

Tema

Den attraktive arbejdsplads 2024







Den attraktive arbejdsplads 2024

Kære læser

Velkommen til vores nye magasin, LEAD Insights. Her får du førende indsigter om HR, ledelse og organisationsudvikling, ligesom du får inspiration til, hvordan du konkret kan gribe relevante og højaktuelle emner an.

Emnet for det første magasin er 'den attraktive arbejdsplads'. Det er et emne, som fylder meget hos danske ledere. Årsagen skal blandt andet findes i den stigende arbejdskraftsmangel, der skaber en intens konkurrence om de dygtige medarbejdere og ledere. Vi skal ikke kigge langt for at finde aktører, der betoner emnets vigtighed:

"Mangel på arbejdskraft er et alvorligt problem for hele Danmark", skriver Dansk Erhverv. Og Dansk Industri er enige, når de skriver "Massiv mangel på arbejdskraft er den største vækstbarriere".

Den politiske situation muliggør ikke masseindvandring af arbejdskraft, så vi må arbejde med de rammer og ressourcer, vi allerede har. Hovedspørgsmålet bliver derfor: "Hvordan skaber vi en attraktiv arbejdsplads, der tiltrækker og tilknytter medarbejdere, og som får mere ud af den arbejdskraft, vi i forvejen har?" Det er en kompleks udfordring, og en omfattende undersøgelse af ledernes største udfordringer

i dag peger da også alle ind på den attraktive arbejdsplads ([EGN Leadership Report 2024 med 3.300 respondenter](#)):

1. Hvordan indarbejder vi kunstig intelligens på en begavet facon?
2. Hvordan tager vi socialt ansvar på en måde, der sikrer diversitet, ligestilling og inklusion?
3. Hvordan indretter vi en hybrid arbejdsplads, der både giver plads til fællesskaber og fleksibilitet?
4. Hvordan tiltrækker og tilknytter vi tilstrækkeligt med dygtige medarbejdere?
5. Hvilke kompetencer skal danske ledere have i fremtiden?

I magasinet her kan du hente inspiration til at besvare disse spørgsmål – og til at skabe en attraktiv arbejdsplads mere generelt.

Den første artikel handler om at gentænke begreberne 'rekruttering' og 'fastholdelse' og invitere de nye perspektiver indenfor, som 'tiltrækning' og 'tilknytning' åbner for. Den anden artikel fortæller om Forsvarets Personalestyrelses bestræbelse på at sikre Forsvarets position som en attraktive arbejdsplads i en tid, hvor de skal opruste, men hvor negative historier fylder i

medierne. Tredje artikel forklarer, hvorfor ledelse af digitalisering hviler på et solidt fundament af psykologisk tryghed. Den fjerde og sidste artikel handler om growth mindsets betydning for den attraktive arbejdsplads.

Jeg håber, at artiklerne kan inspirere dig til at indrette en endnu mere attraktiv arbejdsplads, som formår at tiltrække og tilknytte medarbejdere, og som evner at tilpasse sig til et fremtidigt arbejdsmarked med færre medarbejdere at vælge imellem.

Det er et arbejde, vi SKAL lykkes med. Ellers er alternativet tab af velstand og velfærd.

God læselyst.

Thor Molly-Søholm
Adm. direktør i LEAD





Rekruttering og fastholdelse er forældet - den attraktive arbejdsplads **tiltrækker og tilknytter**

Frem mod 2030 kommer der til at mangle 90.000 personer på det danske arbejdsmarked. Håndteringen af det problem kræver nye idéer og perspektiver. De begynder i sproget med en gentænkning af, hvordan den attraktive arbejdsplads forstår rekruttering og fastholdelse af medarbejdere.

Af Christian Nyvang Qvick, partner i LEAD & Claus Elmholdt, faglig direktør i LEAD.

Gennem flere år har der i HR- og ledelseskredse været et ønske om at udskifte "fastholdelse af medarbejdere" med et andet udtryk. For ingen medarbejdere har vel lyst til at blive holdt fast, og ingen ledere vil vel holde deres medarbejdere tilbage mod deres vilje?

Vi oplever det selv i LEAD, når vi holder oplæg om den attraktive arbejdsplads. Når vi stiller spørgsmålet "hvad er det første, du tænker på, når du hører ordet 'fastholdelse'?", kommer der svar som "bæltefiksering og spændetrøje" (en psykiater),

"konkurrence- og kundeklausurer" (en advokat) og "benlås" (en politibetjent). Fastholdelse associeres altså ofte med noget negativt. Der er derfor behov for at finde et nyt udtryk, som leder tankerne hen mod et mere positivt forhold mellem ansatte og arbejdsplads.

