



Børsen Ledeshåndbøger er Danmarks største og stærkeste videns- og udviklingsklub. Uanset hvilket område eller emne du beskæftiger dig med, får du her et komplet opslagsværk på print, cd-rom og internet, der giver dig overblik og indsigt.

Ledeshåndbogen er et praktisk og overskueligt værktøj til dig, der vil være 100% opdateret inden for et bestemt område – selvom du har en travl hverdag.

© Børsen Forum A/S, 2004
Gengivelse af denne artikel eller dele heraf er ikke tilladt ifølge dansk lov om ophavsret.

Børsen
Ledeshåndbøger

Artikel trykt i

Strategi & Ledelse

Fremtidens ledelsesmodel for vækst & velfærd

af Tania Ellis, te@taniaellis.dk, Executive MBA

Uddrag fra "En Ledelsesmodel for Fremtidens Danmark" af Tania Ellis, prisvinder af Berlingske Tidendes Nyhedsmagasins prisopgavekonkurrence om fremtidens danske lederskab, 2004.

1. Fremtidens ledelse

1.1. Introduktion

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, ligesom udflytning af danske arbejdspladser er blevet en realitet.

Udfordringer

Cirka 72 %¹ af den danske arbejdsstyrke er beskæftiget i viden- og servicesektoren, og selv produktionstunge virksomheder konkurrerer på services og på idéer til nye produkter, hvilket betyder at virksomhedernes værditilvækst er afhængig af deres evne til at tiltrække, fastholde og udvikle deres menneskelige ressourcer.

Dansk erhvervsliv står således i disse år foran en række udfordringer:

- På nationalt niveau skal konkurrencekraften styrkes gennem innovation, uddannelse og forskning.

1) Danmarks Statistik, *Danmark i tal* 2003.

- På virksomhedsniveau skal der udvikles tidssvarende ledelseskompetencer og organisatoriske rammer, som kan fremme kontinuerlig udvikling og bæredygtighed.
- Og på individniveau finder vi medarbejdere, som stiller krav om meningsfyldt arbejde og et helt liv med balance mellem fritid, arbejds- og familieliv.

På de efterfølgende sider præsenteres en forretningsmodel til at imødekomme fremtidens ledelsesudfordringer sammen med en status på, hvor Danmark er i dag i forhold til denne model. Dertil nogle bud på, hvilke aktiviteter der er nødvendige for at vi kan komme videre med at udvikle en særlig dansk ledelsesmodel, som kan give internationale konkurrencefordele.

1.2. Den helhedsorienterede forretningsmodel

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.

Holdningsændring

Derfor oplever vi en gradvis holdningsændring til virksomheders virke: Både indefra og udefra forventes det, at virksomheden påtager sig kollektive forpligtelser over for miljø og kunde- og medarbejdertilfredshed, 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 aflejrer sig på bundlinjen".

Dette fordrer en anden forretningsmodel end den, hvor det at tjene penge er et mål i sig selv. Tiden er nu kommet til at formulere og praktisere en mere helhedsorienteret virksomhedsfilosofi, hvor konkurrencekraften hviler på en alliance af økonomiske og humanistiske værdier. Og hvor ledelse skal ses ud fra et nyt og bredere perspektiv.

Den gamle forretningsmodel, baseret på økonomistyringens logik, hvor profitmaksimering er et mål i sig selv, er derfor ikke længere en farbar vej. I stedet har vi brug for en mere

Vedvarende udvikling

helhedsorienteret forretningsmodel, hvor profit bliver et vigtigt middel til at sikre en platform for meningsfuldt arbejde og til at servicere samfundet. Dette betyder ikke, at resultater, overskud og købmanskab betyder mindre. Der er blot tale om, at det at drive en virksomhed bliver sat i et bredere perspektiv.

