

Lederskab med hjerne og hjerte



KUBUS

EN INTRODUKTION TIL DET HOLISTISKE LEDELSESBEGREB

Tania Ellis er researcher, skribent og foredragsholder. Har skrevet en MBA-afhandling om holistisk ledelse (kan downloades fra hjemmesiden), og holder foredrag om emnet for KUBUS-medlemmer 11. februar 2004 på Næsseslottet i Holte og 18. februar 2004 på Munkebjerg Hotel i Vejle.



Henv.: te@taniaellis.dk,
www.taniaellis.dk, tlf. 26 25 22 95

"Vi kan ikke løse de problemer, vi står over for i dag med samme bevidsthed, som skabte dem" sagde Albert Einstein for mere end 50 år siden. Siden da har vi oplevet en rivende teknologisk udvikling, øget velstand og en stigende globalisering. Men udsagnet er stadig rammende for, hvor danske virksomheder, ledere, medarbejdere - og samfundet som helhed -

står i forhold til at løse erhvervslivets udfordringer i fremtiden.

Midt i et paradigmeskifte

Virksomheder opererer i dag i en verden, der er kompleks og under hurtig forandring. Ledere og medarbejdere kan derfor ikke længere arbejde med udgangspunkt i "hvad vi altid har gjort", men må i stedet lære at operere i kaos og at være på forkant med det ukendte, ligesom de hele tiden udfordres på vante forestillinger og adfærd, som ikke længere viser sig brugbare.

Derfor oplever vi i disse år en spirende ny bevidsthed om, hvilke muligheder vi har for selv at påvirke og forme vores fremtid.

Samtidig er der sket et gradvist

generationsskifte i vestlige samfundsværdier fra ydre-orienterede og materielle værdier til mere indre-orienterede og immaterielle værdier, hvorfor vi i dag oplever en stigende søgen efter helhed, mening, identitet og lykke.

Vi ønsker svar på eksistentielle spørgsmål som *Hvad er meningen med livet?* - *Hvad er formålet med mit liv?* - *Hvor er vi på vej hen?* Men videnskaben alene kan ikke længere hjælpe os. Vi er nu på vej ind i en holistisk æra, hvor det rationelle, emotionelle og spirituelle gradvist vil finde sammen i en afbalanceret form, så vi kan bygge bro mellem indre og ydre oplevelser og forstå helheder i forhold til en ny eller genfundet mening.

Eller som fremtidsforskeren og forfatter

teren Rolf Jensen siger i sin bestseller "Dream Society": "Vi er på vej ind i den næste og sidste fase af den menneskelige samfundsudvikling".

I erhvervslivet afspejles alt dette i form af nye krav og forventninger til arbejdslivet, lederrollen og virksom-

Paradigmeskiftet	
20. århundrede	21. århundrede
Rationel	Rationel og spirituel
Jord, penge, råmaterialer	Intellektuel kapital
Lokal	Global
Stabilitet, forudsigelighed	Forandring, usikkerhed
Overlevelse	Trivsel
Egoisme	Individualisme
Organisation i fokus	Individ i fokus
Viden	Læring
Regler, direktiver	Holdninger, værdier
Stabilitet, kontinuitet	Udvikling, fleksibilitet
Konkurrence	Samarbejde
Ydre orienteret, udefra-ind	Indre orienteret, indefra-ud
Enten/eller	Både/og

heders virke.

Den menneskelige faktor

Dansk erhvervsliv skal begå sig på en stadig mere global markedsplads, hvor virksomheder får stadig lettere adgang til kapital, teknologi og produktionsapparat på samme vilkår som konkurrenterne. Og selv produktions-tunge virksomheder konkurrerer på services og på ideer til nye produkter.

Derfor bliver viden, innovationsevner, kunderelationer og kompetencer stadig mere afgørende for konkurrencekraften. Med andre ord afgøres virksomhedernes værditilvækst af deres evne til at tiltrække, engagere og udvikle deres menneskelige ressourcer.

Det Danske Ledelsesbarometer 2002, som udgives af Ledernes Hovedorganisation i et samarbejde med Handelshøjskolen i Århus, viser således, at den største ledelsesmæssige udfordring for danske ledere i de næste to-tre år er "fastholdelse af medar-

bejdere". Ligesom andre undersøgelser viser, at etik, kreativitet, innovation og vidensdeling er top-prioriteter for udviklingen af danske virksomheder de næste 5-10 år.

Faktorer som til gengæld kræver tiltag, der sikrer udvikling af medarbejdernes fulde kapacitet, engagement og trivsel.

Parametrene for, hvordan man motiverer og fastholder medarbejderne, er dog ved at ændre sig, hvilket bl.a. bekræftes i undersøgelserne "Guide til næste generation" og "Den Motiverede Medarbejder", udgivet af Ugebrevet Mandag Morgen sidste år, - og senest i en undersøgelse

foretaget af Dansk Handel & Service i september i år.