Behovet skyldes dog mere end de uheldige billeder, som 'fastholdelse' aktiverer. Frem mod 2030 kommer der til at mangle 90.000 personer på det danske arbejdsmarked, og både den private og den offentlige sektor bliver ramt. Det samme gør borgerne, altså den almindelige dansker, for manglen på medarbejdere får konsekvenser, og det bliver sværere at levere på det meste, selv velfærdsydelser, der i dag ses som helt basale.

Indtil videre er overbevisende løsninger på det omfattende problem svære at finde. En måde at gå til problemet på, som kan føre til nye idéer, ligger i sproget.

Begriber gennem begreber

Mennesker begriber virkeligheden gennem begreber, så begreber skal bruges med omtanke.

Sproget former nemlig tanker og handlinger. Så ændrer man på sprog og begreber, kan det få betydning for, hvordan der bliver tænkt og handlet.

Et naturligt sted at indlede forsøget på at håndtere arbejds-kraftsudfordringen er derfor i sproget; hvis udgangspunktet er et andet, bliver resultatet det sandsynligvis også.

Fastholdelse fører til en forståelsesramme, hvor organisationen eller lederen er nødt til at holde sine medarbejdere tilbage – eller holde dem fra at søge videre til andre stillinger. Det emmer af modvilje og fokuserer på organisationens behov. Desuden afspejler fastholdelse en dehumaniseret industrisamfundslø- gik, hvor medarbejdere italesæt- tes som små tandhjul i det store organisatoriske maskineri, eller som ressourcer, organisationen kan udtømme.

Med denne logik foregår udviklingssamtaler på organi- sationens præmisser, og det er nødvendigt som medarbejder og leder at lade, som om medarbej- deren bliver på samme arbejds- plads gennem hele sin karriere.

Udviklingsinitiativer skal af den grund primært eller udelukkende komme arbejdspladsen og medarbejderens rolle i nuværende organisation til gode.

Et skifte fra fastholdelse til tilknytning fører spændende tanker med sig. Tilknytning associerer til følelsesmæssige relationer og bånd og rummer en latent forestilling om, at lederens opgave består i at fremme medarbejderens lyst til at fortsætte på arbejdspladsen. Tilknytning bundet i et tidssvarende medarbejder- og menneskesyn, hvor medarbejderne ikke først og fremmest er bundet til organisationen gennem juridiske ansættelsesforhold og en økonomisk transaktion, men forbinder sig frivilligt til organisationen på et dybere psykologisk og følelsesmæssigt plan.

Med dette nye begreb fører også nye handlinger. Fastholdelseslederen bruger tid på at udforme detaljerede ansættelseskontrakter med juridiske

bindinger og klausuler med henblik på at holde fast på medarbejderen og sørge for, det bliver sværest muligt at søge videre. Tilknytningslederen gennemfører 'stay interviews' og udviser oprigtig nysgerrighed efter at vide, hvordan medarbejderne knytter sig til organisationen.

Nivelleret magtforhold

Til samme sproglige opgør, som fastholdelse vs. tilknytning er en del af, føjer vi rekruttering. Det er et ord, som associerer til hvervning, udvælgelse og selektion ('rekrut' er samme ord, der anvendes om en værnepligtig menig, der vurderes som egnet). Rekruttering fører tankerne mod en arbejdsgivervurderende 'duer/duer ikke'-logik, hvor magten ligger hos ansættelsesudvalget, og fokus er på, hvad organisationen har brug for fra ansøgeren.

