

Arbejdspladser som motor for menneskelig udvikling og håndtering af samfundets problemer

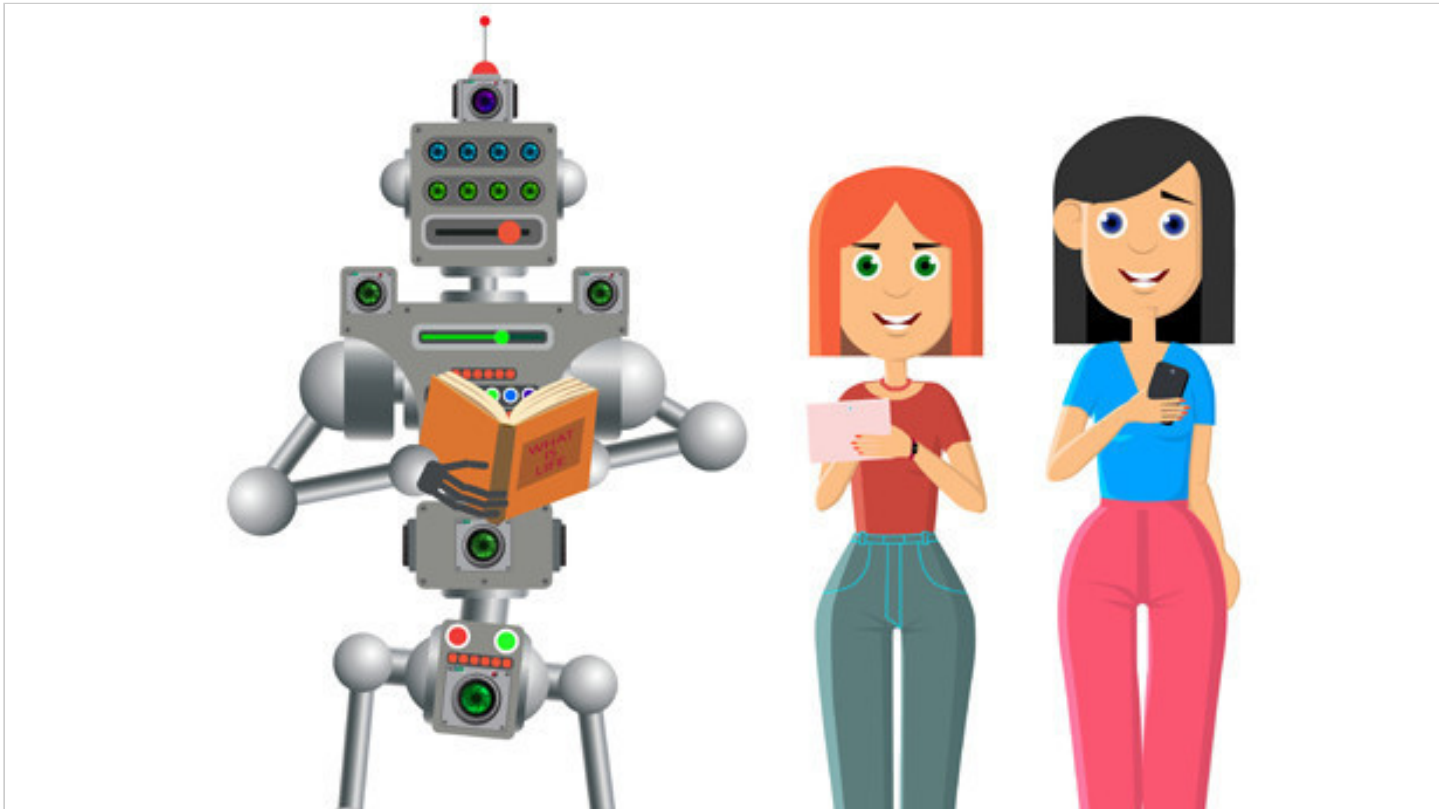


Foto: Colourbox

■ **LEDELSE & ORGANISATION** | Af Morten Novrup Henriksen

18. okt. 2019

Hvornår er vi nået så langt ned i vores ambitioner, at det vigtigste vi spørger os selv om, er hvordan vi kan reducere stress. Hallo! At vi lever i så rigt et samfund og stiller os så fattige spørgsmål er tankevækkende. Hvornår og hvordan er vi nået til at acceptere at vi ikke skal tankes op, udvikles, næres af vores job!? Vi har kun ét liv, og arbejdspladsen, skal da ikke være en drænende kontekst, hvor vi konstant skal diskutere "balance mellem krav og ressourcer", som kongevejen til ikke at brænde ud. Vi bruger størstedelen af vores vågne timer på vores arbejde. Og en stor del af vores samfundsborgere har et job. Hvorfor tilgår vi så vores arbejdspladser så ensidigt, og kun med fokus på kerneopgaven? På den konkrete opgave vi skal løse? Der ligger et kæmpe potentiale i at tænke arbejdspladser som

RELATERET INDHOLD



Foto:

FAKTA

Morten Novrup Henriksen
Direktør og stifter

arena for voksenudvikling, hvor vi arbejder for at alle mennesker udvikler sig løbende gennem hele livet. Vi har som samfund skabt en kultur, hvor vi bruger mange af vores vågne timer i barndom og ungdom på at modne vores hjerner gennem aktiviteterne i uddannelsessystemet, men stopper så brat den udvikling når først vi er færdig i det uddannelsessystem. For "man kan jo ikke lære tricks til en gammel hund". Der er ingen der tager over.