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

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

Den helhedsorienterede virksomhed fremmer forskelligheden i angrebsvinkler og arbejdsstil fra de enkelte medarbejdere. Den værdsætter individet, tillader fejl og fremskynder og belønner hver persons kreativitet, innovation, og risikovillighed. Den tilbyder udfordringer samt læring i form af undervisning, træning, medarbejdersamtaler, coaching og mentorship for at fremme både den personlige og professionelle udvikling. Den sørger for at hjælpe med til at skabe den rette balance mellem arbejde, familie og individets indre liv.

International forskning² viser, at resultaterne af en sådan praksis viser sig i form af:

- Ærlighed og tillid i organisationen
- Medarbejdermotivation og -tilfredshed
- Ansvar og ansvarlighed
- Produktivitet
- Innovation og kreativitet
- Videnudveksling, beslutningstagen
- Fokus på og service overfor kunder
- Evner til problemløsning

Alle sammen relevante og kritiske succesfaktorer for virksomhedens ydeevne og dermed vigtige bidragydere til sorte bundlinieresultater.

2) Bl.a. Krishnakumar og Neck, 2002; Wagner-Marsh og Conley, 1999; Burack, 1999; Kriger og Hanson, 1999.

For mange danske virksomheder betyder alt dette dog både en mental og kulturel omstilling. Det handler om en ny bevidsthed og forståelse af relationen mellem ledelse og medarbejdere, som vil føre til nye ledelsesformer, nye ledere og nye opgaver.

1.3. Det nye ledelsesparadigme

Holistisk æra

Den vestlige verden oplever i disse år en stigende spirituel søgen efter helhed, mening, identitet og lykke. Vi er på vej ind i en holistisk æra, hvor det rationelle, emotionelle og spirituelle gradvist finder sammen i en afbalanceret form, så vi kan bygge bro mellem indre og ydre oplevelser og forstå helheder i forhold til en ny eller genfundne mening.

Samtidig opererer virksomheder 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 sikre kontinuerlig læring, lære at operere i kaos, at være på forkant med det ukendte, ligesom de hele tiden udfordres på vante forestillinger og adfærd, som ikke længere viser sig brugbare.

En følge heraf er, at vi i disse år oplever starten på et ledelsesparadigmeskifte i form af en ny opfattelse af, hvad omdrejningspunktet for virksomheder, økonomi og samfund skal være. Ligesom vi ser bestanddele af det nye paradigme i nye fællesskaber, alternative økonomier og andre sociale nyskabelser, som tager udgangspunkt i værdier og principper af mere åndelig karakter.

Paradigmeskiftet

20. århundrede	21. århundrede
Rationel	Rationel, emotionel 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

Paradigmeskiftet

Stabilitet, kontinuitet	Udvikling, fleksibilitet
Konkurrence	Samarbejde
Ydre orienteret, udefra-ind	Indre orienteret, indefra-ud
Enten/eller	Både/og
Newtonfysik	Kvantefysik

Et ledelsesparadigme består af regler, standarder, såvel som af ledelsesteorier, -modeller og -praksis. I en lang række af de ledelsesbøger og virksomhedsundersøgelser, som er udkommet inden for de sidste 5-10 år, reflekteres således mange af disse værdier og principper igennem en række nøgleord, som går igen og igen, fx: potentiale – nye tænke-måder – mening – bevidsthed – menneskesyn – integritet – autenticitet – kreativitet – innovation – helhedstænkning.

Mens ledelsesbøgerne fra det 20. århundrede i langt højere grad typisk har været præget af nøgleord som procedurer – processer – kvalitetsstyring – resultatorientering – regler – kontrol – fejlfrihed – repetition – effektivisering.

En del af dette paradigmeskifte består af en spirende ny bevidsthed, som tager sit udspring i et kvantesyn, der stammer fra fysikkens verden.