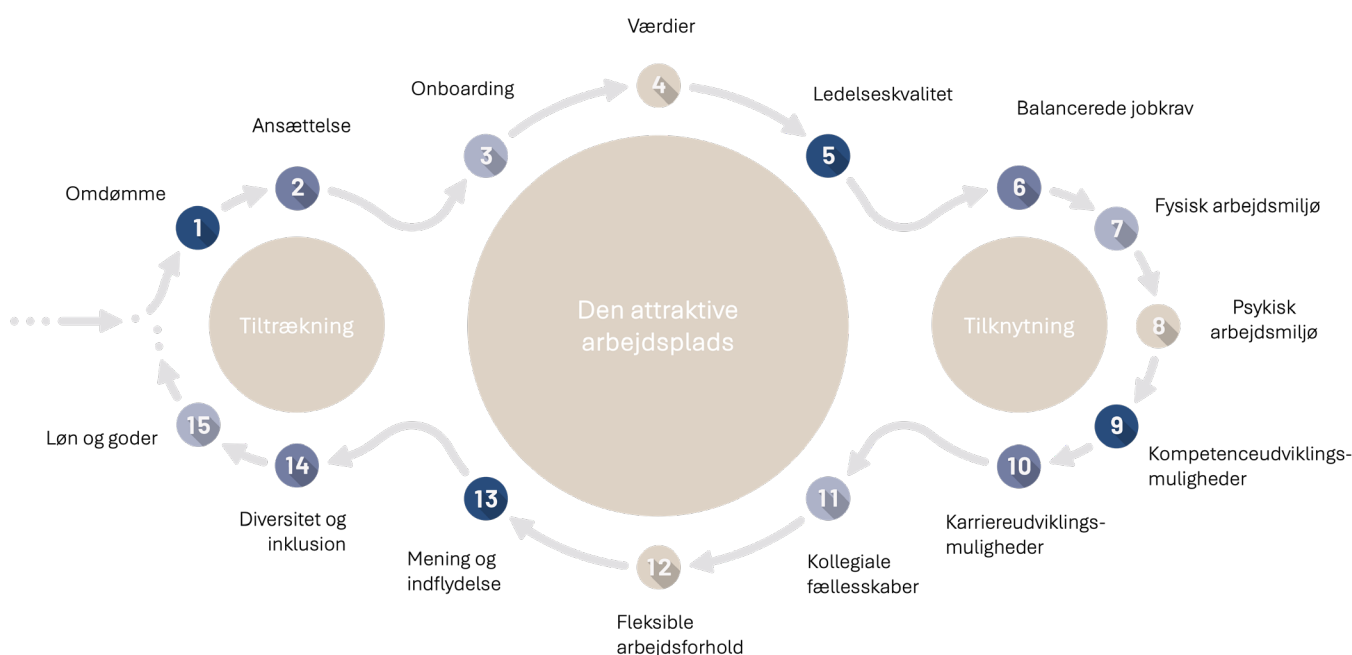
Tankegangen kommer til udtryk i jobopslag, der kun fortæller om organisationen selv, og hvilke krav de stiller til ansøgerne. Kom-

munikationen i ansøgningsforløbet er sjælden og mangelfuld og sluttet af med en standardafvisning til alle uden mulighed for at få den uddybet. Arbejdsgiver behøver jo ikke at anstrenge sig, og de har vigtigere opgaver at forholde sig til end ansøgerne, de valgte fra.

Men oplevelsen spredt sig, og organisationens omdømme tager skade. For hvem gider at søge job hos en organisation, der kun behandler dem, de skal bruge lige netop nu, ordentligt – og overser resten? Den store mangel på medarbejdere og demografiens udvikling med mindre generationer, der træder ind på arbejdsmarkedet, nivellerer imidlertid magtforholdet mellem arbejdsgiver og ansøger. Det skal afspejle sig i sprog og tankegang. Ellers frastøder det potentielle ansøgere.

I stedet for rekruttering anbefaler vi at tænke i tiltrækning. For mens rekrutteringslederen koncentrerer sig entydigt om,

HELHEDSMODELLEN FOR DEN ATTRAKTIVE ARBEJDSPLADS



Skiftet fra rekruttering og fastholdelse til tiltrækning og tilknytning kommer til udtryk i LEADs helhedsmodel for den attraktive arbejdsplads.

hvad organisationen har brug for, fokuserer tiltrækningslederen på, hvad jobbet tilbyder ansøgerne.

Fremtidsparat

Vores sproglige forandringer er et opgør med et militaristisk og dehumaniseret syn på ledelse, organisation, medarbejdere og arbejdslivet, der bunder i ældre og bredt kritiserede ledelsesteorier og menneskesyn.

I stedet indvarsler vi et nyt begrebspar, der harmonerer med moderne måder at forstå ledelse og arbejde på. Og det er nød-

vendigt, for mens rekruttering og fastholdelse er uheldige ord, der stammer fra forældede tanker, bygger den fremtidsparate attraktive arbejdsplads på tiltrækning og tilknytning. Her begynder løsningen på arbejdskraftsudfordringen med et sprogligt skifte, der reflekterer en virkelighedsopfattelse, som går fra at emme af *human resource management* (ledelse af menneskelige ressourcer) til i stedet at være båret af tankegodset fra *human relations management* (ledelse af menneskelige relationer).

Vil du vide mere? Så kontakt



Christian Nyvang Qvick, partner i
LEAD

Tlf: 26 79 85 93

E-mail: cnq@lead.eu



Claus Elmholdt, faglig direktør i
LEAD

Tlf: 26 14 51 57

E-mail: ce@lead.eu



Nye tider kræver nye prioriteringer i Forsvarsministeriets Personalestyrelse

Den sikkerhedspolitiske situation har forandret sig markant de seneste år, især foranlediget af Ruslands angreb på Ukraine. Det stiller andre krav til Forsvaret, som skal opruste i en tid med hård konkurrence om medarbejderne. En ny HR-strategi med en fokuseret indsats på den attraktive arbejdsplads er del af løsningen.