Selvom vi fra hjerneforskningen nu ved at hjernen udvikler sig fortsat og hvor vigtigt det er at denne udvikling stimuleres. Voksenlæring og menneskelig modning, både intellektuelt og emotionelt, bør være en fælles dagsorden. Og vi bør bevæge os fra en praksis hvor det er få udvalgte talenter der hives ud af deres organisationer på særligt afgrænsede temadage, til at alle ansatte hver dag støttes til at udvikle sig. Hvor ansatte faktisk ER en organisations vigtigste ressource, og det ikke bare er noget vi siger. Dette er en radikal anderledes, og i mine øjne langt mere både solidarisk og potent tilgang. Men tør vi?

Og hvis du ikke synes at denne "humanistiske" tilgang er vigtig for dig, så lad mig synliggøre for dig, hvorfor der er andre og mindst lige så vigtige grunde til i langt højere grad at gøre arbejdspladser til arenaer for menneskelig udvikling.

Bijobbet

Ansatte på langt de fleste arbejdspladser i dag, er fanget i et bijob, hvor man konstant er på overarbejde ift. at påvirke andres indtryk af én i en positiv retning. Man er, mere eller mindre ubevidst, konstant på overarbejde med at se godt ud, virke dygtig, virke kompetent, skjule sine fejl, skjule sine tvivl, skule sine usikkerheder, skjule. For andres vurdering betyder så meget for én. Ens tilbøjelighed til at eksperimentere med nye veje, dele viden og bede om hjælp er derfor også langt lavere. Ens tilbøjelighed til at træffe selvstændige beslutninger og bedrive selvledelse, samt at udvikle nye metoder til at løse opgaverne er tilsvarende lavere. Hvilken arbejdsplads i dag ønsker ikke selvstændige medarbejdere, der tør eksperimentere, tage ansvar, dele viden, agere selvstændigt osv? Det er præcis dét mange arbejdspladser har kæmpet for i årevis.

