiller læreren, mentoren eller mesteren en rolle og kan hjælpe med at løse udfordringen. Mesteren har selv engang været lærling og lavet den samme fejl. Det giver noget erfaring at trække på, så alle ikke skal løse alle udfordringer alene. Og vi slipper for at opfinde den dybe tallerken selv.

HVAD KAN VI LÆRE?

ERFARING AFHJÆLPER USIKKERHED

Mange unge føler sig usikre, når de begynder på en ny arbejdsplads. Den usikkerhed kan man som leder tage hånd om ved at give hver ny medarbejder en erfaren kollega, som de er særligt knyttet til. Dermed ved de unge, hvor de kan komme hen med spørgsmål. Uden at føle at de er i vejen eller forstyrrer deres kolleger.

GØR BRUG AF SENIORERNES VIDEN

Netop i samspillet mellem den nye og den erfarne kan arbejdspladsens seniorer spille en stor rolle. De sidder typisk med mange års erfaring og kan med fordel hjælpe de nye bedre igennem læringsprocessen. Det giver formentligt også god mening for en del seniorer at kunne bruge deres sidste tid på arbejdsmarkedet til at give viden og erfaring videre til næste generation.

“Man lærer at øve sig, så det giver mening. For mig hjælper det ikke at øve den samme ting 300 gange på en dag. Men måske 50 gange på en uge. Hjernen har brug for at tage tingene ind over tid. I stedet for at lære noget i sidste øjeblik.

- Trine Yang Møller, violinist

I næste kapitel zoomer vi ind på de resultater af vores undersøgelse, som handler om den sociale mestring og om de sociale relationers betydning for oplevelsen af vores mestring.

Danskerne føler sig rustet til at indgå i sociale relationer

Mestring handler om andet og mere end vores faglige mestring. Det handler blandt andet også om, hvorvidt vi føler os tilstrækkeligt rustet til at indgå i sociale relationer med kollegerne på arbejdspladsen. Generelt står det godt til med vores sociale mestring. Men hvordan ser det mon ud, når vi zoomer ind på forskellige aldersgrupper?

Vores undersøgelse viser, at langt de fleste af os føler os godt rustet til at indgå i sociale relationer på arbejdspladsen. Således svarer næsten 73 procent, at de enten i meget høj grad eller i høj grad føler sig rustet til at indgå i sociale relationer på arbejdspladsen.

“Det er vigtigt at have noget socialt sammen. Vi har personalemøder og teambuilding, hvor vi lærer hinanden bedre at kende. Det er vigtigt at komme godt ud af det med de andre.”

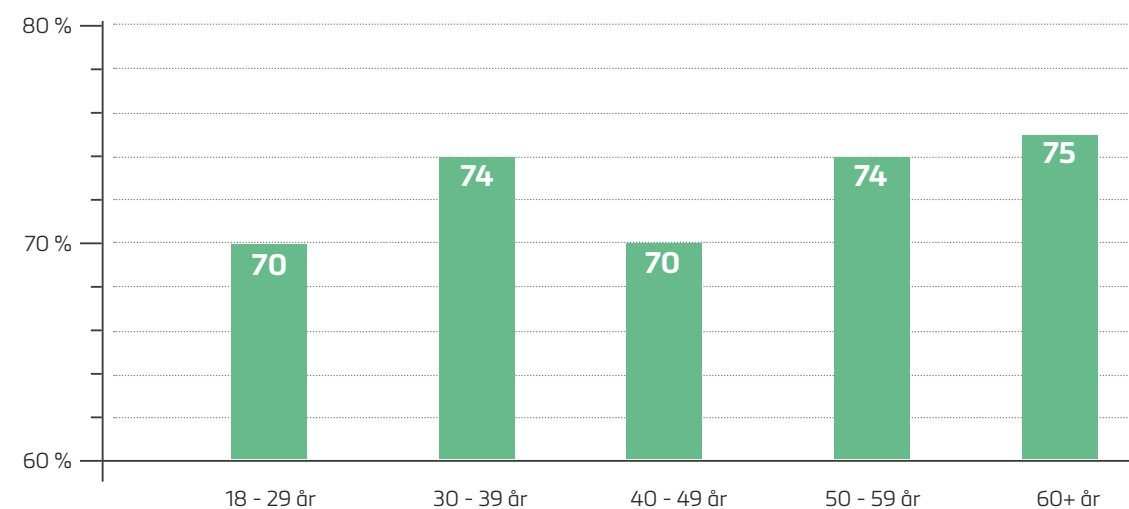
Kvinde, 24 år, kassemedarbejder

SOCIALE SENIORER

Hvis vi zoomer ind på de forskellige aldersgrupper blandt lønmodtagerne på det danske arbejdsmarked, tyder vores undersøgelse på, at seniorerne er en smule bedre til det med det sociale, end de unge. Hvor det er 70 procent af de unge, der føler sig godt rustet til at indgå i sociale relationer, er det tilsvarende 75 procent af seniorerne.

OPLEVELSEN AF SOCIAL MESTRING

FORDELT PÅ ALDER

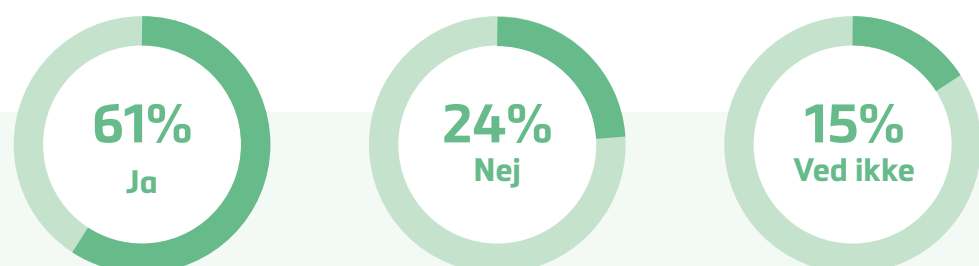


Andelen i forskellige aldersgrupper som "i høj grad" og "i meget høj grad" føler sig rustet til at indgå i sociale relationer på arbejdspladsen.

Kilde: God Arbejdslyst Indeks 2018



FÅR KOLLEGERNE OS TIL AT PRÆSTERE BEDRE PÅ JOBBET?



Svarfordeling på spørgsmålet: "Oplever du, at dine kolleger får dig til at præstere bedre på jobbet".

Kilde: God Arbejdslyst Indeks 2018

Resultatet harmonerer umiddelbart godt med vores tidligere undersøgelse om mening i arbejdslivet og med *God Arbejdslyst Indeks 2017*, som samstemmende viser, at seniorerne også er den gruppe, der oplever størst arbejdslyst, mest mening og størst engagement i arbejdslivet.

KOLLEGERNE KAN BÅDE TRÆKKE OS OP...

I sammenhæng med spørgsmålet om social mestring, har vi også spurgt ind til danskernes oplevelse af kollegernes betydning for den enkeltes præstationer på jobbet.

Undersøgelsen viser, at vores kolleger generelt ser ud til at have stor betydning for vores oplevelse af mestring i arbejdslivet. Kollegerne kan både få os til at præstere bedre, end vi ellers ville have gjort, og de kan få os til at præstere dårligere.

Som det fremgår af ovenstående figur, oplever 61 procent af os, ifølge vores undersøgelse, at kollegerne får os til at præstere bedre på jobbet. Kigger vi lidt nærmere på tallene, kan vi se, at det i særlig grad er de unge mellem 18 og 29 år, der oplever, at kollegerne bidrager positivt til deres mestring af arbejdet. Således svarer hele 70 procent af de unge, at kollegerne får dem til at præstere bedre. Ser vi på, hvordan svarene fordeler sig i forhold til senest afsluttede uddannelse, tyder det på, at det i særlig grad er de højtuddannede, der har en oplevelse af, at kollegerne får dem til at præstere bedre. Blandt de højtuddannede svarer 68 procent "ja" til, at kollegerne får dem til at præstere bedre, hvor det tilsvarende kun er 48 procent blandt respondenter med folkeskolen som senest afsluttede uddannelse.

... OG NED!

Undersøgelsen viser imidlertid også, at hele 32 procent af lønmodtagerne på det danske arbejdsmarked, har en oplevelse af, at kollegerne får dem til selv at præstere dårligere i jobbet. 4 ud af 10 oplever ugentligt at skulle løse opgaver for kolleger, fordi kollegerne ikke er dygtige nok. Faktisk mener 30 procent, at kollegerne trænger til efteruddannelse. Zoomer vi ind på de enkelte aldersgrupper, kan vi se, at det igen er de unge mellem 18 og 29 år, der skiller sig ud. Således svarer 54 procent af de unge "ja" til, at kollegerne får dem til at præstere dårligere på jobbet, mens det omvendt kun er 25 procent af dem mellem 50 og 59 år, der svarer det samme.

KRÆVER FOKUS FRA LEDEREN

Der er ingen tvivl om, at de sociale relationer på arbejdspladsen har stor betydning for vores oplevelse af mestring, og at kollegerne i den sammenhæng både kan være med til at fremme og hæmme vores mestring. Det sociale samspil på arbejdspladsen bør således også have ledelsens bevågenhed og interesse, hvis man ønsker at sikre de bedste betingelser for både den enkeltes og teamets mestring.

I næste kapitel dykker vi lidt mere ned i nogle af undersøgelsens resultater inden for personlig mestring og stiller blandt andet skarpt på spørgsmålet om, hvem vi fortrinsvis bebrejder, når vi ikke føler, at vi lykkes i vores arbejde.



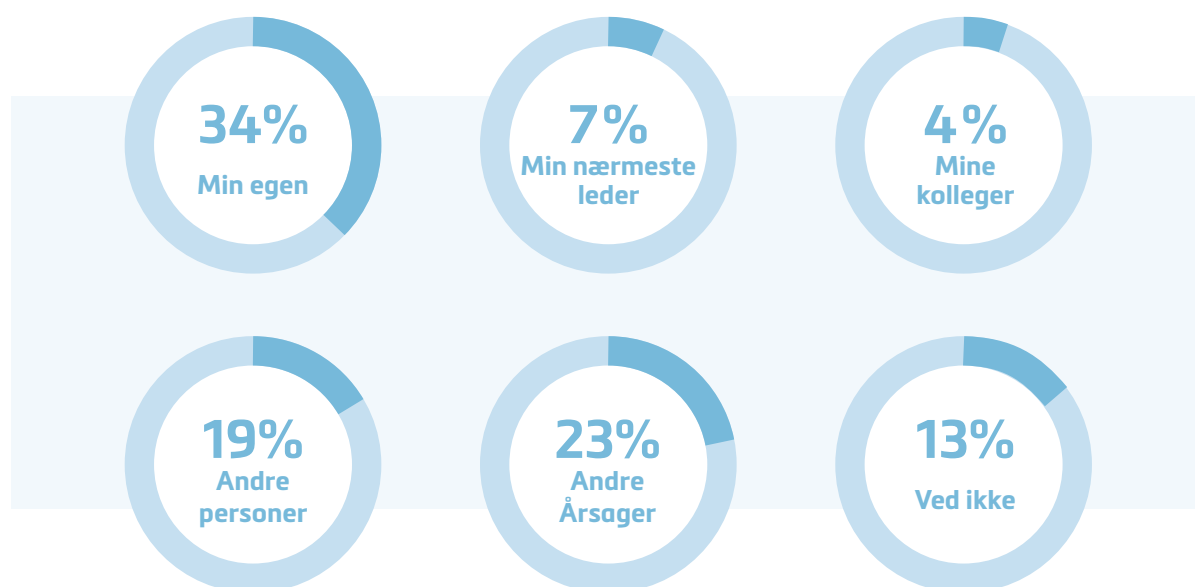
Vi bebrejder os selv, når vi ikke lykkes

Vi går på arbejde som hele mennesker, og vores mestring afhænger således ikke kun af vores faglige og sociale kompetencer, men også af vores psykiske ressourcer og personlige mestring. Vores undersøgelse tyder på, at vi har en tendens til at vende blikket indad og bebrejde os selv, når vi ikke lykkes i vores arbejde.