Af Mikkel Toxvig, kommunikationskonsulent i LEAD

Efter år med nedskæringer oplever Forsvaret en uoverensstemmelse mellem kapacitet og krav. På den ene side stiger forventningerne til Forsvaret massivt i disse år, i takt med at trusselsbilledet ændrer sig, så flere skal arbejde i Forsvaret, og milliardinvesteringer er på vej fra politisk side. På den anden side er kaserner, materiel og IT-systemer mangelfulde. Samtidig fylder negative historier i medierne om koldt vand i bruserne, skimmelsvamp i soverum, dyre frokostordninger og manglende

ammunition.

Uoverensstemmelsen mellem kapacitet og krav giver udfordringer med at tiltrække og tilknytte de rette medarbejdere, der skal til for at styrke Forsvaret. Det mærker de i Forsvarsministeriets Personalestyrelse, der populært sagt er HR for de 22.000 ansatte i Forsvaret, Beredskabsstyrelsen og Hjemmeværnet. Personalestyrelsen beskæftiger 700 medarbejdere, der både har ansvar for den daglige HR-drift og koncernens strategiske HR.

Direktør for Personalestyrelsen er Janni Torp Kjærgaard. Hun fortæller, at det er nødvendigt med en ny HR-strategi for at kunne leve op til de stigende forventninger og krav.

”Vi har en HR-strategi, der er født i 2013. Dengang var situationen en noget anden, end den er i dag. Demografien var anderledes og det samme med arbejdsløsheden. Desuden var trusselsbilledet et helt andet end i 2024, og fokus lå ikke på at opruste”

Siden da har situationen ændret sig, både i Danmark og internationalt. Det har konsekvenser for, hvordan Forsvaret

kan løse deres opgaver.

”Vi vil have vanskeligt ved at møde de udfordringer, vi står overfor, med den HR-strategi, vi har nu. Så for to år siden blev det besluttet, at vi skulle have en ny strategi, der tager højde for den situation og den tid, som vi nu befinder os i – både politisk og personalemæssigt”, siger Janni Torp Kjærgaard.

Passe på Danmark

Udgangspunktet for den nye strategi er, at Forsvarets formål er at passe på Danmark. Hvis det skal lade sig gøre, er der behov for oprustning, men det sker på et tidspunkt, hvor konkurrencen om medarbejdere er hård. Desuden stiller medarbejderne højere krav om fleksibilitet efter corona-pandemien.

”De unge generationer, der kommer ind på arbejdsmarkedet, er mindre end dem, der træder ud. Den demografiske udvikling kan give problemer med at tiltrække tilstrækkeligt mange dygtige medarbejdere”, siger Janni Torp Kjærgaard og fortsætter:

”Vi ser også, at der er andre

forventninger end tidligere. Og her taler jeg ikke kun om generation Z, men om medarbejdere i alle livsfasen. Medarbejdere i dag ønsker langt større fleksibilitet – og det er uanset alder. Det er en helt generel tendens”

Ønsket om fleksibilitet afspejlede sig ikke tilstrækkeligt i den tidligere HR-strategi.

”HR-strategien fra 2013 stammede fra en organisation, der stillede samme tilbud i udsigt til alle, men det skete på bekostning af hensynet til den enkelte og hendes eller hans situation. Det skal være anderledes nu”, pointerer Janni Torp Kjærgaard.

Sikre rette prioritering

HR-strategien ligger til endelig forhandling i den politiske forligskreds. Godkendelsen skulle gerne være på plads inden sommeren 2024. Når det sker, kan Forsvarsministeriets Personalestyrelse for alvor indlede arbejdet med at styrke Forsvarets position som en attraktiv arbejdsplads.

For at sikre den rette prioritering mellem HR-indsatser har Personalestyrelsen benyttet LEADs helhedsmodel for den attraktive arbejdsplads. Modellen indeholder 15 forskningsbaserede faktorer, der har indflydelse på organisationens evne til at udvikle sig som en attraktiv arbejdsplads, der formår at tiltrække og tilknytte medarbejdere.

Janni Torp Kjærgaard ser flere fordele, som Personalestyrelsen har haft ved at inddrage helhedsmodellen i deres arbejde.

”Vi har primært brugt modellen som et analyseværktøj for at sikre os, at vi kom hele vejen omkring indsatsen med at forme os som en attraktiv arbejdsplads. Jeg kalder modellen for

et vippebræt, for den afslører, at hvis vi lægger for meget vægt på tiltrækningsfaktorer, så går det ud over vores evne til at tilknytte medarbejdere. Og omvendt. Modellen har også været med til at skabe et fælles sprog for, hvordan vi taler om og forstår de faktorer, der indgår i den attraktive arbejdsplads.”

Helhedsmodellen er et led i arbejdet med den kommende HR-strategi.

