

Tab og vind med samme sind. Sådan lyder et velkendt dansk ordsprog. Men er det overhovedet muligt? Ja, mener DPU-forsker Frans Ørsted Andersen; for konkurrence er ikke et spørgsmål om at vinde, men om at komme i en tilstand af flow. Men konkurrence kan også skabe stress og mistillid, lyder det fra organisationsantropologen Jakob Krause-Jensen.

KAN MAN VINDE, SELVOM MAN TABER?



Af ANJA KJÆRGAARD

Rikke Jeppsson er norsk mester i hurtigløb på skøjter. Hun har deltaget i diverse nationale og internationale konkurrencer og vundet både guld- og sølvmedaljer. Når hun deltager i konkurrencer, oplever hun et stort ydre pres. Et pres, der blandt andet handler om at skulle vinde. Naturligt nok vil de fleste sikkert mene, for det er vel præcis det, en konkurrence går ud på – at have konstant fokus på at vinde? Det modsatte ville nærmest virke uambitiøst, men dét er det ikke ifølge lektor på DPU, Frans Ørsted Andersen, der har interviewet den norske skøjteløber i bogen 'Flow i hverdagen'.

”Rikke Jeppsson fortæller, at hun er bedst, når hun er optaget af selve skøjteløbet, men hvis hun fokuserer på at vinde, så præsterer hun dårligere. Hvis målet er at vinde, vinder hun altså ikke, men hvis målet er at være



SUND KONKURRENCE

FÆLLESSKAB

Man skal have gode relationer til andre, fordi man bedre kan holde til konkurrence, hvis man har et stærkt fællesskab.

MESTRING

Konkurrence skal finde sted i en zone mellem stress og kedsomhed, så man både anstrenger sig, men samtidig føler, at man kan mestre situationen.

MEDINDFLYDELSE

Man skal have medindflydelse på konkurrencesituationer, fordi man så tager større individuelt ejerskab.

god til at stå på skøjter, så vinder hun ofte,” fortæller Frans Ørsted Andersen.

Konkurrence kan skabe flow

Rikke Jeppsson har oplevet den såkaldte ”flowtilstand”. En tilstand, hvor man bliver så opslugt i en aktivitet, at man glemmer sig selv og mister tidsfornemmelsen. Inden for den positive psykologi bruger man begrebet flow til at betegne en særlig mental tilstand, hvor vi som mennesker fungerer optimalt og kan udvikle vores potentialer. Flow er ikke forbeholdt professionelle idrætsudøvere, men kan forekomme i mange forskellige sammenhænge, pointerer Frans Ørsted Andersen.

”Mennesker kan opleve flow i forbindelse med arbejde såvel som i fritidssituationer. Man kan opleve flow, når man spiller musik, og når man gør rent, tegner og maler. Og noget, der *kan* være flowfremmende, er konkurrencesituationer, hvor man nærmest lukker verden ude og dårligt ved, hvad man



6.PLADS

R.JUUL-17-

FLOW

Ophavsmanden bag flowteorien er professor og forsker ved Claremont University, Californien – Mihaly Csikszentmihaly. Flow er, ifølge ham, en positiv, koncentreret tilstand, hvor al ens opmærksomhed i kortere eller længere tid er samlet om en bestemt aktivitet, som er så udfordrende og krævende, at man må anvende mange ressourcer for at klare den. Tidsfølelsen forsvinder. Flowaktiviteten er udadrettet og selvforglemmende.

TRE EKSEMPLER PÅ FLOW

MUSIKEREN

MØ

"Jeg oplever tit flow, når vi jammer. Det er en følelse af, at man mister sig selv lidt, at ens selvfølelse bliver en helt anden."

KUNSTNEREN

PIA MYRVOLD

"Det handler om at skabe rum til flow. Det handler om at opbygge tillid til hinanden (...) og om ikke at prøve at kontrollere andre, men snarere at tage imod andre bidrag."

FORFATTEREN

HANS OLAV LAHLUM

"Jeg har aldrig lagt skjul på, at jeg (...) er i en fase i livet, hvor jeg let kommer i flow, fordi jeg laver ting, jeg godt kan lide at beskæftige mig med." Fra bogen "Flow i hverdagen" af Frans Ørsted Andersen og Nina Hansen, Dansk Psykologisk Forlag,

har lavet, når man kommer til målstregen," fortæller han.

Og det er, ifølge Frans Ørsted Andersen, vejen til succes. Når skøjteløberen Rikke Jeppsson kommer i flow og ikke fokuserer på at vinde, men alene på sit skøjteløb, bliver hun en rigtig god skøjteløber. Og det samme gælder alle os andre. Hvis vi engagerer os i processen med positivt sind – hvad enten det handler om vores arbejde eller om at hænge vasketøj op – så er vejen banet for at opnå det, der betegnes som en flowtilstand.