I stedet betaler organisationer i dag alle ansatte fuld løn for et deltidsarbejde. For bijobbet fylder utrolig meget, og du betaler som arbejdsgiver hver dag dine ansatte for dette halvtids bijob; at se godt ud og skjule sine svagheder. Det er den energi der går tabt. Hver dag. Og ikke nok med al den tid der spildes på bijobbet, så er effekten jo også at dine medarbejdere af samme grund ikke udvikler sig ud over de begrænsninger som de har. Tilsvarende nedslående er det set fra medarbejderperspektivet: hvad koster det ikke medarbejderen hver dag at skulle skjule store dele af sig selv, og påvirke andres indtryk af én? Hvordan påvirker det ens selvværd og ens selvopfattelse? Faktisk viser forskning at én af de vigtigste kilder til udbrændthed er at man for længe ikke har udviklet sig, fremfor at det bare handler om arbejdspress (Kegan & Lahey 2016).

Impaq

Morten er uddannet psykolog og er specialistgodkendt i arbejds- og organisationspsykologi. Har derudover en grunduddannelse i filosofi fra Syddansk Universitet. Er medstifter og partner i det erhvervspsykologiske konsulenthus IMPAQ. Morten er forfatter og flittig anvendt foredragsholder. Morten arbejder med en bred vifte af erhvervspsykologiske opgaver, herunder særligt med lederteam.

Frygt, som jeg vil beskrive mere indgående om lidt, røver udvikling fra os. Og det bremser os i at udvikle vores hjerner og mentale kompleksitet, hvilket igen forhindrer os i at løse de mere adaptive og komplekse problemer vi står overfor som arbejdspladser og som samfund. Først lidt om betydningen af mental kompleksitet.

Nye niveauer af mental kompleksitet er vejen til varige forbedringer

Vejen til håndtering af arbejdspladser og samfundets udfordringer skal ske ved at vi mennesker formår at træde op på nye niveauer af mental kompleksitet. Fordi mange af de udfordringer vi står over for er af en sådan karakter at de kun kan løses ved at vi tænker udover os selv. Robert Kegan og Lisa Lahey (2017) viser i deres forskning hvordan der er en stor sammenhæng mellem graden af mental kompleksitet hos ledere og i organisationer, og graden af succes. Vi har en tendens til at løse komplekse adaptive udfordringer med simple tekniske eller strukturelle tilgange. Derfor rykker vi os ikke reelt. Og derfor ser vi ikke positiv udvikling i folkesundheden og arbejdspladsernes kulturelle og trivselsmæssige udfordringer. Folkesundheden er i den grad under pres, og vi får konstant tudet ørerne fulde af de gruopvækkende tal på ensomhed, stress, depression og angst. Ligesom mange arbejdspladser fortsat bøvler med højt sygefravær, følelser af stress mm.

Arbejdspladser udfordringer og den kompleksitet, der præger disse, kræver en mere kompleks mentalitet for at kunne løse disse udfordringer på en relevant måde. For at kunne skabe innovation nok. Når vi, som så ofte, står med oplevelsen af at tingene er alt for komplekse, er det et udtryk for en uoverensstemmelse mellem omverdenens kompleksitet og vores egen. Derfor kan vi enten reducere omverdenens kompleksitet, eller øge vores egen mentale kompleksitet. Førstnævnte tror jeg de fleste vil være enige i, bliver svært. Derfor må vi arbejde på at øge vores egen mentale kompleksitet. At øge vores mentale kompleksitet kræver en hjerne der udvikles og modnes gennem hele livet. I gamle dage troede vi at hjernens udvikling stagnerede og ramte et loft omkring 20'års alderen.

I dag ved vi fra hjerneforskningen at vores hjerne udvikler sig gennem hele livet. Vores evne til at tænke komplekst, løse komplekse problemer, tage perspektiv, bedrive mere reflektive vurderinger og tænke mere selvstændigt, kan udvikles gennem hele livet. Og det er præcis det arbejdspladser har brug for. Problemet er at kløften mellem hvad arbejdspladserne og samfundet har brug for ift. hvilket niveau mennesker er på, og det niveau vi faktisk er på, er for stor. Forskerne (Kegan & Lahey 2018) skelner mellem tre mentale kompleksitetsniveauer:

1. Den socialiserede bevidsthed: her er vi meget styret af normer, andres forventninger, vi er afhængige, søger styring. Autoritet er en ydre ting.
2. Den selvforfattende bevidsthed: Her tager vi mere udgangspunkt i egne værdier, eget kompas, er mindre afhængig af sociale normer, og kan bedre selv tage stilling, er problemløsende, og uafhængig. Autoritet er en indre ting.
3. Den selvtransformerende bevidsthed: Her kan vi hæve os over vores egne perspektiver og forståelser. Vi kan godt styre ud fra egne værdier, men er også på vagt overfor når vores egne perspektiver er begrænsende, og derfor mere åbne for nye input og andre

perspektiver, og mere venligt stemt overfor modsigelser og modsætninger. Vi dyrker en mere gensidig afhængighed.

Det handler ikke om intelligens, men mental kompleksitet. Vi kan sagtens have en høj IQ, og samtidig befinde os på et lavt udviklingsniveau af mental kompleksitet. Det handler om vores meningsskabelsessystem. Hvordan vi giver mening til de oplevelser vi er en del af.

Problemet er at 58 pct. af os fortsat ikke engang har nået niveau 2. Kun 1 pct. ligger på niveau 3. Nu tænker du måske: "Jeg er helt sikkert én af de 42 pct. der er nået op over niveau 1". Men jeg ved fra mit arbejde med ledere, at langt de fleste af os fortsat bokser med at lede ud fra egne værdier, ud fra en indre autoritet, og fortsat er for styret og påvirket for meget af omgivelsernes forventninger. Og jeg ved fra praksis, at når en leder er på niveau 2, så har man allerede rykket sin ledelseskapacitet markant, fordi man har nemmere ved at træde frem, vise sig, sætte retning mm. Forskningen viser også en sammenhæng mellem mental kompleksitet og lederes evne til at:

- Udfordre eksisterende processer
- Indgyde en fælles vision
- Håndtere konflikter
- Løse problemer
- Uddelegere
- Give kompetence
- Opbygge relationer.

(Kegan & Lahey 2017, p. 40)

Temmelig vigtige ledelseskompetencer!

Mental kompleksitet er ikke kun relevant ift. ledere, og lederes evne til at være fleksible, lede ud fra egen indre autoritet mm. Det gælder på alle niveauer. F.eks. vil en ansat, leder eller medarbejder, på niveau 1, tolke en hel masse ind i den kommunikation der flyder gennem organisationen. Bliver det meldt ud fra ledelsen at vi skal have kigget på kvalitetsprocedurerne, så vil der være en langt større tendens til, på niveau 1 at tolke alle mulige andre budskaber ind i den information end det var tiltænkt. F.eks. at det sikkert er fordi vi ikke gør det godt nok (husk på at man er styret af omgivelsernes forventninger). Det interessante her, er derfor også at "modstand mod forandring", ikke handler om forandringen i sig selv, men om frygten for at være forsvarsløs; at man ikke kan klare de forandringer man bliver udsat for.

Nogle af de praksisser organisationer længe har kæmpet for at styrke med henblik på at kunne skabe læring hurtigt nok og innovation nok, til at kunne håndtere de mange udfordringer, er bl.a. at gå fra at være konsensusøgende og høflige til at være udspørgende og udfordrende. Dele vores perspektiver mere, være mere eksperimenterende og mere

risikovillige. Dette er mere naturligt, jo højere du kommer i de mentale kompleksitetsniveauer. I stedet fastlåser frygten os i at tage irrationelle beslutninger, og skjule at vi har truffet irrationelle beslutninger, og skjule at vi skjuler at vi har truffet irrationelle beslutninger. Så fejl bliver ikke korrigeret, men indgår i et komplekst mønster af uheldige løgne, for ikke at tabe ansigt. Politiske spil styrer arbejdsgangene. Det stik modsatte af hvad organisationen har brug for. Det store spørgsmål er så hvordan vi rykker os selv og hinanden op i niveauerne! For at det spørgsmål kan besvares, bliver vi nødt til at finde ud af hvad det er der bremser!