Når respondenterne i undersøgelsen svarer på, hvis skyld det oftest er, når de ikke lykkes med deres arbejde, lader de i stor udstrækning pilen pege på sig selv. Mere end én ud af tre giver sig selv skylden. Til sam-

menligning peger kun 7 procent på nærmeste leder og 4 procent på kollegerne. Næsten en ud af fem peger på andre personer som fx kunder, leverandører, borgere, politikere mm.

HVEM HAR SKYLDEN NÅR VI IKKE LYKKES?



Svarfordeling på spørgsmålet om, hvis skyld det oftest er, når man ikke lykkes med sit arbejde.

Kilde: God Arbejdslyst Indeks 2018



PILEN PEGER INDAD

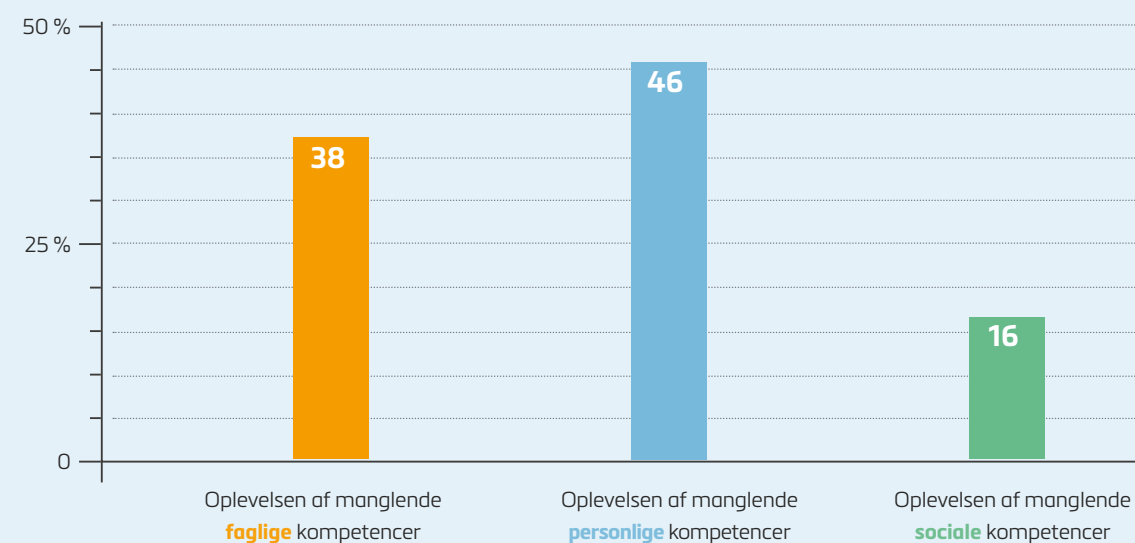
Der er altså en klar tendens til, at vi selv påtager os et stort ansvar for de ting, der ikke lykkes på arbejdet. Når vi går et spadestik dybere og zoomer ind på, hvor vi selv synes, vi kommer til kort, bliver tendensen endnu tydeligere. Vi har bedt respondenterne tænke tilbage på en arbejdsdag, hvor de følte, at de ikke rigtigt lykkedes med arbejdsopgaverne. Vi bad dem om at overveje, hvad der fortrinsvis kendetegnede den situation, som de stod i.

Som det fremgår af søljediagrammet nedenfor, svarer hele 46 procent, at de ikke følte, at de havde tilstrække-

lige personlige kompetencer eller det psykiske overskud til at komme ordentligt gennem arbejdsdagen. Som erhvervspsykologen Mads Lindholm uddyber i kapitlet *"Kunsten at mestre, når alt ikke altid går som planlagt"*, så opleves det altså i særlig grad som et personligt og psykologisk problem, når vi ikke lykkes i vores arbejde. Vi internaliserer så at sige problematikken og gør det til et spørgsmål om vores egen personlige eller psykologiske robusthed. Derved bliver det et ansvar, som den enkelte står alene med.

VI SER DET SOM ET PERSONLIGT PROBLEM

NÅR VI IKKE LYKKES



Svarfordeling på spørgsmål om årsag til, at man ikke lykkedes tilstrækkeligt med sine arbejdsopgaver i en given situation. Næsten hver anden angiver manglende personlige kompetencer eller psykisk overskud som den primære årsag. Lidt mere end en ud af tre peger på manglende faglige kompetencer, mens knap en ud af fem peger på manglende sociale kompetencer som årsag.

Kilde: God Arbejdslust Indeks 2018



Ja, det er mit ansvar, når jeg ikke lykkes i mit arbejde"

Kvinde, 39 år, social- og sundhedshjælper

DE UNGE BEBREJDER I SÆRLIG GRAD SIG SELV

Uanset om vi kigger på køn, alder eller på senest afsluttede uddannelse, er resultatet det samme. Manglende personlig mestring angives som hovedårsagen, når vi ikke lykkes i vores arbejde. Særligt de unge mellem 18 og 29 år ser ud til i højere grad end andre at pege på en oplevelse

af egen utilstrækkelighed i forhold til personlige kompetencer, når de ikke lykkes i arbejdet. Det er der formentligt flere forklaringer på. Mads Lindholm, som du kan møde i næste kapitel, peger fx på, at de unge i dag stiller meget høje krav til sig selv og har oplevelsen af arbejdsmæssig succes som en vigtig brik i deres selvscenearrangement.



Kunsten at mestre, når alt ikke altid går som planlagt

Oplevelsen af at kunne mestre livet er helt central for vores velbefindende og mentale sundhed som mennesker.

Af Mads Lindholm, erhvervspsykolog, ph.d.

Mestring handler i bred forstand om at kunne håndtere de udfordringer, vi stilles over for. Igennem livet udvikler vi forskellige strategier, vi kan bruge til at klare de opgaver, krav og forandringer, livet byder på. I selve vores dannelse som mennesker er mestringen et omdrejningspunkt, fordi det er vores evne til at mestre livet, der i sidste ende er afgørende for vores muligheder og dermed for vores livstilfredshed og sundhed.

Derfor er det ikke mærkeligt, at det trækker dybe spor, når vi udfordres på følelsen af at lykkes med det, vi gør eller decideret oplever at mislykkes.

IDENTITET OG EKSISTENS I ARBEJDET

Igennem tiden er arbejdslivet kommet til at spille en stadig større rolle for både vores identitet og hele vores oplevelse af eksistensberettigelse. Møder vi et menneske for første gang, er et af de indledende spørgsmål ofte: Hvad laver du?

Det, vi beskæftiger os med, er tæt knyttet til vores selvfølelse og selvværd. Derfor er det naturligt, at det for langt de fleste – hele 99 procent ifølge denne undersøgelse – er enten vigtigt eller meget vigtigt, at man oplever, at man er god til sit arbejde. At lykkes i arbejdet er på den måde med til at bekræfte, at man mestrer livet.

FORANDRINGER OG FORSTYRRELSE

I disse år bliver arbejdslivet udsat for store forandringer. Den teknologiske udvikling rækker ved fundamentet for mange virksomheder og brancher. Globaliseringen skaber nye muligheder, men betyder også for mange en øget usikkerhed og oplevelse af at miste kontrol.

Regeringen har nedsat et såkaldt Disruptionråd, der beskæftiger sig med netop disse problemstillinger. Disruption betyder egentlig en forstyrrelse – og derfor er det måske heller ikke så underligt, hvis man som medarbejder eller leder kan føle sig forstyrret i sin vante oplevelse af tryghed og kontrol.

De forandringer og forstyrrelser, som verden i disse år oplever, udfordrer naturligt vores følelse af mestring. For mestring handler på den ene side om den enkeltes evner og livsstrategier – og på den anden side i lige så høj grad om kendskab til den virkelighed, man befinder sig i. Jo mere man kender til den verden, man er en del af, des bedre rustet er man til at mestre de krav og udfordringer, den stiller. Og i takt med at verden kan opleves mere kompleks, foranderlig og uoverskuelig – måske endda forstyrret – kommer følelsen af mestring nemt under pres.

PERSONLIG MESTRING UNDER PRES

Denne undersøgelse skelner mellem personlig, social og faglig mestring. Og det er bemærkelsesværdigt, at det i høj grad er den personlige mestring, der kommer under pres på arbejdet.

I undersøgelsen peger 46 procent på, at det skyldes manglende personlige kompetencer, herunder manglende psykisk overskud, når man føler, man ikke lykkes tilstrækkeligt med arbejdsopgaverne. Lidt færre (38 procent) peger på, at det skyldes manglende faglige kompetencer, mens kun godt 16 procent peger på det sociale samspil med ledere og kolleger som årsag, når opgaverne ikke lykkes tilstrækkeligt.



“ *Det er bemærkelsesværdigt, at det i høj grad er den personlige mestring, der kommer under pres på arbejdet*

Det opleves med andre ord i høj grad som et personligt og psykologisk problem, når man ikke lykkes i arbejdet. Og dermed som et ansvar, den enkelte står alene med – for det er naturligt lettere for arbejdspladsen at øge medarbejdernes faglige kompetencer eller styrke fællesskabet, end det er at styrke den enkeltes psykiske overskud.

HVORNÅR ER JEG GOD NOK?

Det resultat ligger godt i tråd med de erfaringer, jeg gør mig i mit daglige arbejde som erhvervspsykolog, når jeg møder mennesker, der er ramt af stress. Stress handler sjældent alene om mængden af arbejde, men langt oftere om følelsen af utilstrækkelighed. Som en kvinde på et tidspunkt sagde: Min største udfordring er, at jeg ikke ved, hvornår jeg er god nok.