Frem til omkring år 1900 var Newtons love om, at rum og tid er lineær og uafhængig af iagttager repræsentativ for den fremherskende opfattelse for den tid. Men herefter startede en revolutionær nytænkning af den klassiske fysik, primært drevet af tyske Albert Einstein, danske Niels Bohr og amerikanske David Bohm, under navnet kvantefysik.

Kvantefysikken

I modsætning til Newtons love siger kvantefysikken, at rum og tid er cirkulær og påvirkelig af iagttager. Omsat til andre termer betyder dette, at hvor man før i tiden anså, at det er fortiden der skaber fremtiden, er der nu åbnet op for den mulighed, at det rent faktisk er forventninger til fremtiden, der skaber nutiden.

Flere førende futurister, ledelsesforskere og –forfattere taler således om, at vores virkelighed er en afspejling af vores indre, at vi ikke ser verden som den er, men som vi er – eller som vi er betinget for at se den. Ved at arbejde med os selv har vi dermed mulighed for selv at forme vores fremtid, som vi gerne vil have den til at se ud.

Denne bevidsthed er også ved at vinde indpas i de etablerede erhvervsfora. For eksempel har Berlingske Tidendes Nyhedsmagasin igennem hele 2003 haft et citat af den åndelige leder Gandhi som en fast bestanddel på indercoveret af magasinet:

“Du må selv være den forandring du ønsker at se i verden”.

Et andet aspekt af kvantefysikken er teorien om, at alt består af energi med én fundamental, fysisk størrelse: universet. Heri findes en indfoldet orden, som efter bestemte principper holder sammen på ting, der i vores almindelige, “udfoldede” virkelighed synes adskilte. Dette skulle betyde, at vi alle er del af samme forenende helhed, og dermed også i sidste ende forenet af samme tanker og følelser.

I 1982 foretog man således et eksperiment (senere kendt som Aspect-eksperimentet), hvor man adskilte to partikler fra samme system. Men selvom de var vidt adskilt i rummet, udviste de fuldstændig samme opførsel, fordi de tilsyneladende endnu var ubrydeligt forbundet af universet.

Ligesom anden forskning (se casehistorien nedenfor) bidrager med stærke indicier på en “kollektiv bevidsthed”, hvor det ser ud til, at når først tilstrækkeligt mange individer opnår indsigt i noget, så bliver denne viden udbredt og overført intuitivt til næsten alle andre. Altså at virkningen af en “trådløs kommunikation” bliver betydeligt forstærket, når tilstrækkelig mange er optaget af samme tanke.

Case: Den hundrede abe

Den japanske abeart *Macaca Fuscata* er i over tredive år blevet studeret af forskere. I 1952 startede man et forsøg på øen Koshima: Kartoffler blev regelmæssigt lagt ud på stranden, således at aberne kunne finde dem. Aberne kunne godt lide de rå kartofler, men de var åbenlyst irriterede over snavset og sandet, som fulgte med.

En hunabe på atten måneder, som forskerne kaldte Imo, fandt løsningen på problemet. Hun skyllede kartoflerne i en bæk. Senere lærte hun sin mor at gøre det samme.

Hendes legekammerater lærte det også – og de lærte så deres mødre det. Og forskerne kunne iagttage, at flere og flere aber efterhånden tilegnede sig denne nye adfærd.

Fra 1952 til 1958 lærte alle de unge aber at skylle kartoflerne, før de spiste dem. Men blandt de voksne aber var det kun dem, der lærte det af deres egne børn, som gjorde dette sociale fremskridt.

De andre voksne aber fortsatte med at spise kartoflerne med jord og sand på.

Men så skete der noget forbløffende. I efteråret 1958 skyllede et vist antal aber deres kartofler. Det nøjagtige antal kendes ikke, men der er taget udgangspunkt i antagelsen, at der var nioghalvfems aber, som havde lært sig at skylle deres kartofler. Da det blev aften var næsten alle aberne i flokken begyndt at skylle kartoflerne, før de spiste dem. Den "hundrede abe" havde nemlig skabt et gennembrud.