Forandringsimmunitet og frygt

Der er noget der bremser farten hvormed vi rykker os til nye niveauer af mental kompleksitet. Og for at arbejdspladser skal kunne fungere som en motor for udvikling af mental kompleksitet og modenhed, må vi forstå hvad det er der bremser.

For hvordan kan det være at vi på den ene side ser os selv og folk omkring os være ægte interesseret i at udvikle os, men samtidig ikke lykkes med de forandringer vi ønsker at skabe. En leder der gerne vil være mere tydelig. En lærer der gerne vil invitere ind til observation af kollega. En kollega, der gerne vil give mere plads. En kollega der gerne vil tage mere plads. En person der gerne vil være mere selvstændig. En arbejdsplads der gerne vil omstrukturere afdelinger for at tilpasse kundens efterspørgsel på sammentænkte løsninger. Problemet er jo ikke at vi ikke kan ændre vores adfærd/ikke se hvad der skal til, eller at vi har en svag vilje. Det handler om at vi, i disse adaptive udfordringer, har et ubevidst konkurrerende mål om at passe på os selv, og som producerer selve den adfærd som forhindrer os i at nå vores mål. Og dvs. skaber en forandringsimmunitet.

Forandringsimmunitet handler om at vi udover at have en speeder, det vi gerne vil udvikle os på, også har en bremse; de konkurrerende psykologiske mål, der skal beskytte os mod angst. Forandringsimmunitet er det angsthåndteringssystem der gør at du sjældent føler frygt. Lederen der gerne vil være mere lyttende, og som fremfor at lytte med alle de fine redskaber hun har fået, i stedet taler, bryder ind, starter først osv., har eksempelvis et konkurrerende mål om ikke at fremstå utydelig, vag, usikker. Alt det lederen gør, hvor hun bremser sig selv, er et immunforsvar mod den frygt der er forbundet med at virke usikker osv. Læreren der gerne vil åbne sin praksis for sine kolleger, har et konkurrerende mål i ikke at afsløres i at være inkompetent. Medarbejderne i afdelingerne der gerne vil omstrukturere, har et konkurrerende mål om ikke at afsløres i manglende viden. Vi gør en masse ting der forhindrer os i udvikling, og baggrunden for dette er at vi ubevidst beskytter os mod angst.

"Ingen passion røver vores sind så effektivt for alt det sindet kan ift. at handle og tænke, som frygt gør"(Edmund Burke i Edmondson 2019, p. xiii, forfatters oversættelse).

Det handler således ikke bare om træning i lytning, feedback, videndeling, den svære samtale, teamudvikling, MUS-samtaler osv. osv. Og om at have et klart mål, en god og konkret handlingsplan og viljestyrke. Forskningen har vist, og det er noget vi også har arbejdet med i årevis i vores arbejde som erhvervspsykologer, at det er nogle mere adaptive udfordringer vi står med. Adaptive forstået som at de ikke kan løses ved simple løsninger. Ved at træne ledelsesværktøjer. Ved at træne værktøjer med medarbejdere. Vores manglende udvikling handler mere om vores egne indre bremser. Og det er frygten der er nøglen.

Sagen er at frygt æder vores hjernekapacitet, og bremser vores udvikling, fordi vores

følelsesmæssige system lægger store kræfter i at undgå ubehagelige følelser forbundet med frygt. Det er her forandringsimmuniteten kører. Frygt hæmmer læring.

Frygten bremser os og frygten får os i øvrigt til at tænke alt for ensidigt og rigidt. Det gælder ledere som medarbejdere. Når vi er bange, tænker vi at det er den andens skyld. Når vi er bange, mistolker vi information. Når vi er bange, tør vi ikke tale til magt/lede opad. Når vi er bange, tør vi ikke give feedback, bede om hjælp, komme med nye forslag, eksperimentere osv. Frygten forhindrer os med andre ord i at rykke os mod nye mentale kompleksitetsniveauer.