For danske medarbejdere handler det om at finde og udvikle sig selv både fagligt og personligt, at skabe mening og indhold i arbejde og tilværelse. De ønsker at være del af en virksomhed, der forfølger samme mål og værdier som dem selv. De vil gerne kunne se, hvordan de selv bidrager til, at virksomheden når disse mål. De vil have både deres arbejdsliv og privatliv tilgodeset. Og så skal indholdet i arbejdet give personlig mening for den enkelte.

Meget tyder dog på, at der endnu ikke er fundet en vej til at imødekomme disse nye behov og krav. En Gallup-undersøgelse viser i hvert fald, at ca. hver fjerde dansker i dag føler sig stresset. En af årsagerne er ifølge det danske arbejdsmiljøinstitut netop "manglende mening i arbejdet", hvilket underbygges i en anden undersøgelse

fra Stressklinikken ved Skodsborg Sundhedscenter. Her mente hele syv ud af ti patienter, at deres stress bl.a. kom af, at deres liv "ikke var i overensstemmelse med egne livsværdier". Med andre ord: Vi bliver ikke bare stressede af at skulle for meget, men også af at skulle det forkerte.

Humanistisk kapitalisme

I takt med opløsningen af traditioner og andre værdifællesskaber har erhvervslivet fået en stadig større magt. Virksomheder spiller en stadig vigtigere rolle ikke kun i forhold til det enkelte individ, men også for samfundet som helhed.

Således forventer både medarbejdere og eksterne interessenter, at virksomheden påtager sig kollektive forpligtelser over for miljø og kundetilfredshed, og at den udviser socialt ansvar og etisk troværdighed. Det handler mere om "stakeholder value" end om "shareholder value" - altså hvor ikke kun ejerne, men alle interessenter tilgodeses.

Dette afspejles i bl.a. Børsens Imagebarometer 2002, hvor konklusionen var, at "fremtidens vindere er de virksomheder, der formår at arbejde seriøst og systematisk med de bløde værdier, omdømme, kunder, medarbejdere, miljø og socialt ansvar på en sådan måde, at resultatet aflejr sig på bundlinjen".

Dette kræver imidlertid en anden forretningsmodel end den, hvor det at tjene penge er et mål i sig selv.

Som Klaus Schwab, formand for World Economic Forum, sagde i en kommentar i Berlinske Tidendes Nyhedsmagasin forud for topmødet i Davos i år: "Erhvervslivet må selv gå i spidsen og klart og overbevisende finde sig en ny plads som en del af samfundet. Erhvervslivet er nødt til at udbrede - og leve op til - en ny filosofi, som jeg vil kalde socialkapi-

talisme".

Tiden er derfor nu kommet til at formulere og praktisere en mere helhedsorienteret virksomhedsfilosofi, hvor konkurrencekraften hviler på en alliance mellem økonomiske og humanistiske værdier. Og hvor ledelse ses ud fra et nyt og bredere perspektiv.

Den holistiske model

I den helhedsorienterede virksomhed betragtes virksomheden dels som et økonomisk foretagende, der er dedikeret til at bidrage til samfundet, dels som et system, hvor lederes og medarbejderes behov, interesser og evner er tæt forbundet med virksomhedens mål.

Profit er således ikke et mål i sig selv, men snarere et vigtigt *middel* til at tjene andre og til at sikre en platform for meningsfuldt arbejde. Så virksomheden bliver et fællesskab med et fælles formål snarere end et værktøj til at gøre ejere og aktionærer rige.

En del af dette system indbefatter en vedvarende udvikling af både ledere og medarbejdere frem for kun at fokusere på deres nuværende styrker og talenter. Og der fokuseres i lige så høj grad på deres personlige som på deres faglige udvikling, da grundbetragtningen er, at de er *bele* mennesker.

Dette udfordrer den traditionelle ledelsesform, udøvet gennem regler og direktiver. Således kunne Børsens chefredaktør i en artikel om morgendagens ledere tidligere i år konstatere, at "det er den holistiske leder ..., der er stærk på alle de menneskelige dimensioner, der bærer fremtidens leder i sig".

Dette betyder blandt andet, at ledere i langt højere grad end tidligere skal tage udgangspunkt i deres indre for at opnå en bevidsthed om, hvem de er, hvad de kan, og hvad de vil - at komme i kontakt med egne kerne-

værdier og visioner og være i stand til at kommunikere og efterleve dem i deres daglige adfærd.

Derfor har ledelse i det 21. århundrede ikke kun en traditionel "teknisk" løsning, men udøves snarere gennem holdninger og værdier, hvilket ofte også vil kræve et personligt udviklingsarbejde.