Følelsen af utilstrækkelighed kan have store sundhedsmæssige konsekvenser. Hvor følelsen af mestring er en afgørende komponent i oplevelsen af god arbejdslyst, så er den modsatte følelse – utilstrækkeligheden og oplevelsen af at mislykkes – tæt forbundet med mistro og stress, og det kan forplante sig til hele livet: Når jeg ikke lykkes i mit arbejde, er jeg så overhovedet god nok som menneske?

ALDER SPILLER EN ROLLE

Særligt de unge mellem 18-29 år oplever det som udtryk for manglende personlige kompetencer, når de ikke lykkes i deres arbejde. Det kan der være flere årsager til: En række undersøgelser tegner fx et billede af en generation af unge, der stiller meget høje krav til sig selv, og som har succes som en vigtig brik i den selvscenearbejdelse, som finder sted på bl.a. de sociale medier. Dertil kan lægges, at nutidens unge er opvokset med en global bevidsthed og en historisk stor mulighed for at rejse og kommunikere på tværs af grænser. Det kan øge udsynet – men også de unges oplevelse af, hvilke krav og forventninger, der skal indfries for at lykkes i livet.

Men ud over det særlige som kendetegner nutidens globaliserede ungdomskultur, så spiller alderen i sig selv formentlig også en rolle. Den livserfaring, der kommer med årene, kan være med til skabe en oplevelse af integritet og modenhed, der kan bekræfte følelsen af at være god nok.

MESTRING AF FØLELSER

I den psykologiske litteratur skelnes der mellem forskellige former for mestring. Det kan handle om den opgavemæssige mestring – fx at løse arbejdsopgaven tilstrækkeligt og godt. Men det kan også handle om

den følelsesmæssige mestring: Hvordan reagerer jeg, når et projekt ikke lykkes, eller når det bliver utydeligt, om jeg er god nok? Kan jeg skelne min opgaveløsning fra mit selvværd? Ser jeg det, der ikke gik som planlagt, som en fiasko eller som en mulighed for at lære? Sondringen mellem at mestre opgaven og at mestre følelsen, der knytter sig til opgaven, er væsentlig i det moderne arbejdsliv, hvor forandring og omskiftelige krav nærmest er en konstant. Det, der var godt nok i dag, er det ikke nødvendigvis i morgen. Samtidigt har den enkelte medarbejder fået en markant større indflydelse på sit eget arbejdsliv end tidligere, og må derfor også i stigende grad selv vurdere, hvornår arbejdet er gjort godt nok.

At være i tvivl om, hvad der er rigtigt, er en følelse, som det moderne arbejdsliv gør det væsentligt at kunne være i. Mestring betyder på den ene side, at kunne løse opgaven. Men det betyder på den anden side også at kunne håndtere følelsen, når opgaven gik anderledes end forventet eller håbet.

At skabe øget robusthed og oplevelse af mestring i det moderne arbejdsliv er ikke alene et spørgsmål om at blive bedre til opgaveløsning. Det er i lige så høj grad et spørgsmål om at mestre kompleksitet, omskiftelighed og usikkerhed, uden at usikkerheden forplanter sig til én selv.

FORSKELLEN MELLEM HVAD OG HVORFOR

En af nøglerne til at mestre foranderligheden er, at fokus ikke blot rettes på hvad, der skal gøres, men også på hvorfor.

Det første aspekt handler om, hvad jeg skal lave: Har jeg svaret på mine mails? Har jeg nået mine salgsmål? Har jeg ydet den service, jeg skulle? Alt det handler om, hvad man laver. Hvis følelsen af at lykkes er bundet op på disse ting, så kan følelsen af tilstrækkelighed billedlig talt nemt komme til at variere med antallet af ubesvarede mails i indbakken.

Det andet aspekt handler om, hvorfor man laver sit arbejde. Hvad er det for et livsmål, jeg søger at opnå igennem arbejdet? Hvilket formål har min arbejdsplads, og hvordan bidrager jeg til det? Hvordan gør jeg igennem mit arbejde en forskel for andre?

Spørgsmål som disse skaber et længere perspektiv og gør det mindre afgørende, om alle dagens opgaver gik som håbet, så længe arbejdet grundlæggende bidrager til arbejdspladsens værdiskabelse og til ens eget livsmål.



Ledelse og mestring

Føler vi os generelt værdsat af vores leder og oplever vi, at vores leder er tydelig om, hvilke forventninger han eller hun har til vores arbejde? Vores undersøgelse tyder på, at det går godt, men at der også er plads til forbedring, når det gælder forventningsafstemning.

Lederen har stor indflydelse på vores arbejdslyst. Det ved vi blandt andet fra *God Arbejdslyst Indeks 2017* og fra undersøgelsen *Når ledelse skaber arbejdslyst*¹³. Den enkelte leder spiller med andre ord gennem sin indflydelse og sit ansvar en afgørende rolle i forhold til den enkelte medarbejders oplevelse af arbejdslyst. I undersøgelsen *Når ledelse skaber arbejdslyst* identificerede vi fire aspekter af ledelse, som alle fire

i forskellig grad påvirker den enkelte medarbejders arbejdslyst. Når vi i denne undersøgelse også interesserer os for lederen i forbindelse med medarbejdernes mestring, så hænger det netop sammen med, at lederen spiller en afgørende rolle for medarbejdernes forudsætninger og muligheder for at opleve både arbejdslyst og mestring.

FIRE DIMENSIONER AF LEDELSE

INDDRAGELSE OG FRIHED

Lederen inddrager medarbejderen i de beslutninger, der har direkte betydning for hans/hendes arbejde. Lederen skaber mulighed for, at medarbejderen selv kan planlægge sit arbejde og giver en passende frihed til, at medarbejderen løser sine opgaver, sådan som han/hun finder det bedst.

OPMÆRKSOMHED OG FEEDBACK

Lederen giver en passende opbakning og støtte i forhold til de opgaver, medarbejderen har. Lederen anerkender medarbejderens faglige indsats og giver en passende feedback. Lederen ser medarbejderens individuelle behov og tager sig den tid til medarbejderen, som han/hun har brug for.

MENING OG RETNING

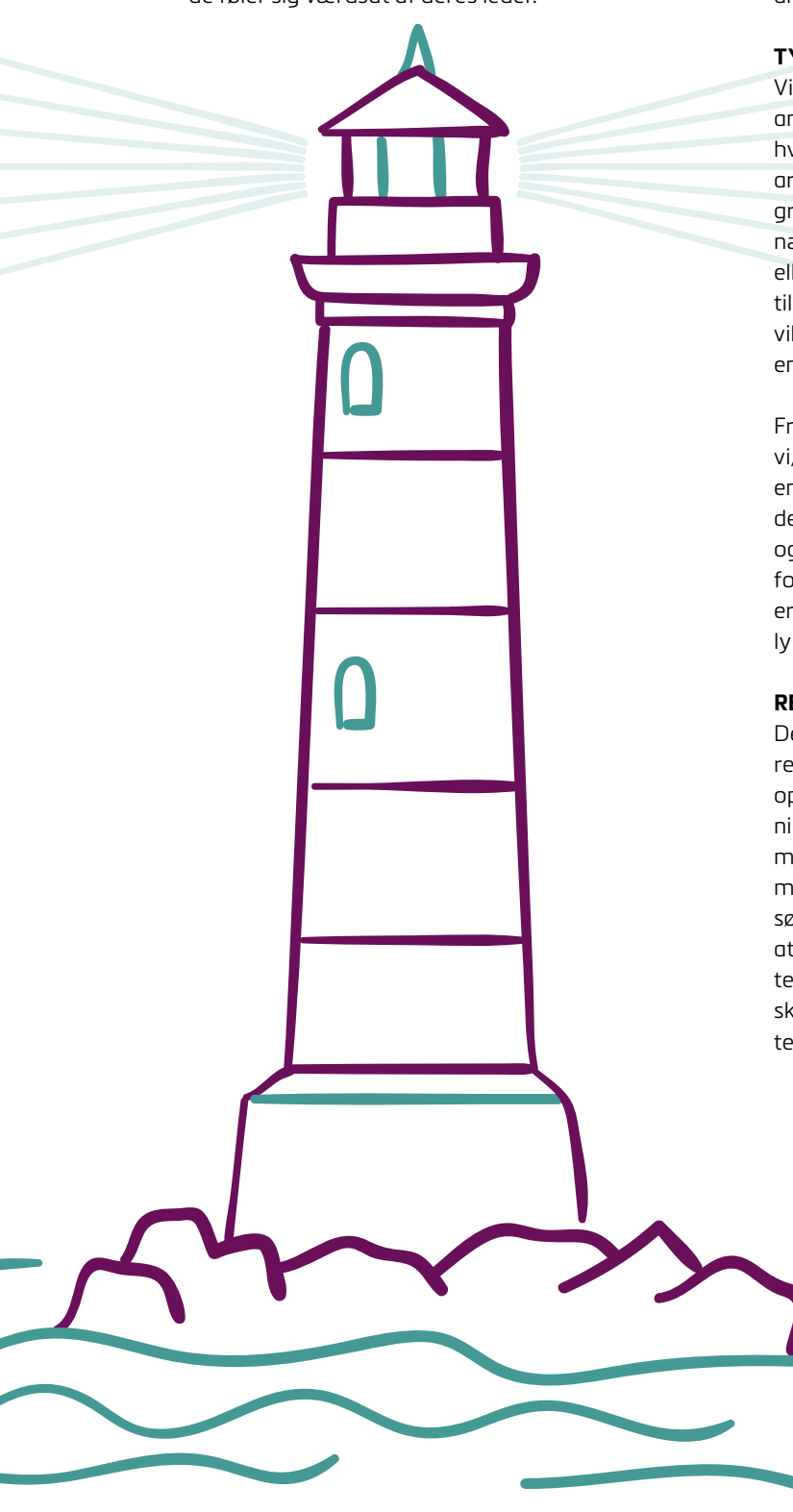
Lederen formår at skabe mening og sammenhæng mellem arbejdspladsens overordnede mål og medarbejderens eget bidrag. Lederen bidrager til, at arbejdet opleves meningsfuldt. Han/hun udtrykker klare forventninger til de opgaver, medarbejderen skal løse og sætter retning og mål for, hvornår teamet eller afdelingen er en succes. Lederen har desuden overblik over, hvordan der arbejdes mod fælles mål.

LEDEREN SOM ROLLEMODEL

Lederen opleves som troværdig, og der er overensstemmelse mellem ord og handling. Lederen opleves retfærdig og er respekteret som menneske. Der er tillid til lederens måde at være leder på – altså til ledelsesfagligheden.

De fire dimensioner af ledelse, som ifølge Krifas undersøgelse om ledelse påvirker medarbejdernes arbejdslyst.