Frygt er én af de mindst forståede følelser i det offentlige rum. Og så længe vi ikke vil se dette i øjnene, så længe vil vores indre bremsere forhindre reel udvikling. Og her er en absolut nøglepointe på sin plads: det er ikke frygten i sig selv der er problemet. Det er vores uvilje til at føle den. Det er alt det vi gør for at undgå den. Alt det vi gør for at blive i komfortzonen. Den manglende forståelse af at frygt eller ubehag pr. definition er en del af at udvikle sig og lære. At vi skal udvikle os og lære handler jo dybest set om at der er noget vi endnu ikke er gode nok til, at vi fortsat altid vil være uperfekte. Frygten er ikke problemet per se, det er den manglende vilje til at stå i sårbarheden/ubehaget, der er problemet. Sårbarhed er den følelse vi oplever i forbindelse med usikkerhed, risiko og følelsesmæssig eksponering. Sårbarhedsmodet er modet til at træde frem, engagere sig og blive set, når vi ikke kan kontrollere udfaldet af situationen. Sårbarhed er derfor også hele grundlaget for innovation, kreativitet og forandring. Som én af DDO virksomhederne har som motto: smerte+refleksion=udvikling. En ofte overset kendsgerning i mange virksomheder er, at man kan ikke tvinge folk til at være innovative. Innovation er et biprodukt af en adfærd, som udspringer af en læringskultur, hvor man tør stille kritiske spørgsmål, tage ansvar og sætte sig selv på spil.

Hvad kan arbejdspladsen så gøre?

Selvsamme forskere, som har brugt 30 år på at undersøge mental kompleksitet og forandringsimmunitet, har nu gjort sig umagen indgående at studere flere arbejdspladser, som faktisk er lykkedes med at skabe rammer, praksis og kultur for menneskelig udvikling. Det viser sig at der skal være tre forhold til stede for at skabe grobunden for menneskelig udvikling:

- Der skal være psykologisk sikkerhed: at man har et fællesskab at læne sig ind i, hvor man ikke føler man skal beskytte sig psykologisk og fx skjule sine fejl og usikkerheder. Men hvor man kan træde frem som det hele menneske man er. Og hvor man kan sige sin mening ærligt, uden frygt for straf.
- Arbejdspladserne har en hel række af konkrete praksisser der hver dag sikrer at alle ansatte, fra topleder til medarbejder, udvikles.
- Man har en tydelig og fælles tro på at alle kan udvikle sig. Alle har udviklingsmål, som man arbejder på.

Det er omfattende arbejde og kræver mange indsatser. Til gengæld klarer alle de virksomheder der er undersøgt, sig bedst indenfor deres felt. Ikke på trods af al den tid de bruger på menneskelig udvikling, men på grund af netop denne. Dette hænger sammen med

at de reducerer de enorme ressourcer der traditionelt bruges i virksomheder på at passe på sig selv, undgå afsløringer, fortælle usandheder, dække over usandheder, tale om tingene de forkerte steder osv.

Det stærke handler om kombinationen af at skabe psykologisk sikkerhed og at den enkelte også udfordres til strække sig; få opgaver hvor man må udvikle sig for at håndtere opgaverne, og få hjælp til at udvikle sin "baghånd" (sine svagheder). Der arbejdes således både på kulturaspektet/miljøet OG på individet. Det er ikke et enten eller. Og lad os så lige rydde en vigtig misforståelse af vejen: psykologisk sikkerhed handler ikke om høflighed eller venlighed. Nærmest det modsatte; det handler om at kunne være ærlige og sige sin mening. Uden at skulle frygte at blive tænkt mindre om, at fremstå dum eller pågående. Psykologisk sikkerhed handler om at man som ansat har en grundantagelse om at miljøet er sundt nok til at tage interpersonel risiko: at man stiller dumme spørgsmål, udfordrer en idé, giver eller beder om feedback mm. Når man føler sig i stand til og endda forpligtet på, at være ærlig (Edmondson 2019).