”Inden for både tiltrækning og tilknytning er der mange faktorer, som kan sættes i gang. Modellen er med til at vise og formidle, at der er behov for en nøje afvejning. Vores nye HR-strategi indeholder en lang række initiativer, vi ønsker at sætte i gang, og her har helhedsmodellen hjulpet os med at komme hele vejen omkring vores enkeltindsatser og sat dem

ind i en helhed”, fortæller Janni Torp Kjærgaard, inden hun slutter af med at fremhæve modellens akademiske rodfæstning.

”Det er interessant at bruge modellen, fordi den viser, hvad der er forskningsmæssig evidens for at fremhæve som vigtige faktorer. Evidensen har gjort det nemmere for os at analysere fordelingen af de indsatser, vi vil sætte i gang, uden at skulle forholde os til selve præmisserne for de 15 faktorer, og det er meget positivt.”



Janni Torp Kjærgaard, direktør i Forsvarsministeriets Personalestyrelse

Netværk om den attraktive arbejdsplads: Skal vi blive klogere sammen?



Konkurrencen om medarbejdere vokser. Det mærker du sandsynligvis allerede i dag, hvor antallet af kvalificerede ansøgere falder, og det kan være svært at erstatte en dygtig medarbejder, der tager videre.

Spørgsmålet er så, hvordan du kan være med til at indrette en attraktiv arbejdsplads, der formår at tiltrække og tilknytte medarbejdere?

Svaret på det spørgsmål er svært at give, fordi de faktorer, der har indflydelse på tiltrækning og tilknytning, varierer og forandrer sig. Du kan selvfølgelig lære meget fra forskningen, der stiller evidensbaseret viden til rådighed. Men du kan også lære meget af andre ledere og HR-professionelle, der oplever de samme udfordringer og dilemmaer, som du selv gør: Hvordan griber de arbejdet med den attraktive arbejdsplads an i en anden bran-

che, en anden landsdel eller på et andet organisationsniveau?

Ud fra en tankegang om, at erfaringsudveksling virker, og at du kan have stor indflydelse på, om din arbejdsplads er så attraktiv, at den formår at tiltrække og tilknytte medarbejdere, lancerer vi nu et nyt netværk.

Emnet for netværket er ledelse af den attraktive arbejdsplads.

Netværket er til dig, der...

Er chef, leder, specialist, konsulent eller HR-professionel. Du har også mulighed for at tilmelde dig sammen med en eller flere kollegaer.

Netværket starter i efteråret 2024 og koncentrerer sig særligt om, hvordan vi fremmer den attraktive arbejdsplads. Det sker gennem den nyeste viden og forskning på området, ligesom vi deler erfaringer på tværs af netværkets medlemmer.

Stor interesse

Interessen for ledelse af den attraktive arbejdsplads er stor. Det er fuldt forståeligt. Men det må ikke gå ud over det faglige indhold og konkrete udbytte, som det skal give at være medlem af netværket. Derfor får netværket maksimalt plads til 40 deltagere. Vi mødes fire gange fra efteråret 2024 og frem til sommeren 2025.

Møderne består af:

- Indlæg, der kombinerer nyeste forskning med viden fra praksis
- Videndeling fra deltagerne om deres egne udfordringer og erfaringer
- Planlægning af prøvehandling og action learning, så vi prøver af i praksis, hvad der fungerer.

Vil du være med i netværket? Så kontakt



Jeff Bøgeholt, konsulent - kurser, uddannelser & netværk i LEAD
Tlf: 52 51 24 63
E-mail: jeff.b@lead.eu



Ledelse af digitalisering kræver psykologisk tryghed

Organisationens evne til at håndtere og integrere digitalisering i kerneopgaven er en central del af det at forme den attraktive arbejdsplads. En succesfuld brug af digitalisering fordrer psykologisk tryghed hos ledere såvel som medarbejdere.

Af Per Eeg, områdedirektør i LEAD & Katrine Bastian, partner i LEAD

IT-infrastruktur, Internet of Things, IT-governance, maskinlæring, kunstig intelligens og business intelligence. IT-området bygger på et vildtvoksende felt af begreber, og lederen må besidde en stor portion nysgerrighed for at følge med i, hvad teknologien kan, og hvordan digitalisering kan hjælpe med at lede kerneopgaven.

Mødet med det tekniske sprog er en af de hyppigste barrierer for, at ledere med andre faglige baggrunde kommer i dybden med digitalisering. For det kan være svært at gennemskue muligheder, effekt og konsekvenser, når man ikke selv er dybdefaglig indenfor it og digitalisering. Og det kan i nogle organisationer være sårbart at søge hjælp eller vise, at man ikke ved, hvad begreberne konkret betyder.