Kilde: *Når ledelse skaber arbejdslyst 2017*



VI FØLER OS GENERELT VÆRDSAT AF VORES LEDER

Undersøgelsen, som ligger til grund for denne rapport, viser, at de fleste af os føler os værdsat af vores leder, både for vores arbejdsindsats og for at være den person, som vi nu engang er på arbejdspladsen. Således svarer 65 procent af de adspurgte enten ”i høj grad” eller ”i meget høj grad” på spørgsmålet om, hvorvidt de føler sig værdsat af deres leder.

Der er ikke de helt store forskelle, når vi kigger på alder. Men de unge i alderen 18- 29 år føler sig tilsyneladende i lidt højere grad værdsat for at være den person, som de er, end deres ældre kolleger. Omvendt så føler seniorerne sig mere værdsat for deres faglighed, end deres yngre kolleger. Det er måske ikke så overraskende, da seniorerne også har haft flere år på arbejdsmarkedet til at opøve en faglig dygtighed.

TYDELIG LEDELSE – MED PLADS TIL FORBEDRING

Vi har også spurgt ind til, hvorvidt lønmodtagerne anser deres nærmeste leder for at være tydelig om, hvilke forventninger han eller hun har til den enkeltes arbejdsindsats. Her svarer 50 procent enten ”i høj grad” eller ”i meget høj grad”. Men over en femtedel, nærmere bestemt 22 procent, svarer enten ”slet ikke” eller ”i mindre grad”. Så her er der tilsyneladende plads til forbedring, når det kommer til ledernes evne eller vilje til at være tydelig omkring forventninger til den enkeltes arbejdsindsats.

Fra undersøgelsen *Når ledelse skaber arbejdslyst* ved vi, at netop tydelighed omkring forventninger til den enkelte medarbejder har afgørende betydning for den enkeltes oplevelse af god arbejdslyst – og dermed også for den enkeltes oplevelse af mestring. En klar forventningsafstemning mellem leder og medarbejder er derfor en vigtig forudsætning for oplevelsen af at lykkes i arbejdet.

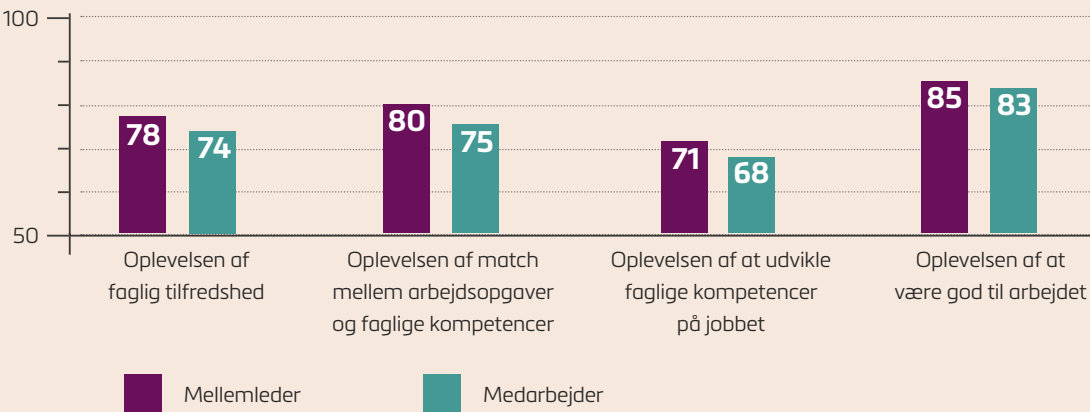
RETNING FOR TEAMET OG MENING FOR DEN ENKELTE

Der kan sikkert være flere forklaringer på, hvorfor så relativt mange lønmodtagere ikke i tilstrækkelig grad oplever, at deres leder er tydelig om, hvilke forventninger han eller hun har til den enkelte. Netop det med være tydelig i forhold til den enkelte, konkrete medarbejder, berøres også i føromtalte ledelsesundersøgelse. For mange ledere er det formentligt naturligt at udstikke en kollektiv retning for en afdeling eller et team, hvor det måske ofte kan være vanskeligere at skabe en meningsfuld og tydelig retning for den enkelte medarbejder.

MELLEMLEDERENS OPLEVELSE AF MESTRING

Mellemlideren ser ifølge vores undersøgelse ud til generelt at opleve lidt bedre mestring end øvrige medarbejdere, som ikke har personaleansvar. Vi har således sammenlignet mellemliderne med øvrige medarbejdere på fire forskellige mestringsparametre:

**LEDERE OPLEVER STØRRE MESTRING
END MEDARBEJDERE**



Svarfordeling på fire spørgsmål om mestring der viser, at mellemliderne generelt oplever lidt større mestring end ”menige” medarbejdere.
Kilde: *God Arbejdslyst Indeks 2018*

Som det fremgår af grafen ovenfor, så vurderer mellemlideren generelt sin egen mestring en anelse bedre end menige medarbejdere. Mellemlideren oplever således lidt større faglig tilfredshed i arbejdet, et lidt bedre match mellem arbejdsopgaver og faglige kompetencer, oplever i lidt højere grad at udvikle sine faglige kompetencer i jobbet og har generelt en oplevelse af at være lidt bedre

til sit arbejde, end øvrige lønmodtagere. Det er måske ikke så overraskende et resultat. Eksempelvis er der god grund til at antage, at en del mellemlidere i lidt højere grad end lønmodtagere uden personaleansvar, har mulighed for selv at tilrettelægge deres arbejdsdag og for at prioritere de arbejdsopgaver, som interesserer dem.

I næste kapitel kommer ledelsesrådgiver Jonathan Løw med nogle bud på, hvordan lederen kan blive bedre til at understøtte medarbejdernes mestring og sikre en klar forventningsafstemning. Ifølge Jonathan Løw bør lederen begynde med at lytte mere til sine medarbejdere.

At lytte højere som leder

Der går i gennemsnit 18 sekunder, før lederen afbryder en medarbejder, når de taler sammen. 18 sekunder. Det er den bedrøvelige lære fra Tom Peters studie af lederes evne til at lytte¹⁴.

Af Jonathan Løw, iværksætter, ledelses- og innovationsrådgiver

AT LYTTE AKTIVT

Som leder bør man huske det, som eksperter har kaldt "aktiv lytning". Dvs. en bevidsthed om, at man ikke lytter for at svare, men lytter for at lytte.

Når man som leder aktivt lytter til en medarbejder, så styrker man samarbejdet. Den lydhøre ledelse skaber rum for en åben og tryk dialog, fordi medarbejderen ved, at der rent faktisk bliver lyttet. Det sætter dem efterfølgende i stand til at turde handle på dialogen frem for at have talt med lederen og fortsat føle sig usikre på egne opgaver, ansvar eller formåen.

Det bidrager til faglig mestring af de fremtidige opgaver og til den personlige mestring i form af, at medarbejderne forstår, at de er gode nok og kan slippe usikkerheden, når de ved, hvad der forventes af dem. En leder, som aktivt lytter, vil også skabe en kultur, hvor fejl ikke alene er medarbejderens ansvar, men er noget, som håndteres i fællesskab.

MESTRING OG MENING HÆNGER SAMMEN

Det er bekymrende, at hver femte medarbejder oplever, at lederen "slet ikke" eller "i mindre grad" giver medarbejderen mulighed for at arbejde med noget, som medarbejderen brænder for. Dette fremgår af undersøgelsen bag denne rapport.

At mestre sit felt handler i høj grad om, at vores evner sættes i spil. Brænder vi ikke for det, vi laver, mister vi motivationen, og det gør det svært at udvikle sig og lære. I sidste ende kan det skade oplevelsen af mening i

det, som vi arbejder med. Der er en tæt sammenhæng mellem at opleve mening på jobbet - og vores evne til at mestre jobbet.

Lykkes man som leder med at kombinere dette med løbende at italesætte mening sammen med medarbejderen, så påvirker man også automatisk medarbejderens syn på de opgaver, vedkommende skal udføre i hverdagen. Dette fører så igen til at styrke den enkeltes forståelse og mestring af arbejdsrollen og opgaverne.

FRA FORANDRINGSPARAT TIL FORANDRINGSSKABENDE

Forandringsparat kan måske lyde godt og smart, men det er paradoksalt nok en passiv tilstand! Når du er parat, så venter du. Det giver medarbejderen et mindset, der er mere reaktivt end proaktivt. For at skabe nyt eller lære nyt er det vigtigt at være aktiv. Man skal være forandrings-skabende. Viden bliver til læring, når vi tager den ud i virkeligheden og bruger den i praksis. Også selvom det ikke lykkes første gang. At lære hænger tæt sammen med at øve sig - og netop værdien af at øve sig, kan du læse mere om i kapitlet "Mestring er ikke en solopræstation". For at kunne lære, for at kunne mestre noget nyt, er det vigtigt at vide, at ledere og kolleger står sammen med dig. Vi lærer bedst, når vi er trygge. Og tryghed har man ikke alene - tryghed er noget, man har sammen med andre. På den måde kan vi fejle, lære og mestre sammen.



TRE KONKRETE RÅD TIL LEDEREN

• Afsæt tid

For dit eget vedkommende skal du bevidst afsætte tid og rum til at reflektere efter de samtaler, du har haft med medarbejderne eller ledelsen. Afsæt derfor små pauser i din arbejdsdag til at evaluere dine vigtigste samtaler. I forhold til at understøtte medarbejderes mestring på arbejdspladsen, så spørg direkte ind til deres oplevelser af arbejdspladsen, kollegerne og opgaverne.

• Stil flere spørgsmål end du plejer

Næste gang, du tager dig selv i at ville svare hurtigt på et spørgsmål eller forsvare dig i forhold til en kritisk kommentar fra en medarbejder, så stil i stedet vedkommende et spørgsmål mere for at være sikker på, at du har forstået vedkommende rigtigt. Når man forstår hinanden og kan tale frit sammen, så understøtter det både den personlige, sociale og faglige mestring.

• Stil stærke spørgsmål

Spørg ikke kun ind til opgaverne, som udføres, men også til oplevelsen af at udføre opgaverne. På den måde kan man sammen tale om, hvornår mestringen opleves, hvornår medarbejderen lykkes, samt hvor der er brug for at sætte ekstra ind med råd og vejledning.