Men forskerne iagttog et endnu mere forbløffende fænomen: At vanen med at skylle kartoflerne syntes at brede sig spontant over havet til abeflokke på andre øer og på fastlandet.

Dette giver stærke indicier på en slags "kollektiv bevidsthed", som havde udviklet sig blandt aberne.

Kilde: "Den Hundrede Ape" af Ken Keyes Jr., 1984

Tilsvarende har en række forsøg foretaget af dr. Joseph Rhine ved Duke University i USA igennem 1920'erne og 1930'erne vist, at individer kan overføre viden til andre, selv når de befinder sig forskellige steder.

Alt dette åbner op for nye muligheder og sætter en overordnet begrebsramme for en ny tid inden for ledelses- og organisationstænkning. Men vi er fortsat i en overgangsperiode, hvor tilgange og metodikker endnu ikke er helt på plads for at kunne effektuere denne tænkning.

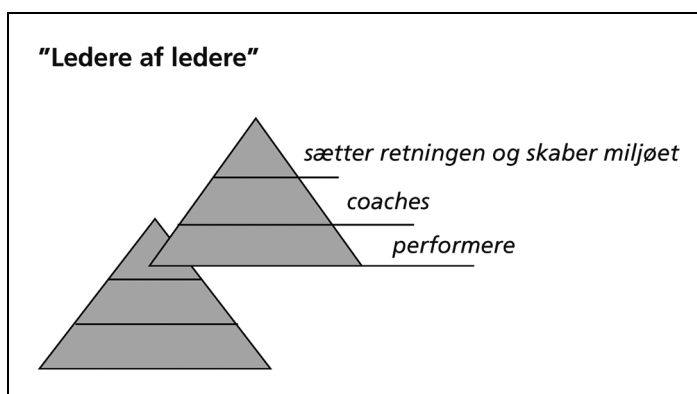
1.4. Lederprofilen

Det store omfang af videnarbejde kombineret med det faktum, at virksomheder i dag opererer i en hastigt omskiftelig verden udfordrer den traditionelle, hierarkiske ledelsesform, udøvet gennem regler og direktiver.

For inden den øverste ledelse når at tage en beslutning øverst i hierarkiet og derefter sender den videre ned igennem systemet, er den allerede forældet, når den når frem til yderste led. Derfor kræves i dag og fremover en stor del af selvledelse og selvstændig beslutningstagen af alle medarbejdere i organisation.

Ledere af ledere

Dette bevirker, at morgendagens ledere bliver "ledere af ledere". I bogen *"Rethinking the Future"*, som indeholder artikler fra en række af verdens førende ledelsestænkere, inddeles lederrollen i tre kategorier: performere, coaches, og dem der sætter retningen og skaber miljøet (se figur 1).



Figur 1. Fremtidens ledere

Derfor ser nøgleopgaverne for den moderne leder lidt anderledes ud end traditionelt set. En gennemgang af internationale studier og nyere ledelseslitteratur³ viser, at ledelse i det 21. århundrede omfatter:

- Bemyndigelse ("empowerment")
- Kontinuerlig forbedring (systemer, processer, ledelsesteknikker mv.)
- At sikre læring/være lærer/coach
- At sikre belønning, motivation, anerkendelse
- At skabe og kommunikere visioner og værdier
- At forstå og møde andres behov for udvikling
- At bygge kultur, fællesskab
- At skabe klima af moral og etik
- At vise vejen gennem egne handlinger

Dette ligger helt i tråd med de anbefalinger, som Kompetencerådet i 2002 kom med til danske virksomheders ledelse⁴.

3) Ellis, *The Era of Compassionate Capitalism*, 2002.

4) Ugebrevet Mandag Morgen, *Den Motiverede Medarbejder*, 2002.