Af den grund bygger god ledelse af digitalisering på et fundament af psykologisk tryghed. Uden denne tryghed forbliver

forretningsvigtig viden i it-afdelingen – til it-chefernes frustration, fordi de savner input fra lederkollegaerne – eller hos leverandøren. Og det er både ærgerligt og problematisk for ledelsen.

Et centralt begreb

Teorien om psykologisk tryghed stammer fra Amy Edmonson, der er professor på Harvard Business School. Psykologisk tryghed refererer til et miljø, hvor medlemmer af en gruppe føler sig trygge nok til at tage risici, udtrykke sig frit og være sårbare uden frygt for ydmygelse eller andre negative konsekvenser.

Psykologisk tryghed er et centralt begreb i organisationspsykologien og ledelsesteorien, og det har vist sig at have stor betydning for trivsel og præstation i teams såvel som på organisatorisk niveau.

Et miljø præget af psykologisk tryghed er kendetegnet ved, at:

- a)** medlemmerne føler sig frie til at dele idéer, stille spørgsmål og udtrykke bekymringer uden frygt for negative reaktioner
- b)** der er etableret tillidsfulde relationer mellem teammedlemmer og ledere, hvilket skaber et åbent og inkluderende miljø
- c)** fejl og fiaskoer ses som læringsmuligheder, hvilket fremmer innovation og kontinuerlig forbedring
- d)** der er en følelse af sam-

hørighed og fællesskab, som øger motivation og engagement.

Demokratiserer adgangen til digitalisering

Den fornødne grad af psykologisk tryghed på både ledelses- og medarbejderniveau kan være med til at demokratisere adgangen til digitalisering og forankre viden om teknologiens potentiale i de kredse, der har den største strategiske viden om organisationen. Nemlig hos ledelsen. Derfor er der et kæmpe potentiale i at opøve en større grad af psykologisk tryghed, så flere ledere tager digitalisering ind som en integreret del af deres øvrige opgaver.

Når det gælder ledelse af digitalisering, er psykologisk tryghed af stor vigtighed af flere årsager:

Innovation: Digitalisering kræver ofte, at teams tør tage chancer og eksperimentere med nye teknologier, idéer og processer. I et miljø præget af psykologisk tryghed vil medarbejdere være mere tilbøjelige til at løbe disse risici og bidrage aktivt til innovationen.

Tilpasningsevne: Digitalisering medfører nye teknologier og dermed ændringer i arbejdsprocesser (somme tider også forandringer i de organisatoriske strukturer). Med psykologisk tryghed er medarbejdere mere tilbøjelige til at omfavne og tilpasse sig disse ændringer, da de vil føle sig støttede og inkluderede i processen.

Fejlhåndtering: Digitaliseringsprojekter kan være komplekse, og de indebærer en selvstændig teknologisk risiko – og dermed også risiko for at begå fejl. I et miljø præget af psykologisk tryghed vil medarbejdere være mere åbne over for at rapportere fejl, lære af dem og arbejde sammen om at finde løsninger.

Samarbejde og kommunikation: Digitalisering involverer ofte flere teams og interessenter, der skal samarbejde. Psykologisk tryghed fremmer tillid og åben kommunikation, hvilket er nødvendigt i samarbejdet mellem forskellige teams og afdelinger. Det er især vigtigt, fordi kommunikationen skal bygge bro mellem faglige ledere, der mestrer hver deres områdes præcise fagsprog, og it-folk, som har deres eget fagsprog (ofte præget af engelske udtryk og forkortelser eller akronymer, der kan være svært tilgængelige for udenforstående).

Den attraktive arbejdsplads

Lad os tage et par eksempler fra den virkelige verden. En kom-

munaldirektør ønsker at få alle kommunens ledere til at blive bedre til at lede digitalisering. Han indkalder lederne til en fællesdag. Dagen indleder han med at fortælle om sin egen position. Han fortæller bl.a., at han ikke selv er ekspert i digitalisering, og at han derfor bliver hele dagen, fordi han er oprigtigt nysgerrig efter at blive klogere. Ved at turde stille sig frem og stå ved sin egen sårbarhed og vise ægte nysgerrighed styrker han den psykologiske tryghed.

Et andet eksempel kommer fra en myndighed og en it-leverandør, der er uenige om, hvordan kontrakten på et stort it-system, der styrker kerneydelserne på velfærdsområdet, skal fortolkes. I stedet for at håndtere konflikten

gennem voldgift og retssag sætter myndighed og leverandør sig sammen med en rådgiver, som de begge har tillid til. Rådgiveren skaber psykologisk tryghed ved at fremhæve, at både myndighed og leverandør er enige om, at de vil det gode samarbejde. Og i løbet af en enkelt dag sammen finder de en løsning, som begge parter er tilfredse med.