Mestring - på den lange bane

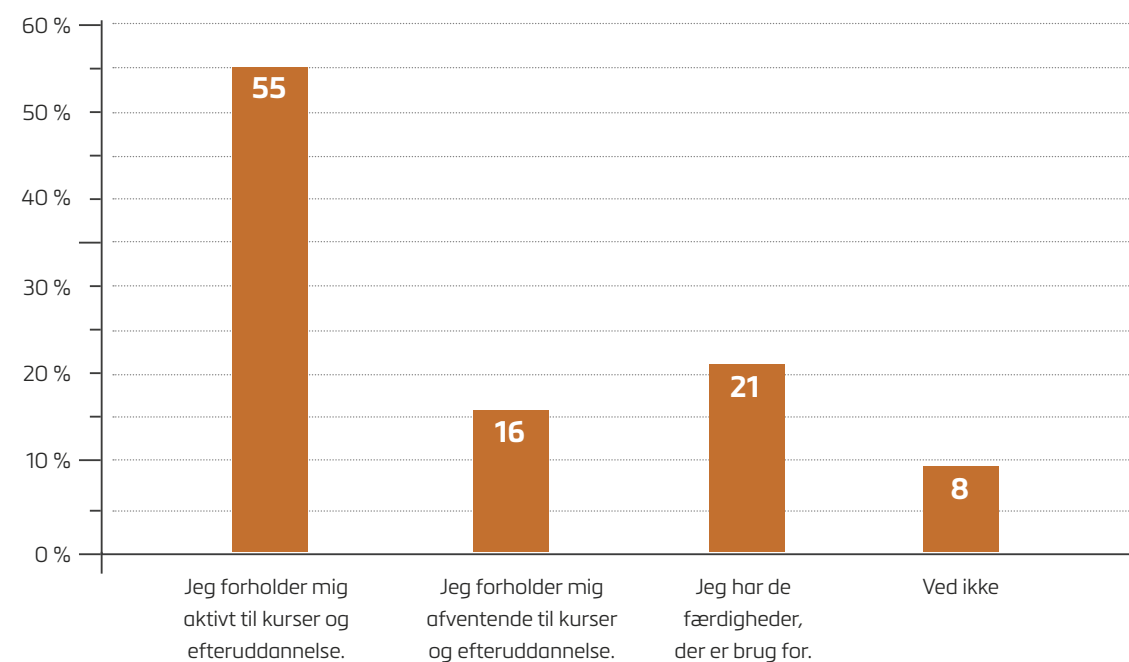
Vi danskere har generelt en oplevelse af at være gode til vores arbejde, og vi har samtidig også en oplevelse af, at det er vigtigt at være god til arbejdet. Men hvordan bliver vi ved med at være gode til vores arbejde, og hvad gør vi selv for at holde os opdateret og for at sikre, at vi har de rette kompetencer?

Vi har spurgt danskerne om, hvad de selv gør for at sikre, at de har de rette kompetencer til at kunne løse de opgaver, som de stilles over for på arbejdspladsen.

Som det fremgår af nedenstående graf, så forholder godt halvdelen af os aktivt til kurser og efteruddannelse, som kunne have relevans for os. Samtidig angiver godt en femtedel af os, at vi har de færdigheder, der er brug for, for at vi kan løse arbejdsopgaverne på en tilfredsstillende måde.

Det er lidt tankevækkende, at en femtedel ikke mener at have brug for at udvikle deres færdigheder, når vi ved fra andre undersøgelser, at en lang række af de jobfunktioner, som vi kender i dag, enten helt vil forsvinde eller i hvert fald ændre sig markant inden for de nærmeste år¹⁵.

DANSKERNES INDSTILLING TIL KURSER OG EFTERUDDANNELSE



Svarfordeling på spørgsmålet "Hvad gør du selv for at sikre, at du har de rette kompetencer til at kunne løse de opgaver, som du stilles over for på arbejdspladsen?"

Kilde: God Arbejdslust Indeks 2018



“Efteruddannelse betyder rigtig meget. Jeg vil helst udvikle mig. Det skal helst ikke være sådan, at man bare kører på autopilot og slår hovedet fra. Der skal være en passende mængde udfordringer og ting, man sætter sig ind i. Så man hele tiden bliver dygtigere.

Mand, 38 år, mellemleder

EN DEL SOVER TORNEROSESØVN

Resultatet stemmer umiddelbart overens med en undersøgelse fra 2016, hvor Krifas Videntcenter for God Arbejdslust undersøgte danskernes oplevelse af jobtryghed. Her spurgte vi blandt andet: “Hvad gør du for at sikre, at dine faglige kompetencer fremadrettet matcher krav og forventninger til dig i din jobfunktion?”. Til det svarede 17 procent af de adspurgte: “Jeg føler ikke et behov for at gøre noget særligt for at sikre mine faglige kompetencer i forhold til fremtidige krav og forventninger”.

Tendensen bekræftes også i en undersøgelse, som Analyse Danmark foretog for Ugebrevet A4 i 2017¹⁶. Undersøgelsen viste, at 84 procent af danske lønmodtagere mener, at de har de faglige kompetencer, der skal til, for at de kan finde et nyt job.

BARRIERER FOR OPKVALIFICERING

Vi er som medarbejdere ikke øde øer, men påvirkes af både ledere og kolleger og arbejdspladsens kultur. Det handler populært sagt om, hvorvidt efteruddannelse og opkvalificering er “noget, vi bruger her hos os”. Det er forskelligt fra arbejdsplads til arbejdsplads, om efteruddannelse og opkvalificering er

noget, som ledelsen påskønner og understøtter, eller om det er noget, som man selv må finde ud af som medarbejder.

Undersøgelsen fra Analyse Danmark peger blandt andet på travlhed og presset økonomi som nogle af årsagerne til, at medarbejderne ikke kommer på efteruddannelse. Én af respondenterne i vores egen undersøgelse, en social- og sundhedshjælper, siger det på denne måde: “Vi får ikke tilbudt ret meget. Højest en temadag. Jeg ville helt sikkert gerne have mere af det, men det er der ikke lige penge til”.

I eksemplet ovenfor giver social- og sundhedshjælperen altså udtryk for, at hun faktisk gerne ville have flere muligheder for kurser og efteruddannelse, men at hun oplever, at der ikke er penge til det.

En mellemleder fra den offentlige sektor fortæller i vores undersøgelse om, hvordan han oplever kulturen omkring opkvalificering og efteruddannelse: “Mange medarbejdere kommer selv med ønsker til kurser. Vi siger stort set aldrig nej til medarbejdernes ønsker. Vi ser gerne, at medarbejderne bruger det lidt mere”

TRE FORMER FOR BARRIERER

I citatet på side 60 understøttes efteruddannelse og opkvalificering direkte af ledelsen, og den 50-årige mellemleder fra den offentlige sektor siger tilmed, at han gerne så, at medarbejderne brugte det lidt mere. Det sidste er interessant. For hvorfor er det, at medarbejderne ikke bruger muligheden for efteruddannelse noget mere, når lederen fortæller, at der sjældent bliver sagt nej, når medarbejderne kommer med ønsker om kurser og lignende? Det kan selvfølgelig handle om det, som også vores undersøgelse viser, at den enkelte føler, at vedkommende allerede har de kompetencer, der er brug for og derfor ikke ser nogen grund til at komme på kursus eller efteruddannelse. En anden forklaring kunne være en oplevelse af, at der på grund af travlhed vil blive set skævt til én, hvis man tager på kursus, mens kollegerne må knokle videre. Denne forklaring hænger sammen med det, som flere arbejdsmarkedsforskere betegner som en institutionel barriere (se boksen til højre), hvor det ikke er velset at vælge fællesskabet på arbejdspladsen fra til fordel for tid på skolebænken. En tredje forklaring kunne være, at den pågældende leder ikke i tilstrækkelig grad har gjort medarbejderne bekendt med, at han faktisk gerne ser, at de efteruddanner sig og deltager i kurser.

Arbejdsmarkedsforskerne Mads Peter Klint og Morten Lassen fra Center for Arbejdsmarkedsforskning (CARMA) ved Aalborg Universitet har forsket i årsagerne til den manglende motivation for efteruddannelse, som præger mange – ikke mindst kortuddannede – lønmodtagere på det danske arbejdsmarked. Klint og Lassen definerer tre former for barrierer for efteruddannelse, som du kan læse mere om i faktaboksen til højre.

BARRIERER FOR EFTERUDDANNELSE

1. Livsformsbarrierer - mange lønmodtagere er præget af en arbejderidentitet, hvor arbejdet er midlet, og fritiden er målet. Arbejdet skal derfor bare udholdes, indtil man kan holde fri
2. Modstandsbarrierer - mange har rigtig dårlige erfaringer fra skolen og fik det først rigtig godt, da de kom ud på en arbejdsplads. De har ikke lyst til at vende tilbage til skolebænken og de dårlige tider igen
3. Institutionelle barrierer - mange oplever, at der er meget bureaukrati forbundet med at ville efteruddanne sig og giver derfor op på forhånd. Desuden er det kulturen på mange arbejdspladser, at man ikke skiller sig ud eller vælger fællesskabet fra, hvilket man gør, hvis man pludselig vil efteruddannes

Kilde: Klint og Lassen, CARMA, 2010

“Nogle sover tornerosesøvn, og de vil gøre sig selv og hele det danske samfund en kæmpe tjeneste ved at vågne op.

Hanne Shapiro, Innovationschef, Teknologisk Institut i analyse fra Analyse Danmark

I næste kapitel, kan du kigge med ind i fremtiden sammen med fremtidsforsker Louise Fredbo-Nielsen og læse hendes bud på, hvilke trends hun ser på fremtidens arbejdsmarked, og hvad disse trends kommer til at betyde for vores mestring.



Et kig ind i fremtiden

Arbejder du med HR eller mennesker? Så bliver du vigtigere end nogensinde før, efterhånden som fremtiden bringer kunstig intelligens, nedbrudte faggrænser og stadig flere krav til os medarbejdere på arbejdspladserne. Den udvikling tegner en anderledes tilgang til dygtighed og mestring. Men hvad betyder det alt sammen, at vi skal kunne? Og hvordan kommer du i gang?

Af: Louise Fredbo-Nielsen, fremtidsforsker

Jeg har igennem mit liv brugt ufattelig meget tid på at blive dygtig. Jeg har brugt månedsvis på at lave opgave efter opgave helt fejlfri og timevis på at drømme om de returnerede opgaver helt hvide og blanke – uden nogle røde streger og udråbstegn! At gøre det, de andre forventer. Sådan på bedste 12-tals-pigemanér lang tid før det var et begreb.

Men så blev jeg fremtidsforsker. Og når man bliver fremtidsforsker, får man et par helt unikke briller, som gør, at man lærer at se fremtiden uden den forvrængende bagage, man slæber rundt på til daglig. Mine fremtidsbriller har zoomet ind på fremtidens vigtigste kompetencer, og jeg kan nu se, at perfektion ikke er det, der vil blive krævet af mig – eller dig – om 10 og 15 år. Dygtighed og mestring kommer nemlig til at handle om noget andet. Og kræve noget andet af dig. Hvad det lige er, kommer vi til. Men lad os først tage et kig på, hvad det er for nogle tendenser i samfundet og på arbejdsmarkedet, der kommer til at drive den udvikling.