Og netop fordi flow er en positiv, koncentreret tilstand, som alle mennesker kan komme i, udløser oplevelsen belønningsstoffet dopamin i hjernen, som man tilmed kan måle.

»Sund konkurrence handler ikke om at nå bestemte ydre mål på en måltavle eller en bundlinje. Det handler om at være fokuseret og være i proces. Det betyder for eksempel også, at man i ydre måltal godt kan tabe, men internt alligevel være en vinder.«

Frans Ørsted Andersen

"I dag kan man ved hjælp af en chip i øret måle et såkaldt hjerterytmeariabilitetsmønster (HRV), så man faktisk kan registrere flow i kroppen. Det betyder også, at flow ikke er et eller andet mærkeligt hjørne i den positive psykologi. Der er sikker viden forbundet med flowtilstanden," fortæller Frans Ørsted Andersen.

Antropolog og lektor på DPU, Jakob Krause-Jensen, tvivler ikke på, at man ved almindelige dagligdags gøremål kan komme i en flowtilstand, og udelukker heller ikke, at man i konkurrencesituationer kan opleve at komme i flow. Men han understreger, at der ikke er en entydig forbindelse mellem konkurrence og flow.

"Der findes givet situationer, hvor sportsudøvere kommer i en flowtilstand, men der er ikke en direkte forbindelse mellem konkurrence og flow, sådan at konkurrence automatisk fører til flowtilstande. Faktisk kan det at være i en konkurrencesituation virke mere forstyrrende end befordrende for oplevelsen af flow, fordi man i konkurrencesituationer fokuserer på at vinde og dermed ikke så let opnår den selvforglemmelse, der er betegnende for flowtilstanden. Konkurrence kan således skabe det modsatte af flow og virke nærmest kontraproduktivt," fortæller han.

Flow i produktionen

Jakob Krause-Jensen har i forbindelse med sin forskning været optaget af ledelseskoncepter og har blandt andet lavet feltarbejde på B&O, hvor han undersøgte kulturbegreber som værdibaseret ledelse. Han har også lavet

feltarbejde i en socialforvaltning og undersøgt, hvordan ledelsen her introducerede ledelseskonceptet *Lean*. *Lean* er en forretningsstrategi udviklet på Toyota-fabrikkerne i 1960'erne til optimering og forenkling af produktionsprocesserne, og umiddelbart ligger det langt fra begreber som flow og konkurrence. Men *Lean* trækker, ifølge Jakob Krause-Jensen, både på idræt og konkurrence som baggrundsbegreber, og målstyring var da også en del af *Lean*-projektet.

"*Lean* handler ifølge *Lean*-guruernes egne udsagn om at skabe flow i produktionen. At undgå flaskehalse. Og en af måderne at få socialrådgiverne med på det nye ledelsesbegreb var netop at lave en kobling mellem flow i produktionen og så den psykologiske tilstand, som de fleste af os kender og forbinder med noget positivt," fortæller Jakob Krause-Jensen og uddyber:

"I undersøgelsen blandt socialrådgiverne producerede *Lean* og målstyringen dog snarere bekymring og stress, end det skabte en psykologisk tilfredsstillende tilstand af selvforglemmelse. Det tog opmærksomheden fra sagen selv. Det vigtige for medarbejderne var at give en tilfredsstillende sagsbehandling frem for at have et snævert fokus på måltal, f.eks. på hvor mange sager man kunne køre igennem."

Målet med en konkurrence

Frans Ørsted Andersen er enig med Jakob Krause-Jensen i, at et snævert fokus på måltal er problematisk i forbindelse med konkurrencesituationer, men han går lidt længere i forhold til, hvad målet med en konkurrence så er. I den forbindelse understreger han, at konkurrencen skal være sund.

"Sund konkurrence handler ikke om at nå bestemte ydre mål på en måltavle eller en bundlinje. Det handler om at være fokuseret og være i proces. Det betyder for eksempel også, at man i ydre måltal godt kan tabe, men internt alligevel være en vinder," fortæller Frans Ørsted Andersen.

Han kalder konkurrence for en rammesættende faktor, der kan medvirke til at skabe flow, hvis konkurrencesituationen er tilrettelagt på en måde, der skaber en oplevelse af, at man kan mestre situationen.

"Tag nu for eksempel et team på et arkitektbureau, der deltager i en arkitektkonkurrence. De kan godt ende med at tabe konkurrencen, men have haft en *oplevelse* af at mestre situationen, fordi de føler, de har præsteret optimalt. Oplevelsen har været motiverende for dem, fordi der har været en god kombination af anstrengelse og følelsen af at mestre opgaven til fulde."