Den manglende brik

Som det fremgår ovenfor, har vi endnu ikke fundet vejen til at bygge mening ind i arbejdet, ligesom Børsens Nyhedsmagasins Fremtidsbarometer 2002 viser, at danske virksomheder endnu ikke har fundet systemer eller organiseret arbejdet i forhold til de højt prioriterede "bløde" faktorer som kreativitet, innovation og etik.

Eller som fremtidsforsker og forfatter Alvin Toffler i bogen "*Rethinking the Future*" gør opmærksom på: Den intellektuelle begrebsramme, der skal til for at forene ledelsesteori og økonomi i den humanistiske kapitalisme, er endnu ikke på plads.

Så hvad er det, der skal til, for at vi kan tage skridtet fuldt ind i den nye æra? Dette har bl.a. den amerikanske professor og populære "business speaker" Jennifer James et bud på. James har gennem mange år afholdt seminarer med en lang række af virksomheder fra Fortune 500 listen og skriver i sin bog "*Thinking in The Future Tense*", at vi har brug for en intelligens, som integrerer højre hjernehalvdels billeder og kreativitet med venstre hjernehalvdels ord og beregninger, og sætter dette i en social kontekst: "Man kan kalde det en "middle brain" intelligens. Det er kernen i en tankegang, der hører til det 21. århundrede og en afgørende færdighed for dem, som stræber efter at blive effektive ledere".

Nøglen til nytænkning og moderne lederskab

Inden for hjerneforskning kaldes denne "middle brain" for det limbiske system - en fri og højere form for intelligens, som sætter os mentalt fri og dermed skærper vores kreative evner, samtidig med at den fungerer som kommunikationsbro mellem de to hjernehalvdele.

Inden for neuropsykologi omtales denne intelligens som en spirituel intelligens, idet neuropsykologer og neurologer igennem 90'erne har påvist, at spiritualitet er hjernens og psykens evne til at trække på indre og ydre ressourcer for at finde mening og bruge dette til at løse problemer. Det fysiske bevis består af fundet af en nerveforbindelse i hjernen, som - i lighed med det limbiske system - binder vores indre og ydre oplevelser sammen, så vi kan se og forstå helheder.

Dermed rummer hjernen tre intelligenser: intellektuel intelligens (IQ), den rationelle, logiske og vanemæssige tankning; emotionel intelligens (EQ), hvor vi føler følelser, sympati, medfølelse, motivation; og spirituel intelligens (SQ), som er kreativ, meningsgivende og regelbrydende.

SQ får os til at spørge *hvorfor* og at arbejde *med* rammerne. Det er her, vi finder inspiration, begejstring og lyst til at søge ny viden - og derved mulighed for at omforme vores tidligere tænkemåde. Med SQ vil alt, hvad vi ved i IQ og føler i EQ, blive forstærket under indflydelse af en højere mening.

Spiritualitet eller SQ har således ikke noget at gøre med religion, selv om de to begreber ofte forveksles. Mens religion defineres som noget "ekstern", f.eks. regler og tro, arvet fra præster og hellige bøger, er spiritualitet noget, der udspringer fra det enkelte

individets indre. Men religion kan - i lighed med meditation og andre centreringsovelser - være et værktøj til at få kontakt til sit indre.

Alligevel giver ordet spiritualitet mange associationer til andre fortolkninger end ovenstående, hvorfor mindre distraherende termer som f.eks. "mening", "helhedsforståelse", "højere bevidsthed" eller "intuitiv intelligens" også anvendes.

Men uanset ordvalg anses netop denne dimension på grund af sin frie, meningsgivende og kreative udtryksform for at være nøglen til den nytænkning og det lederskab, som er påkrævet, for at individer og virksom-

heder kan have succes i det 21. århundrede.

For at citere en engelsk forskergruppe fra Cranfield School of Management:

"Spiritualitet og bevidsthed er ikke fornuftstridige, 'langt ude'-overbevisninger, men snarere kernen i dynamiske udviklings-systemer, hvorfor de skal medtages, når man analyserer og praktiserer organisations-opbygning, -udvikling og -ledelse."

For mange danske virksomheder kræver dette imidlertid en både mental

og kulturel omstilling. Det handler om en ny bevidsthed og forståelse af relationen mellem ledelse og medarbejdere, som vil føre til nye ledelsesformer og -opgaver.

På foredraget "Holistisk ledelse - midt i et paradigmeskifte" vil der blive tegnet en profil af de nye ledere og deres nøgleopgaver. Et udpluk af teorier og principper, som adresserer det nye ledelsesbegreb, præsenteres, ligesom udfordringer og muligheder ved at praktisere holistisk ledelse diskuteres sammen med et bud på, om der er potentiale for praksis af denne ledelsesfilosofi i danske virksomheder.

Vel mødt! ■