TRENDS PÅ FREMTIDENS ARBEJDSMARKED

En lang række arbejdsopgaver og jobfunktioner, som revisorer, p-vagter og sportsjournalister, vil forsvinde i

de kommende år, efterhånden som kunstig intelligens, automatisering og cobots (robotter vi skal samarbejde med) gør indtog på arbejdspladserne. Men den gode nyhed er, at der opstår flere nye jobs, end der forsvinder. Vi kender bare ikke stillingsbetegnelserne endnu. Faktisk lever vi i en fantastisk spændende tid. Vi har alle muligheder. Det kræver selvfølgelig bare, at vi har energien og overskuddet til det.

FÆRRE GULDURE OG FÆRRE JUBILÆER

Livslang ansættelse og 40 års jubilæer vil også blive afløst af fleksibilitet og mikrojobbing, hvor du tilbyder din arbejdskraft til flere arbejdsgivere i afgrænsede perioder. Og nedbrudte faggrænser hvor den dygtigste og mest egnede udfører en opgave – ikke den person, der er uddannet til det.

En tredje faktor, der kommer til at påvirke fremtidens arbejdsmarked, er, at flere mennesker lever længere. Alderdommen er ikke, hvad den har været, og mange bliver ikke gamle på samme måde, som man gjorde engang. Her er et af de områder, hvor der skal tænkes radikalt nyt, så vi i god tid kan sikre os, at det lange liv også bliver det bedre liv.

Nu har vi kigget tre trends i øjnene, men hvad betyder det for, i hvilken retning vores kompetencer skal gå?

“ Det vil altid være vigtigt at holde sig nysgerrig og forundringsparat til verden omkring os, så start med at blive rigtig god til det!



TRE EGENSKABER TIL FREMTIDEN

Ét af de bedste råd, jeg har fået, er: Giv dig selv lov til at være inkompetent i en periode af dit liv. Eller i hvert fald være dårlig til noget. Prøv at acceptere, at du ikke kan være god til alting. Når du har givet dig selv lov til at være dårlig, har du nemlig samtidig åbnet den mentale dør, der giver dig lov til at blive dygtig til noget. Og her er tre egenskaber, du kan starte med at træne:

1. AT KUNNE GENOPFINDE DIG SELV

Når det i denne undersøgelse bliver angivet, at den vigtigste årsag til, at vi ikke lykkes med vores arbejdsopgaver, er, at vi ikke har de tilstrækkelige personlige kompetencer, så ser jeg konturerne af en stor udfordring. Når en femtedel angiver, at de har de færdigheder, de har brug for, og hele 16 procent forholder sig passivt til kurser og efteruddannelse, så risler det sikkert også mange kursusudbydere koldt ned ad ryggen. Og det ryster da også nervøst i min krystalkugle. Det, vi skal kunne, og det, der bliver krævet af os, ændrer sig med teknologien og den kunstige intelligens' indtog på kontor, fabrikker og veje rundt i landet. Så vi kan ikke bare sidde på vores flade, mens kaffen bliver kold, og de spændende opgaver bliver løst af en gruppe teenagere fra Ukraine.

Flere uddannelser og meget af det, du har lært på skolebænken, vil blive forældet i løbet af dit arbejdsliv, og mange af de jobs, vi kender i dag, eksisterer ikke om 20 år. Jeg er ked af at sige det, men du bliver kørt over ende, hvis du sidder helt stille. Tænk bare på typograferne, der tjente boksen på avisredaktionerne tilbage i 70'erne, men som ikke eksisterer som faggruppe i dag.

Så vi har en opgave i at give os selv en kærlig softwareopdatering – og hjælpe hinanden på vej med det. Fremtiden handler om at kunne genopfinde sig selv og genopfinde sine kompetencer, og der når du aldrig hen, hvis du insisterer på kun at aflevere fejlfri opgaver, som du har siddet og nørket med ved dit skrivebord alene.

2. BLIV VEN MED DIN IRRITATION OG FRUSTRATION

I al læring ligger der altid et element af frustration, hvor det hele bliver svært, og vores hjerne kaster et røgslør i desperation, der gør det nærmest umuligt at se klart. Min lille søn på 1 år stikker i et urhjul, når han ikke kan få den firkantede klods i det runde hul i kassen. Da jeg skulle lære brøkregning blev jeg så frustreret, at jeg bare havde lyst til at råbe og stikke af, fordi jeg ikke kunne finde ud af det. Hvordan reagerer du, når det bliver svært, og du har lyst til at give op?

I stedet for at gå i baglås af frustration, kunne du så trække vejret og sige "hmm, interessant", træde et mentalt skridt tilbage og iagttage, hvad der sker, når du bliver frustreret. Brug din nysgerrighed, empati, irritation, dovenskab og fejl alt, hvad du orker. Har du brug for at lære at sende ufærdige ting til dit team, og have tillid til at de finder de fejl, der gør dig dygtigere? Eller har du brug for at sende et perfekt produkt til dit team, så du høster anerkendelse? Perfektion er kedeligt, og fejl er den eneste vej mod mestring og dygtiggørelse.

3. AT KUNNE INDGÅ I FORPLIGTENDE FÆLLESSKABER

Selvom man er verdensmester i mestring, er der faktisk noget, der er ligeså vigtigt på fremtidens arbejdsmarked: Evnen til at kunne indgå i et forpligtende fællesskab. Flere virksomheder begynder allerede nu at gå fra headhunting, hvor de leder efter én god profil til et job, til teamhunting, hvor de leder efter et team af dygtige profiler, som – hold nu fast – er vildt dygtige til at gøre hinanden bedre. Det er ligesom at købe en blomst med indbygget gødning. Smart. Teamets kompetencer vokser, fordi de har forstået, hvad det vil sige at mestre mestring og at indgå i et forpligtende, dedikeret fællesskab, koordinere og arbejde i partnerskaber med kolleger, kunder, chefen, osv. Den sociale mestring bliver med andre ord ligeså vigtig som den faglige mestring.

KÆPPEN I HJULET PÅ DYGTIGHED

En god gedigen barriere for at blive rigtig dygtig til noget er nulfejlskulturen og at stræbe efter ikke at lave fejl. I undersøgelsen her angiver de unge mellem 18 og 29 år mere markant end andre, at de "i meget høj grad" føler sig gode på job, når de ikke laver fejl. Og det er en skam. Der er igennem tiden kommet meget innovation ud af at eksperimentere og fejle. Hvis det ikke var for store fejl, så ville vi ikke i dag have pacemakere eller bobleplast, for at nævne to. Mine

kolleger og jeg siger da også tit til hinanden: "Bare lav noget lort, vi andre kan forholde os til", og så gør vi det superb derfra. For i jagten på at gøre alting så godt så godt bruger vi ude på arbejdspladserne ofte alt for meget tid og energi på at gøre en detalje, der senere viser sig totalt overflødig, så perfekt, så perfekt. Spild! Så vær ikke så bange for at lave fejl. Du lærer af at fejle – og det kan dine kolleger forholde sig til, og du kan gøre det bedre derfra.

START MED EN BUDDY

Find en buddy som du kan gøre dig dygtig sammen med. I behøver ikke at ville i samme retning, men skal kunne give hinanden et kærligt klask og støtte. Tænk over hvad der er behov for, at du bliver rigtig dygtig til om fem år. Hvad ville give dig energi at mestre og gøre, at du går glattere hjem på weekend fredag, end du gik på arbejde mandag? Og start så din træning sammen med din buddy i dag.

Der er behov for mestring og for at være virkelig dygtig til noget, men hvis du ikke lige kan passe det ind i opgaver, blebørn og aftensmaden, så pust bare ud. Der er alligevel plads til dig i fremtiden. Det vil altid være vigtigt at holde sig nysgerrig og forundringsparat til verden omkring os. Så start med at blive rigtig god til det!

“ Perfektion er kedeligt, og fejl er den eneste vej mod mestring og dygtiggørelse

Boreout - at blive syg af kedsomhed

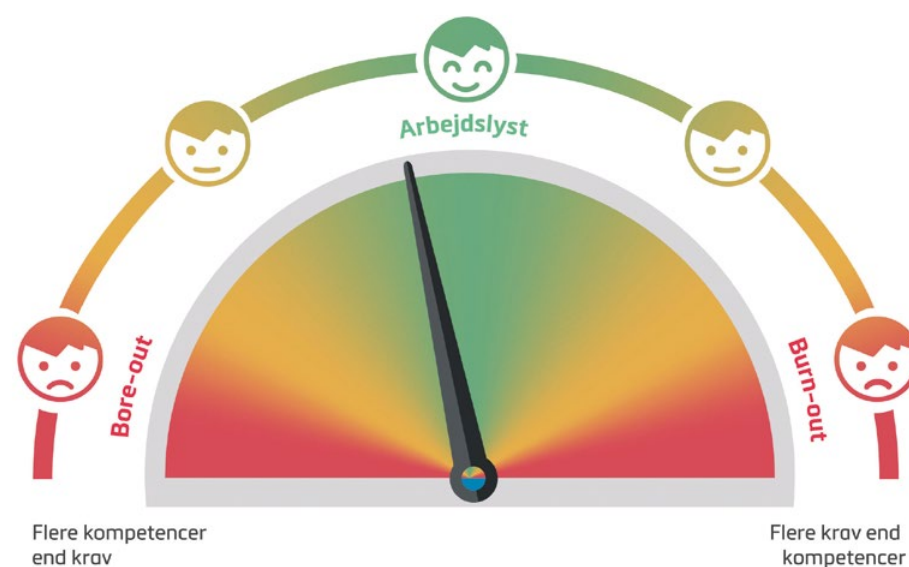
Det er sundt at have travlt i en periode og mærke, at man virkelig opnår noget - men det er farligt at være overbebyrdet for længe. Ligesådan er det sundt at kede sig i en periode, hvor man til gengæld får mulighed for at tænke lidt mere over de store spørgsmål og bruge sin kreativitet. Men er man understimuleret for længe, så kan det i værste tilfælde føre til depression og angst.

Der er skrevet og sagt meget om stress. En folkesygdom som desværre rammer mange mennesker hvert år. Hvad der er mindre kendt, er stressens modsætning - boreout. Den kan potentielt være næsten ligeså farlig for den enkelte, om end fænomenet er langt mindre udbredt end stress og udbændthed. Boreout er et begreb, som kommer af det modsatte af burnout og betyder, at man har været understimuleret for længe.

Figuren nedenfor illustrerer, at det handler om balance mellem kompetencer og krav, når man vil opnå

arbejdslyst i dagligdagen og i de udfordringer, man oplever. Og det kan i værste tilfælde være ligeså farligt at være understimuleret som at være overbebyrdet. Det handler kort sagt om at bevæge sig frem og tilbage i det grønne felt, for at holde en sund mestringsbalance på arbejdet. Det er vigtigt at pointere, at modeller altid er en forsimplet udgave af virkeligheden. Boreout er i høj grad oplevelsen af ikke at have noget at give sig til. Det kan både være konkrete arbejdsopgaver, men det kan også være den personlige oplevelse af ikke at blive udfordret mentalt.