Eksemplerne illustrerer, hvordan evnen til at fremme og opretholde psykologisk tryghed i organisationen er central for at kunne lede digitalisering, skabe gevinster og sikre, at medarbejdere føler sig motiverede, engagerede og i stand til at trives i en stadigt skiftende digital verden. Og på den måde fremme en attraktiv arbejdsplads.

Vil du læse mere om sammenhængen mellem psykologisk tryghed og ledelse af digitalisering, kan du [downloade Per Eegs nye bog "Ledelse i den digitale jungle" lige her.](#)



Vil du vide mere? Så kontakt



Per Eeg, områdedirektør i LEAD
Tlf: 40 11 66 61
E-mail: pe@lead.eu



Katrine Bastian, partner i LEAD
Tlf: 53 83 83 62
E-mail: kb@lead.eu



Den attraktive arbejdsplads har en **growth mindset-kultur**

Teorien om growth mindset spreder sig både blandt internationale topvirksomheder og herhjemme hos kommuner og uddannelsesinstitutioner. Growth mindset er en indgående tro på, at medarbejdere og ledere kan udvikle deres evner gennem vedholdende indsats, og den tro kendetegner kulturen på en attraktiv arbejdsplads.

Af Rasmus Thy Grøn, partner i LEAD og ph.d.-stipendiat i growth mindset på Aarhus Universitet

Hvordan lyder grundantagelsen på din arbejdsplads? Tror I på, at medarbejdere og ledere kan udvikle deres evner gennem fokuseret indsats eller ej?

Det er det centrale spørgsmål at besvare, hvis du ønsker at beskæftige dig med growth mindset. Et begreb, der stammer fra den amerikanske psykologiprofessor Carol Dweck fra Stanford University, og som bruges både af en række af verdens førende

virksomheder og i adskillige danske kommuner og uddannelsesinstitutioner. Ønsket er at skabe en organisationskultur, der fremmer læring, udvikling og innovation.

Growth mindset er det ene yderpunkt på en skala. Her tror vi på, at evner udvikles over tid og gennem indsats og træning. Dermed bliver et vedholdende fokus – og de fejl, der følger med – naturlige elementer på vejen mod at mestre opgaver og udvikle kompetencer. Growth mindset handler derfor om at forbedre de forudsætninger, alle har med sig fra fødslen, ved at øve og lære.

Det andet yderpunkt på skalaen hedder fixed mindset. Her tror vi på, at evner er medfødte, så enten har vi dem, eller også mangler de. Hvis det er nødvendigt at arbejde hårdt i sit forsøg på at opnå noget, så beviser det bare, at man ikke besidder evnerne. Derfor bliver det de medfødte evner og intelligensen, der afgør ens succes i livet, mens indsatsen får en perifer og mere

eller mindre ligegyldig rolle.

Mindset som selvopfyldende profeti

Teorien om growth mindset bygger egentlig på studier af børn og unge i en uddannelseskontekst, men tankerne fra teorien har af gode grund spredt sig til erhvervslivet og ledelse. Organisationer, der kendetegnes ved en growth mindset-kultur, er nemlig mere attraktive arbejdspladser, end de, der primært gennemses af fixed mindset.

På alle arbejdspladser hersker bestemte mindsets, der er mest udtalte. De har stor betydning for, hvordan de ansatte ser verden, og derfor også for, hvordan de tænker og handler. Disse mindsets (eller tankevaner/tankesæt på dansk) kan inddeles i fixed og growth.

Opdelingen er selvfølgelig lidt for simpel, for alle organisationer og mennesker besidder begge typer af mindset, og hvilket der kommer tydeligst til udtryk, afhænger af situationen. Dog vil



det ene være mere til stede end det andet, og gennem et vedvarende fokus er det muligt at kultivere den ene type af mindset på bekostning af det andet, hos medarbejdere og ledere såvel som hos organisationen som helhed.

Det er en vigtig pointe, for mindset har det med at føre til selvopfyldende profetier: Når vi kigger på verden gennem en bestemt linse, får vi øje på bestemte genstande og handlemuligheder, og de afgør, hvordan vi agerer. Mindset er med andre ord styrende for adfærd. Så skal den adfærd, der er i din organisation, bygge på en tro om, at læring og

udvikling afhænger af indsats og samarbejde over tid, eller på en tanke om, at evner er medfødte, så det handler om at vinde rekrutteringskampen om de dygtigste talenter, der fra fødslen besidder de rette egenskaber?

Fordele ved growth mindset-kultur

Organisationer, der ønsker at fremme en growth mindset-kultur, kan opnå flere fordele. For det første kan growth mindset-kulturen gøre det nemmere at tiltrække og tilknytte ansatte. Oplever medarbejdere og ledere, at organisationen investerer i deres læring og udvikling, vil det

nemlig være en mere interessant arbejdsplads at være på end en, der bygger på antagelsen om, at indsatsen er underordnet, og det vigtigste i stedet er at fremstå som den dygtigste, der ikke begår fejl.