Organisationer skal have modet til at arbejde med vores personlighed!

For mange organisationer, og understøttet af mange debattører, er det et tabu at arbejde med menneskers personlighed på jobbet. Argumentet er at vi skal adskille det private og personlige fra det arbejdsmæssige. Man må vel have lov at have sin personlighed for sig selv!? Men i rigtig mange jobs, vil jeg vove den påstand at personligheden er en afgørende faktor ift. den forskel en person kan gøre på kerneopgaven. Det gælder lige fra læreren, sælgeren, vejlederen, lægen, lederen osv. osv. Så hvis en arbejdsplads skal have de bedste forudsætninger for at øge de samlede kompetencer hos deres medarbejdere, bliver de i mine øjne nødt til at have adgang til at arbejde med personlighed, og herunder følelser og antagelser. Som den amerikanske forsker Brene Brown (2018) skriver om hendes forskning i ledelse: "Ledere må enten investere en fornuftig portion opmærksomhed til følelser og frygt og forvalte disse, eller spille en masse tid på at forsøge at håndtere uproductiv adfærd" (forfatters oversættelse). Følelser og mindset betyder sjovt nok rigtig meget for vores adfærd. Langt mere end vi ønsker at tænke. Og dette er særlig udtalt på den socialiserede bevidstheds niveau, hvor man oplever at ens tanke og følelser altid er forårsaget af andre menneskers påvirkning af os. Og det kan være en udfordring, ikke mindst under konflikter på arbejdspladser. Som et kendt citat af Marschall Rosenberg lyder:

"Al vold er et resultat af, at folk narrer sig selv til at tro, at deres smerte kommer fra andre mennesker, og at disse mennesker derfor fortjener at blive straffet."

Alt for længe har vi begrænset os til at give feedback på adfærd. Det er vi trænet i, og bliver fortsat trænet i. Men de mest fremmelige og modige organisationer, af forskerne kaldet DDO arbejdspladser (deliberate developmental organizations), mener man at feedback er overfladisk, med mindre den også går bagom adfærd og ind i de mindsets, og herunder antagelser og følelser, der styrer vores adfærd. At turde indlejre arbejdet med vores "indre" ind i det felt af forhold der kan arbejdes med at forbedres og ledes er det der gør en DDO til et sted som faktisk kan løfte vores mentale kompleksitet.

Min opfattelse af modstanden mod at arbejdspladser må arbejde med folks personlighed, er at den må bunde i en frygt for at arbejdspladser er onde. At arbejdspladsen gør det for at manipulere mig til at arbejde hårdere og hurtigere. Hvis jeg stolede på at min arbejdsplads, jeg selv inklusive, ønskede at tage et fælles ansvar for at gøre arbejdspladsen til en arena for voksenlæring/udvikling gennem livet, ville jeg forhåbentlig forstå det anderledes. Mange af os har sikkert også prøvet i vores liv at få en ny rolle, nye opgaver, nye udfordringer, hvor vi på den baggrund faktisk har oplevet at udvikle os som mennesker. Tænk lige over det, du kan sikkert komme i tanke om en periode i dit arbejdsliv. Og spørg så dig selv; var denne periode, hvor jeg oplevede at vokse og modnes, var det en engagerende oplevelse? Det tror jeg de fleste vil sige ja til. Og når man derfor lige hæver sig op over den teoretiske "stå fast" diskussion, og kigger på praksis, så tror jeg at det vil være tydeligt at det at udvikle sig som menneske og forløse mere af ens potentiale kan være en god og meget meningsfuld oplevelse. Jeg vil forhåbentlig også kunne se at det vil kunne gavne mig i mit liv i øvrigt. Når jeg træder ind ad døren efter en arbejdsdag, og har udviklet min evne til at være åben, lyttende og sårbar, så møder jeg mine kære på en ny og mere hensigtsmæssig måde. Jeg er bedre til at forstå min partners anderledes perspektiv og behov. Og jeg er bedre til at rumme mine børns frygt eller smerte i livet, uden at glatte ud eller beskytte. At når jeg hjælpes til at kunne bære at læring og udvikling pr. definition er forbundet med ubehag, så kan jeg også rumme at mine børn oplever ubehag, som en del af livet, og kan derfor bedre støtte dem i dette, fremfor at curle dem udenom.