De konkluderede nemlig, at det at lede en virksomhed, der ser medarbejderne som hele mennesker, kræver:

- At kunne formidle og skabe forståelse for virksomhedens visioner og grundlæggende værdier – i ord og handlinger
- At kunne gå i spidsen, hvad angår engagement, respekt for kulturværdier osv.
- At kunne formidle det nødvendige overblik over virksomhedens situation
- At tilvejebringe overblik over virksomhedens opgaveportefølje, så medarbejderne i højere grad kan "byde ind"
- At skabe et *highcare*-miljø præget af omsorg, gensidig tillid, aktiv empati, hjælp, hensynsfuldhed og opmuntring

Oveni dette er meningen central for at virksomheder kan opnå succes gennem sine medarbejdere.

Mening

Flere undersøgelser⁵ viser således, at for danske medarbejdere ligger den afgørende motivation til arbejdet i det personlige projekt og i 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. Og så skal indholdet i arbejdet give personlig mening for den enkelte.

For når et individ finder mening, udføres arbejdet, fordi han/hun brænder for sagen, fordi det er sjovt, og fordi opgaven og den arbejdsindsats, der bliver gjort, er bekræftende og belønnende i sig selv. Omvendt kan *manglende* mening i arbejdet være en alvorlig kilde til stress⁶.

For lederne gælder det derfor om at forstå medarbejderne som hele mennesker, at kunne tale direkte ind til den enkeltes mening med arbejdet, og at kunne se, hvordan den enkeltes ønsker, mål og ambitioner bedst kan forenes med virksomhedens.

I den forbindelse gør Mandag Morgen i sin rapport "Den Motiverede Medarbejder" opmærksom på, at en forudsætning for dette er, at ledelsen forstår tre fundamentale principper for, hvordan mening og identitet dannes:

5) Bl.a. Ugebrevet Mandag Morgen, *Guide til næste generation*, 2001 og *Den Motiverede Medarbejder*, 2002.

6) www.arbejdsmiljoportalen.dk, *Tal og fakta om stress og udbrændthed*, 2003. Berlingske Tidendes Nyhedsmagasin, *Sådan får du stress*, 2003.

1. Mening skabes på tværs af konteksten. Vi trækker på erfaringer fra hele vores liv. Den enkeltes mening med arbejdet kan derfor ikke forstås til bunds uden at inddrage faktorer fra andre kontekster uden for arbejdssituationen (fx livserfaringer).
2. Mening skabes i samspil med andre: Den enkeltes mening og identitet ligger ikke fast, men kan diskuteres og ændres, når samspil med fx arbejdskolleger, familie og venner giver nye erkendelser.
3. Mening kan ikke dikteres: Meningen fortolkes og indoptages – rationelt og følelsesmæssigt – af den enkelte.

Tilsammen betyder disse nøgleopgaver og principper, at den fremtidige ledelsesform skal udøves gennem løbende dialog, meningsudveksling, værdiafklaring og relationsopbygning.

Menneskekundskab

Derfor vil et af de største krav til fremtidens ledere være menneskekundskab. Flere danske undersøgelser, bl.a. Dansk Industris Lederopinion 2003 samt Børsen og SAS Institute's undersøgelse "*Morgendagens Ledere*" viser således, at ikke kun faglige evner men også kompetencer som empati, menneskeforståelse, coaching, motivering, samarbejdsevner, kommunikation og åbenhed anses som forudsætningen for resultater og overskud.

Personlige dimensioner

At arbejde med udgangspunkt i den hele medarbejder kræver imidlertid også en hel leder. For som også Børsens chefredaktør har kunnet konstatere i forbindelse med deres ovennævnte undersøgelse, så er det den "holistiske leder, der er stærk på alle de menneskelige dimensioner, der bærer fremtidens leder i sig"⁷. I praksis betyder dette, at alle fire personlige dimensioner – den intellektuelle, fysiske, følelsesmæssige og åndelige – løbende skal holdes ved lige i en fornyende balance.