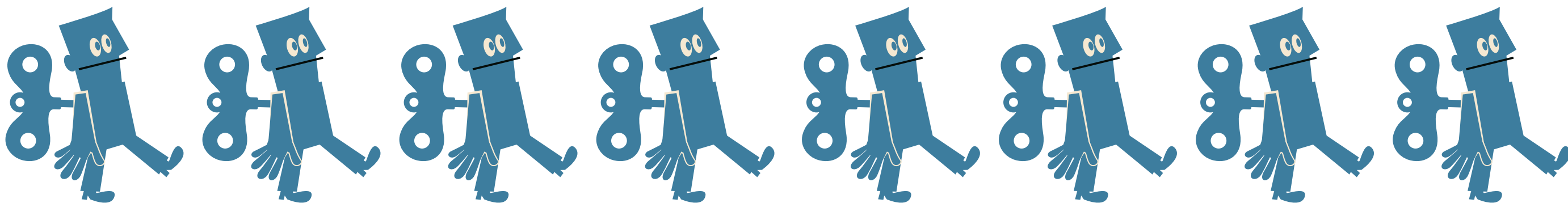
FORHOLDET MELLE KOMPETENCER OG KRAV



Figuren illustrerer oplevelsen af forholdet mellem krav og kompetencer.

Kilde: Krifas Videncenter for God Arbejdslyst og Institut for Lykkeforskning, 2018





KEDSOMHED ER TABU

I et samfund hvor vi hylder succes, og alle ønsker at være vigtige, er det blevet status at have travlt. Når vi mødes med vennerne og spørger, hvordan folk har det på jobbet, så vil over halvdelen typisk svare, at der er travlt. Vi kan sågar komme hinanden i forkøbet og af og til spørge: "Hvad så, er der travlt på arbejde for tiden?". Med det spørgsmål spørger vi i virkeligheden til, om vores ven har nok at lave. Og hvis man har travlt, bliver det ofte tolket som, at vi er vigtige. Og det giver status.

HVEM VIL OPDAGE, HVIS MAN IKKE MØDER OP?

Derfor er det ofte tabu og flovt at måtte indrømme, at man keder sig på arbejdet. Især hvis man har gjort det i længere tid. At der ikke er kolleger, som har brug for en. At chefen ikke har brug for én. Og at man ikke har udrettet noget af værdi i lang tid. I et samfund som værdsætter travlhed, giver det en følelse af fiasko, når man ikke har noget at lave. Især når arbejdet for mange er en vigtig del af ens identitet. Hvis man så ikke har lavet noget på arbejde - har man så mistet sin identitet og betydning som menneske? Hvem ville opdage, hvis man ikke mødte op på mandag?

MENINGSLØSHED ER ...

I vores undersøgelse siger 32 procent af de adspurgte, at de en eller flere gange inden for den seneste uge har kedet sig på jobbet. Ud over at det risikerer at blive ineffektivt for virksomheden, så risikerer det også at få konsekvenser for den enkelte medarbejder. Vi bør derfor være opmærksomme på, om det er en tendens, der udvikler sig negativt for medarbejderen. Det er et fælles ansvar på arbejdet; medarbejderen skal sige fra, hvis han keder sig, og lederen skal være opmærksom, hvis en medarbejder udviser tegn på at kede sig.

BOREOUT KOMMER LANGSOMT

Boreout er typisk ikke noget, som opstår fra den ene dag til den anden. Hvis man tager en frø og putter den i en spand med kogende vand, så hopper frøen

hurtigt op igen. Hvis man til gengæld putter frøen i en spand med koldt vand og langsomt varmer vandet op til kogepunktet, vil frøen blive siddende til den dør. Lidt samme billede kan bruges, når kedsomheden bliver overvældende på arbejdet. Hvis alle spændende opgaver og udfordringer forsvinder fra den ene dag til den anden - så vil de fleste formentligt sige fra. Men hvis opgaverne og udfordringerne forsvinder lidt efter lidt over en periode, opdager vi det måske ikke, før meningsløsheden og kedsomheden har bidt sig fast. Ofte forsvinder meningen og de motiverende opgaver langsomt gennem nye strukturer, nye kunder eller nye kolleger, som langsomt ændrer på de forventninger, der er til den enkelte. Det er vigtigt at være opmærksom undervejs og hoppe ud af spanden i tide.

TEGN PÅ BOREOUT

Selvom 32 procent svarer, at de en eller flere gange om ugen keder sig på jobbet, er det selvfølgelig ikke ensbetydende med, at de alle sammen er i fare for at udvikle boreout. I boksen nedenfor kan du se nogle af de tegn, som man skal være opmærksom på, og som kan være tegn på boreout.

TEGN PÅ BOREOUT

1. Man laver private ting i arbejdstiden, men simulerer at arbejde, når kolleger eller ledere kommer forbi
2. Man får det til at se ud som, at man lægger mange timer på arbejdet
3. Man deler små opgaver op i mange bidder, så de strækker længere
4. Man tager arbejde med hjem, men arbejder ikke på det
5. Man fortæller andre, hvor travlt man har
6. Man keder sig hele tiden og føler stor utilfredshed med sit arbejde

Kilde: Rothlin, 2007

HVORDAN KOMMER MAN UD AF BOREOUT?

Det er helt normalt at spørge en leder eller kollega om noget ekstra arbejde en enkelt gang eller to. Men det bliver ydmygende, hvis man igen og igen står med følelsen af at skulle tigge om opgaver og udfordringer.

At bryde med boreout og skabe en god balance sker ved at arbejde med alle tre former for mestring. Og det er ikke noget, som den enkelte medarbejder kan ændre alene.

FAGLIGT: Tag snakken med lederen og forbered dig ved at finde opgaver og forventninger, som passer til dine kompetencer og ønsker. Det er vigtigt at huske, at forventninger og kompetencer udvikler sig over tid, og at den faglige mestring løbende tilpasses både medarbejderens og virksomhedens forventninger og ønsker. Forskningen viser i øvrigt, at boreout især rammer dygtige medarbejdere, som hurtigt tilegner sig ny viden

og derfor også hurtigere risikerer at kede sig og savne udfordringer. Derfor skal du ikke være bange for at tage snakken med lederen. De fleste ledere vil tage positivt imod medarbejdere, der er proaktive i forhold til egen mestring.

SOCIALT: Indgå i teams, så opgaver og forventninger ikke hviler på dig alene, men er noget, som flere deler. På den måde er du med til at forebygge, at du selv eller nogle af dine kolleger overbebyrdes, mens andre er understimulerede. Gennem godt samarbejde mellem kollegerne kan opgaver og forventninger flyde mellem medlemmerne af teamet, og I kan hjælpe hinanden.

PERSONLIGT: Husk på hvorfor du arbejder i netop dét job. Genfind meningen med det arbejde, du udfører. Øv dig i at holde koncentrationen og modstå fristelsen til overspringshandling og til at udskyde arbejdsopgaver.



Det er noget, som man skal være opmærksom på, når man taler om mestring - at det ikke altid er et spørgsmål om at øge kompetencerne - det kan også være et spørgsmål om at øge forventningerne

Rothlin, 2007

Det hele menneske på arbejde

Oplevelsen af at mestre har afgørende betydning for vores arbejdslyst. Sådan er det nu, og sådan vil det være i fremtiden. På fremtidens arbejdsmarked vil der blive stillet større krav til især den personlige mestring. Som samfund har vi derfor et ansvar for, at der ikke drives rovdrift på menneskers psykiske ressourcer, og for at sikre at den enkelte ikke står alene med ansvaret for sin mestring.

For danskerne er det vigtigt at være gode til vores arbejde. Og vi synes selv, det går ret godt med det. Så er alt jo godt, kunne man fristes til at konkludere. Men når man, som det er gjort i denne rapport, arbejder sig ned i de enkelte dimensioner af mestring samt fokuserer på, hvordan arbejdsmarkedet kommer til at se ud i fremtiden, er der ting, der kalder på refleksion og handling.

BEHOV FOR OPGØR MED SELVBEBREJDELSE OG STRESS

Undersøgelserne, som rapporten bygger på, viser, at mange af os har en tendens til at bebrejde os selv, når vi oplever ikke at mestre vores arbejde. Vi peger altså i høj grad pilen mod os selv, når vi ikke lykkes. Måske er det udtryk for en individualiseret tænkning, hvor vi i høj grad internaliserer udfordringer og gør dem til vores egne personlige problemer. Tendensen synes at følge en udvikling, som vi i forvejen ser i samfundet, hvor flere og flere stiller så høje krav til sig selv, at de ender med at bukke under med dårligt selvværd og stress. Stressforeningen anslår, at omkring 35.000 danskere hver dag er sygemeldt på grund af psykisk dårligt arbejdsmiljø, og at næsten en halv million danskere føler sig udrændt på jobbet. Det kan vi ikke være bekendt, og det skal vi gøre noget ved.

LEDEREN MÅ VÆRE PÅ FORKANT

Vi har alle et ansvar for at italesætte, at mestring i arbejdslivet ikke alene er den enkeltes ansvar. Fx har ledere og arbejdspladser et ansvar for at sikre optimale betingelser for den enkelte medarbejders oplevelse

af mestring. Det kan blandt andet ske ved, at man som leder virkelig lytter til medarbejderens mestringsudfordringer og -ønsker. Både når det gælder den faglige, personlige og sociale mestring. Helt konkret kan spørgsmål til de forskellige aspekter af mestring være et fast punkt til MU-samtalen. Lederen må også skabe rum og kultur for løbende kompetenceudvikling og efteruddannelse.

KOLLEGERNE SKAL PÅ BANEN

Som kolleger har vi et ansvar for at understøtte hinanden i en bedre mestring – ikke bare fagligt, men også personligt og socialt. I fællesskabet på arbejdspladsen har vi et ansvar for at spille hinanden bedre.

SAMFUNDSSTRUKTURER SKABER RAMMER

Strukturer i samfundet har stor betydning for at sikre optimale betingelser for opkvalificering og videreuddannelse af arbejdsstyrken. I den sammenhæng har politikere, ledere og faglige organisationer et helt særligt ansvar for at påvirke og ændre rammer og strukturer, som fastholder den enkelte medarbejder i en oplevelse af skyld, som vedkommende ikke har andel i.

DEN ENKELTES EGET ANSVAR

Den enkelte medarbejder har naturligvis også selv et ansvar for sin mestring i arbejdslivet. Derfor har vi alle en forpligtelse til at opkvalificere og efteruddanne os og forholde os nysgerrigt og forundringsparate til os selv, vores medmennesker og verden omkring os.



