Berlingske Tidende, BusinessKarriere, 5. maj 2004

Selvledelse kræver at man har redskaberne

Af Kirsten Stendevad

Kirsten Stendevad er cand. mag., journalist, underviser og foredragsholder. Hun skriver bøger om hvordan der kan skabes synergi mellem arbejdsplads og privatliv.

FORLEDEN VAR JEG TIL foredrag hos Morgendagens Heltinder og høre en MBA-indehaver med 12 års ledelseserfaring, nu selvstændig skribent, foredragsholder og rådgiver, Tania Ellis (www.taniaellis.dk) fortælle om »holistisk ledelse«. Det går i korte træk ud på, at virksomheder og organisationer i stigende grad tænker ånd med ind i arbejdslivet. Det sker i erkendelsen af, at hvis ikke medarbejderne føler mening med deres job, og hvis ikke de er inspirerede og begejstrede, så kan de ikke udvikle forudsætningen for, at vi kan klare os i den globale konkurrence: Og forudsætningen er innovation.Det skal ikke forstås sådan, at halleluja og orange-dragter nu erstatter rationalitet i erhvervslivet, men mere som et paradigmeskift, hvor de gamle enten-eller erstattes med både-og'ere.

HVOR VI EKSEMPELVIS HAR været vant til, at organisationers formål udelukkende var enten at tjene penge eller at være medmenneskelig, så kan moderne virksomheder nu gøre begge dele på en gang, og hvis de ikke gør det, så risikerer de at frastøde det bedste talent. Det nye behov for helhed kan ytre sig på forskellige måder. Hos Medtronic, en global producent af medicinsk udstyr, møder ledere og ansatte hvert år de patienter, som har fået øget deres livskvalitet af produkterne. Hos Timberland, en succesrig skoproducent, som er ledet af en ortodox jøde, får alle medarbejdere årligt 40 timers betalt arbejdstid, som de frit kan bruge til at yde samfundstjeneste. Da virksomheden Townsend and Bottums skulle skære ned, fik lederne til opgave at finde nye jobs til alle de fyrede. Og det populære Ben & Jerrys is-mærke er ganske enkelt udviklet, fordi grundlæggerne ønskede et middel til at kunne tjene et højere formål. I dag går mindst 7,5 procent af overskuddet til velgørenhed, og virksomheden stiller krav til leverandørerne. For eksempel betaler de med vilje overpris for småkager fra bagere, der ansætter tidligere straffede og arbejdsløse.

ÅND HAR TIDLIGERE hørt til i privatsfæren. Det blev associeret med religiøsitet, bøger, overhoveder og dogmer. Den nye ånd er spiritualitet: Evnen til at integrere det indre og det ydre til en helhed. På en måde er det logik for sprællemænd, at velfungerende organisationer kræver et højere bevidsthedsniveau.For der spildes så utrolig mange penge på sladder, magtkampe, overspringshandlinger og hvad folk ellers fordriver arbejdstiden med på grund af manglende selvledelse. Man kan ikke bebrejde de ansatte, for de er vokset op i det industrielle paradigme, hvor rationalitet og logik var det eneste, der talte.Vi har simpelthen ikke lært de redskaber, det kræver, at kunne lede sig selv, og derfor er det ikke nok bare at fortælle folk, at det er blevet nødvendigt, de skal også have indføring i hvordan man gør.

DEN GODE NYHED FOR karriere-forældre er, at de nu kan tillade sig, at dyrke sider af sig selv, som tidligere var undertrykt på jobbet. En af foredragsdeltagerne, som er leder i en stor virksomhed, fortalte at hun sætter folk til at meditere, når bølgerne går højt og der skal arbejdes hurtigere, fordi det får folk til at arbejde bedre. Tilsvarende har NNE eksperimenteret med at bygge en fabrik på en ny måde: I stedet for at lade folk knokle løs, bad man de ansatte gå hjem til normal arbejdstid. Midt i projektet, tog man et par dage ud af kalenderen for at lave en film hos på Zentropa.Og først den sidste måned fik folk lov til at arbejde ekstra. Alligevel blev fabrikken færdig på den halve tid af hvad det ellers tager. City Revision i Åbenrå har til gengæld tiltrukket både talent og nye kunder ved at erstatte sladder, mistillid og brok med et fokus på menneskelig vækst, der blandt andet inkluderer esoterisk praksis som healing og visualisering. Men vi har alle sammen lang vej igen. Dels på det personlige plan, hvor de flestes lyse øjeblikke stadig ofte afløses af ubevidste handlinger som skænderier, misbrug og negativitet. Dels på virksomhedsplan, hvor mange ledere stadig er skeptiske overfor den nye helhedstænkning, blandt andet på grund af manglende viden, dokumentation, kvalitetssortering og gode rollemodeller.