At øge vores mentale kompleksitet kræver at vi tør arbejde med os selv som mennesker. Det kræver derfor både at vi tør bryde normerne for hvad vi er berettiget til at arbejde med, og det kræver at vi indstiller os på at det ikke er noget simpelt stykke arbejde vi står overfor. Det er et arbejde med vores mest fundamentale psykologiske forhold, som vi opererer ud fra. Men som sagt; det er engagerende for det enkelte menneske. OG det er udviklende for organisationen. Jo flere mennesker i organisationen, der hjælpes til at overkomme frygt, udvikle sig og derved øge sit engagement, jo mere vil organisationen udvikle sig. Og i sammenhæng med dette; jo flere mennesker i organisationer der får mulighed for at udvikle evnen til at forvalte sin frygt, og udvikle sig til bedre udgaver af dem selv, jo mere vil arbejdspladsen som helhed fungere som motor for et bedre samfund i øvrigt.

Ledere må derfor i højere grad erkende at de dybest set er en slags psykologer, eller laver psykologisk arbejde. At hjælpe mennesker med at arbejde sig igennem frygt og andre begrænsninger for at lykkes med de ting man gerne kan og skal lykkes med, er trods alt afgørende træk ved effektiv ledelse.

Mere klassiske tilgange, som man kan supplere udviklingen af mental kompleksitet, er at rekruttere efter rette indstilling. Faktisk ser man tendenser på det globale arbejdsmarked, som handler om at arbejdspladser begynder at rekruttere efter mindset, mere end kompetencer. Altså rekruttere efter om kandidater har et mindset, hvor de tilgår fejl, fiaskoer, udfordringer og feedback i et lærende perspektiv, eller om man bliver opgivende. Fordi de kompetencer der kan være gode i dag, kan se helt anderledes ud i morgen. Så et mindset, som gør at man tør eksperimentere, lad sig inspirere af andre uden at føle sig i et usundt konkurrencepres, og lære af sine fejl, er langt mere vigtige for fremtidens organisationer end kompetencer på et givent tidspunkt.

Jeg håber vi i fremtiden vil tilpasse vores CSR til et CHR, fra et corporate social responsibility, til en corporate human responsibility. En CHR hvor alle arbejdspladser tager det ansvar seriøst at de har alle ansattes fortsatte udvikling i deres hænder, og at ved at tage dette ansvar på sig, at de derved hjælper både individet, organisationen og samfundet i sin helhed. At vi på vores arbejdspladser gør os bindegalt kompromisløst engagerede i at skabe vækstbetingelser for menneskelig udvikling og modning. At CHR ikke er en afdeling, men en kultur.

Litteratur:

- Brown (2018). Dare to Lead.
- Edmondson (2019). The fearless organization. Wiley. Ebury Publishing.
- Henriksen (2019). Fremtidens talentudvikling. Børsen Ledelse.
https://ledelse.borsen.dk/artikel/1/381500/fremtidens_talentudvikling.html
- Kegan & Lahey (2017). Forandring – Ja tak. Sådan overvinder du forandringsimmunitet i dig selv og din organisation. Gyldendal business.
- Kegan & Lahey (2016). An everyone culture. Harvard Business School Publishing.