Jakob Krause-Jensen er mere forbeholden. Han mener, at konkurrence altid handler om at vinde, og at der altid produceres vindere og tabere i forbindelse med en konkurrence.

”Konkurrence handler om at forsøge at vinde, og det er noget andet end at være i flow. Der kan godt i nogle fagkredse opstå en tilbøjelighed til at universalisere, altså at gøre det alment gyldigt, at alle mennesker motiveres af konkurrence. Men mennesker er ikke ens, og de opfører sig derfor ikke på samme måde. Det betyder også, at konkurrence, i nogle sammenhænge og for nogle mennesker, kan være uproblematisk og motivere og i andre sammenhænge virke stik modsat og snarere medføre gensidig mistillid og stress,” siger han.

Fællesskabet har betydning

Jakob Krause-Jensen har dog i forbindelse med et vejledningsforløb af en studerende, der lavede feltarbejde i en annonceafdeling, set, hvor befordrende konkurrence også kan være for trivslen.

”Det var på en avis, hvor det handlede om salg, og hvor der også var en klokke, der ringede, når medarbejderne nåede bestemte måltal. Her var konkurrencedelen integreret i arbejdet og en logisk del af arbejdskulturen, som også tiltrak mennesker, der blev motiveret af den form for salgsarbejde.”

Men, tilføjer han, konkurrence kan også ødelægge fællesskabet.

”I mit feltarbejde på B&O brugte man i en afdeling konceptet *Balanced Scorecard*, hvor

den bagvedliggende tanke var, at medarbejderne skulle konkurrere mod hinanden, og resultaterne blev efterfølgende sammenholdt. Konkurrence skabte på den måde lige så mange tabere som vindere — og det skete på bekostning af fællesskabet. Det gav samtidig anledning til, at flere følte sig stressede, og ikke mindst gik det ud over videndelingen, fordi medarbejderne var fokuserede på individuel succes fremfor hele teamets succes.”

Ud fra flowteorien pointerer Frans Ørsted Andersen, at det er vigtigt at tilrettelægge konkurrence-aktiviteter i både arbejds- og fritidsliv som noget, der giver oplevelsen af, at man mestrer opgaven. Ikke nødvendigvis forstået på den måde, at alt skal lykkes. Vigtigst er mestringsoplevelsen og det, at man oprigtigt anstrænger sig – gerne i fællesskab med andre.

”Konkurrence i stærke fællesskaber er virkelig godt. Hvis man har en afdeling, hvor alle fungerer godt sammen, og hvor man udfordrer hinanden, klikker sammen, er i flow, produceres der mere og udvikles flere produkter. Det fungerer simpelthen bedst, når der ikke er konkurrence mellem de enkelte individer i en afdeling. I stedet skal de have et fælles mål,” fortæller Frans Ørsted Andersen.

Mestringsoplevelser

Selv om Jakob Krause-Jensen og Frans Ørsted Andersen er uenige om, hvorvidt konkurrence handler om at vinde eller ej – og hvorvidt konkurrencer er flowfremmende eller ej, så anerkender de begge, at det er

»Konkurrence handler om at forsøge at vinde, og det er noget andet end at være i flow. (...) Konkurrence kan i nogle sammenhænge og for nogle mennesker, være uproblematisk og motivere og i andre sammenhænge virke stik modsat og snarere medføre gensidig mistillid og stress.«

Jakob Krause-Jensen

vigtigt for os mennesker at opleve, at det, vi gør, er meningsfuldt. Og her *kan* konkurrence spille ind.

Frans Ørsted Andersen uddyber:

”Det er vigtigt at opleve, at det, vi gør, er meningsfuldt. Konkurrence er et element, der gør, at vi kan opleve, at noget er meningsfuldt, at der er noget på spil. Hvis det, vi laver, derimod er ligegyldigt og ikke betyder noget for nogen, så er det svært at mestre det. Derfor er det efter min faglige overbevisning også vigtigt, at man tilrettelægger både uddannelse, arbejds- og fritidsliv som noget, der giver folk mestringsoplevelser. Vi skal simpelthen opleve, at vi *kan* noget.” ■



FRANS ØRSTED ANDERSEN

Frans Ørsted Andersen er lektor i pædagogisk psykologi på DPU, Aarhus Universitet, og har fokus på blandt andet positiv psykologi og flow. I 2013 udgav han sammen med Nina Hansen bogen ”FLOW i hverdagen”. I 2016 udgav han bogen ”Flow Experience”.



JAKOB KRAUSE-JENSEN

Jakob Krause-Jensen er lektor i pædagogisk antropologi på DPU, Aarhus Universitet, og undersøger forholdet mellem arbejdsliv og ledelsespraksis, blandt andet hvordan ledelsesbegreber som værdibaseret ledelse, Lean og Balanced Scorecard virker i praksis.