RESPEKT FOR BÅDE POTENTIALE OG BEGRÆNSNINGER

Fremtidens arbejdsmarked kommer til at se meget anderledes ud. Mange af de jobs, vi kender i dag, vil blive erstattet af teknologiske løsninger. Til gengæld opstår der et væld af nye typer jobs. Livslange ansættelser vil i stor stil blive afløst af mikrojobbing. Der er ingen tvivl om, at omstillingsparathed og et udviklende tankesæt bliver afgørende for at kunne mestre arbejdet i fremtiden. Der vil i den grad blive stillet større krav til den personlige mestring. Men

hvad er de psykologiske implikationer for den enkelte, når de psykiske ressourcer i endnu højere grad kommer i højsædet? Hvad med dem, der ikke har den efterspurgte psykiske robusthed? Fremtiden bliver spændende, men den kalder på, at vi både har syn for den enkeltes store potentiale og samtidig har respekt for de begrænsninger – fysisk, psykisk eller kompetencemæssigt – som ethvert menneske også har. Vi er jo human beings og ikke human doings.

EKSTERNE BIDRAG



LOUISE FREDBO-NIELSEN
Fremtidsforsker

Louise er fremtidsforsker og forfatter til bogen *Sæt Kursen*. Som fremtidsforsker holder hun foredrag i både Danmark og resten af verden. Louise er fast tilknyttet DR P1 og tidligere ekstern lektor på RUC og Columbia University. Louise er cand.merc. i International Business & Politics fra CBS, Paris og Beijing.



JONATHAN LØW
Iværksætter, ledelses- og innovationsrådgiver

Jonathan er foredragsholder, iværksætter og manden bag bøgerne *Listen Louder*, *GURU-BOGEN* og *Disruptionbogen*. Han er tidligere blevet kåret som Årets IT-iværksætter og har modtaget e-handelsprisen og Computerworld’s Edison Award. I dag er han direktør for rådgivningsvirksomheden Listen Louder, hvor han hjælper små og store organisationer med at sikre en ægte innovationskultur.



MADS LINDHOLM
Erhvervspsykolog

Mads er erhvervspsykolog, cand.psych., HD i Organisation og Ledelse og har en ErhvervsPhD i strategisk indretning fra Aalborg Universitet. Han er indehaver af Konsulenthuset Wice og han har mange års erfaring med at rådgive mennesker og organisationer om ledelse, god arbejdslyst og strategisk indretning. Mads har også tidligere samarbejdet med Krifas Videntcenter for God Arbejdslyst – bl.a. om udgivelsen *Hvad er mening? Mening som motivation i arbejdslivet* i 2016.

CASEPERSONER

Anne Sophie Sehested Münster (Inspired Beyond Babies)
Trine Yang Møller (Danmarks Radios Symfoniorkester)

UDGIVELSENS FORFATTERE

Krifas Videntcenter for God Arbejdslyst:

Christian Borrisholt Steen, seniorkonsulent og projektleder
Rasmus Højbæk, erhvervspsykolog
Helle Stenbro, koordinator og seniorkonsulent
Gitte Krogh Nørgaard, seniorkonsulent
Anders Hald Vestergaard, studentermedhjælper

Institut for Lykkeforskning:

Meik Wiking, direktør
Isabella Arendt, researcher

MERE VIDEN OM GOD ARBEJDSLYST

Krifas Videntcenter for God Arbejdslyst arbejder til stadighed på at afdække, udfolde og udbrede viden om temaer inden for god arbejdslyst. Her har du et hurtigt overblik over vores seneste udgivelser.



2017:
God Arbejdslyst Indeks 2017
– sammen rykker vi grænserne for god arbejdslyst i Danmark

Giver det mening for os, når vi står op om morgenen og tager på job, oplever vi at have medbestemmelse, og føler vi, at vi mestrer jobbet og arbejdsopgaverne? I God Arbejdslyst Indeks 2017 har vi blandt andet udforsket grænserne for danskernes arbejdslyst. Grænserne handler fx om turen til og fra arbejdet og om, hvad der sker, når arbejdslysten afløses af stress.



2017:
Når ledelse skaber arbejdslyst

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



2016:
Hvad er mening? Mening som motivation i arbejdslivet

Denne rapport bygger på en omfattende faktoranalyse, hvor vi nærmere belyser, hvilke dimensioner mening i arbejdslivet består af, og hvordan mening bidrager til den gode arbejdslyst for medarbejderne på danske arbejdspladser.

Litteraturliste

- **Bandura, Albert** (1994). Self-efficacy. In: V.S. Ramachaudran (Ed.), Encyclopedia of Human Behavior, vol. 4, 71-81). New York: Academic Press.
- **Dweck, Carol** (2006). Du er hvad du tænker. Den nye mindset-teori om vejen til success. København: Gyldendal Business.
- **Eriksen, Cecilie L.** (2009). Det meningsfulde arbejdsliv. Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- **Forrier, A. and Sels, L.** (2003). The concept employability: a complex mosiac, Int. J. Human Resources Development and Management, Vol. 3, No. 2, pp. 102-124.
- **Giddens, Anthony** (1999). Modernitet og selvidentitet. København: Hans Reitzels Forlag.
- **Gladwell, Malcolm** (2008). Outliers, London: Penguin Books Ltd.
- **Hertz, Eva** (2017). Robust – lær at mestre modgang, København: Gyldendal Business.
- **Klint, Mads P.** (2010). Når kompetenceudvikling af kortuddannede handler om mere end motivation, København: Nationalt Center for Kompetenceudvikling
- **Kristensen, Anders R.** (2011). Det grænseløse arbejdsliv, København: Gyldendal Business.
- **Lindholm, Mads** (2016). Viden om det gode arbejdsliv, Aalborg: Konsulenthuset WICE.
- **Mead, G. H.** (1934/1962). Mind, Self, and Society: From the Standpoint of a Social Behaviorist. Chicago, IL: The University of Chicago Press: by Morris, C. W.
- **Neisser, U., Boodoo, G., Bouchard, T. J. Jr., Boykin, A. W., Brody, N., Ceci, S. J., Halpern, D.,urbina, S.** (1996). Intelligence: Knowns and Unknowns. In the American Psychologist, Vol. 51, No. 2, p. 77-101
- **Netterstrøm, Bo** (2014). Stress og arbejde. Nyeste viden om årsager, konsekvenser, forebyggelse og behandling. København: Hans Reitzels Forlag
- **Peters, Tom** (2014). Summary: Re-Imagine! – Tom Peters – Business Excellence in a Disruptive Age. New York: Primento Digital
- **Pink, H. Daniel** (2015). Motivation – den overraskende sandhed om hvad der motiverer os. København: L&R Business
- **Rothlin, Philippe** (2007). Boreout! Overcoming workplace demotivation. London. Kogan Page

Krifas Videncenter for God Arbejdslyst og Institut for Lykkeforskning:

- God Arbejdslyst Indeks 2015
- God Arbejdslyst Indeks 2016
- God Arbejdslyst Indeks 2017

Krifas Videncenter for God Arbejdslyst og Konsulenthuset WICE:

- Hvad er mening? Mening som motivation i arbejdslivet, 2016

Krifas Videncenter for God Arbejdslyst:

- Når ledelse skaber arbejdslyst, 2017

Denne rapport er udarbejdet af Krifas Videncenter for God Arbejdslyst på baggrund af egne undersøgelser gennemført med hjælp fra Kantar Gallup – og med bidrag fra Institut for Lykkeforskning og flere eksterne eksperter.

Redaktionelt team:

Christian Borrisholt Steen
Rasmus Højbæk
Helle Stenbro
Gitte Krogh Nørgaard
Anders Hald Vestergaard

Med eksternt bidrag af:

Louise Fredbo-Nielsen (Future Navigator)
Mads Lindholm (Konsulenthuset WICE)
Jonathan Løw (Listen Louder)

Grafisk design:

Mariann Bay Jakobsen, Krifa
Simon Nielsen, Minijobs

Foto:

Istock
Kim Matthäi Leland

Tryk:

1. oplag: 4.000
1. udgave: Maj 2018

ISBN: 978-87-970013-2-5
© Krifas Videncenter for God Arbejdslyst 2018

Slutnoter

1. Se afsnittet "Det nytter at arbejde med mestring", side 12	11. Se fx Giddens, 1999
2. Dweck, 2006	12. https://videnskab.dk/kultur-samfund/kan-man-oeve-sig-til-en-ol-medalje
3. Neisser et al., 1996	13. Når ledelse skaber arbejdslyst, Krifas Videncenter for God Arbejdslyst, 2017
4. Netterstrøm, 2014	14. Tom Peters, 2014
5. Netterstrøm, 2014	15. World Economic Forum har anslået, at 65 procent af de børn, der begynder i skole i dag, kommer til at arbejde i job, som ikke eksisterer endnu. Se God Arbejdslyst Indeks 2017, side 58
6. Bandura, 1994	16. Ugebrevet A4, 17. januar 2017
7. Mead, 1934	17. Rothlin, 2007
8. Forrier & Sels, 2003	
9. www.unicef.org/lifeskills/index_7308.html	
10. Elseline Hoekzema, Erika Barba-Müller m. fl. (2016). Pregnancy leads to long-lasting changes in human brain structure. Nature Neuroscience, 20(2), 287-296.	

Det hele menneske på arbejde

En undersøgelse af danskernes oplevelse af mestring i arbejdslivet

God Arbejdslyst Indeks 2018 er en undersøgelse af, hvordan det står til med danskernes oplevelse af mestring i arbejdslivet. Undersøgelsen bygger videre på den viden, som Krifas Videncenter for God Arbejdslyst igennem flere år og i samarbejde med Institut for Lykkeforskning og Kantar Gallup, har oparbejdet om danskernes arbejdslyst. Mestring er én af i alt syv faktorer, som i særlig grad har betydning for danskeres oplevelse af trivsel og arbejdslyst. De øvrige faktorer er mening, ledelse, balance, medbestemmelse, resultater og kolleger.

Det er fjerde år i træk, at Krifa udgiver God Arbejdslyst Indeks, og i år sætter vi særligt fokus på mestring i arbejdslivet.

Rapporten giver blandt andet et indblik i:

- Hvor gode vi danskere selv synes, vi er til vores arbejde
- Hvem der er mest opslugte af deres arbejde
- Hvem der får skylden, når vi ikke lykkes i vores arbejde
- Hvordan det står til med mestring i forskellige brancher
- Hvordan vi har det med at lave fejl
- Hvordan vi har det med at lære nyt
- Hvad der skal til for at mestre arbejdet på fremtidens arbejdsmarked

Eksterne bidragydere: Mads Lindholm, Louise Fredbo-Nielsen og Jonathan Løw



978-87-970013-2-5

RAPPORT UDGIVET AF
KRIFAS VIDENCENTER FOR
GOD ARBEJDSLYST