For det andet kan en growth mindset-kultur være med at styrke innovationsgraden i organisationen. For når indsatsen er vejen til og forudsætningen for at blive dygtigere, så følger det også logisk, at fejl er en naturlig del af det at blive bedre. I sådan en kultur er visse typer af fejl velkomne – de skal ikke skjules eller gemmes væk – og den tilgang åbner for eksperimenter

og nytænkning.

For det tredje håndterer organisationer med en growth mindset-kultur forandringer og udfordringer bedre end organisationer med fixed mindset. Med et growth mindset forstår man nemlig forandringer og udfordringer som læringsmuligheder snarere end trusler og ”brændende platforme”.

Lederen som orakel eller rollemodel

Arbejdet med at fremme en growth mindset-kultur på den attraktive arbejdsplads begynder hos lederne. Det er lederne, der er rollemodeller, og det at indfri den rolle kræver ofte at tænke ledelse på en anden måde end den, jeg ofte støder på, når jeg rådgiver og underviser. Mange ledere, især nye, agerer, som om de skal have svar på alting. De skal være lederoraklet, der altid kan hjælpe og svare rigtigt. De er naturligvis godt klar over, at ingen ledere ved alt, men alligevel optræder de nogle gange sådan. Det virker stressende for lederen og umyndiggørende for medarbejderne.

I stedet for at se sig selv som lederoraklet skal lederne betragte sig som lærings- og præstationsfacilitator. Som facilitator accepterer lederne, at de ikke har alle svarene, men kan facilitere udvikling og den gode opgaveløsning. Den ændring i indstilling har det med at føre til sænkede skuldre hos lederne.

Snarere end at have alle svar skal lederen som lærings- og præstationsfacilitator være i stand til at stille nysgerrige spørgsmål. De er et afgørende greb for at udvikle medarbejderne, altså at lederen er i stand til at udfordre medarbejderne på deres tilgange og med oprigtig interesse udforske deres tanker.

Derudover skal lederen synliggøre medarbejdernes udvikling for dem. Oplever medarbejderne, at de udvikler sig, og ser de fremgangen og fremskridtet i deres opgaveløsning, så virker det motiverende og bidrager til at fastholde et growth mindset.

Slutteligt skal lederen kunne give den rette form for feedback. Det er en feedback, der fremmer growth mindset ved at koncentrere sig om den vedholdenhed, som medarbejderne har lagt i opgaveløsningen, og de processer og strategier, medarbejderne har valgt for at løse opgaverne.

Vedholdenhed, processer og strategier kan man lære af som medarbejder uden at få et stempel af, om man lykkedes eller ej. Den form for feedback hjælper medarbejderne med at lære og gør det nemmere at tale om læring og præstationer som hinandens forudsætninger i stedet for at se læring og fejl som modsætning til præstation.



Vil du vide mere? Så kontakt



Rasmus Thy Grøn, partner i LEAD
Tlf: 20 21 94 25
E-mail: rtg@lead.eu

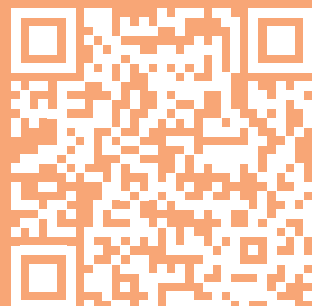
Vil du være en del af **LEAD Insights**?

Vi tror på at skabe indhold, der ikke kun informerer, men også inspirerer og engagerer vores læsere. For at sikre, at vi leverer indhold, der er mest relevant og givende for dig, vil vi gerne høre dine tanker og idéer.

Har du et emne, du brænder for at læse mere om? Er der en bestemt udfordring, du står over for i dit professionelle liv, som du gerne vil have vores eksperter til at udforske? Eller er der et område af interesse, du gerne vil se dækket i vores kommende udgivelser?

Vi opfordrer dig til at være en del af LEAD Insights ved at dele dine tanker og idéer med os. Din feedback er afgørende for at sikre, at vores indhold fortsat er relevant og værdifuldt for dig.

Send os dine idéer ved at scanne nedenstående QR-kode, det tager kun et øjeblik.



Vi ser frem til at høre fra dig!





Sammen løfter vi mennesker og organisationer til næste niveau, så de kan gøre en forskel for andre og samfundet

LEAD 

Kontakt os

Tlf.: +45 5337 6000

Mail: kontakt@lead.eu

Besøg os

LEAD - Enter next Level

Vestergade 43,
8000 Aarhus C

Overgaden Oven Vandet 10, 2. & 3. sal,
1415 København K