Ledelse i det 21. århundrede har derfor ikke nogen traditionel "teknisk" løsning. At kunne lede og motivere sine medarbejdere handler meget mere om lederens grundsyn på verdenen og mennesker, end om han eller hun har de rigtige redskaber til sin rådighed.

Lige så vigtigt er det, at der er overensstemmelse mellem ord og handling. Derfor skal ledere i langt højere grad end tidligere tage udgangspunkt i deres indre for at opnå en bevidsthed om, hvem de er, hvad de kan, og hvad de vil – dvs. at komme i kontakt med egne kerneværdier og visioner.

7) Børsen, *Jagten går ind på leder-gazellerne*, 28.02.2003.

Helt præcis hvilke personlige egenskaber, der kendetegner effektive og inspirerende ledere præciseres i nedenstående sammenfatning af to studier – det ene foretaget af de anerkendte britiske forskere og ledelseskonsulenter Goffee og Jones set fra medarbejderes vinkel, det andet af to amerikanske professorer Wagner-Marsh fra University of Memphis og Conley fra Northwestern University set fra lederes vinkel:

- Ærlighed – over for sig selv og andre
- Integritet – at drage fordele ved det, der er unikt ved deres personlighed
- Vægt på kvalitet og service – over for kunder, medarbejdere, samfund
- "Tough empathy" – at udvise ægte men realistisk omsorg
- Commitment overfor medarbejdere
- Tillid – og den skal være gensidig
- Ydmyghed – at vise imødekommenhed, åbenhed, sårbarhed
- Intuition – at kunne arbejde med de "bløde" data til at bedømme situationer og timing

En række af disse egenskaber står i stærk kontrast til den traditionelle, autoritære ledelsesform, baseret på regler, direktiver og kontrol. Særligt egenskaberne ydmyghed og intuition springer i øjnene.

I en amerikansk undersøgelse af, hvad der forvandler en god virksomhed til en fantastisk virksomhed⁸ blev forskergruppen temmelig overraskede over at finde ud af, at lederne af de gode-til-fantastiske virksomheder langt fra lignede de højtprofilerede og karismatiske ledere, som normalt giver stof til avisoverskrifter og bliver berømte.

I stedet var disse ledere beskedne, stille, reserverede, ja, næsten generte – med en paradoksal blanding af personlig ydmyghed og professionel virkestyrke og beslutsomhed.

Deres ambitioner berørte først og fremmest virksomhedens succes frem for deres egen velfærd og personlige omdømme. Og de demonstrerede en arbejdsom flid med en uhelbredelig trang til at frembringe resultater – de var snarere arbejdsheste end udstillingsheste. Så til trods for disse "århundredets mest bemærkelsesværdige" ledere særdeles

8) Defineret som virksomheder, der har opnået ekstraordinære resultater, som i gennemsnit svarer til et kumulativt aktieafkast, der er 6,9 gange større end gennemsnittet for markedet generelt over 15 år (Collins, *Good to Great*, 2002)

iøjnefaldende resultater, er der næsten ingen der kender til dem.

Hvad angår den sidstnævnte egenskab, intuitionen, anses særligt denne egenskab for at være et af lederens vigtigste beslutningsværktøjer, idet analyser i sig selv ikke længere er tilstrækkelig fyldestgørende i en verden af så kompleks og dynamisk en karakter som i dag.

Intuition

Ved at slå op i Nudansk Ordbog kan man konstatere, at der ved intuition er tale om en "evne til umiddelbar opfattelse af en helhed eller sammenhæng uden forudgående logisk tænkning".

I en MBA "technical note" fra IESE Business School i Barcelona⁹ bliver definitionen af intuition yderligere præciseret med en reference til bl.a. den tidligere omtalte "kollektive bevidsthed":

"Intuition allows one to draw on that vast storehouse of unconscious knowledge that includes not only everything that one has experienced or learned either consciously or subliminally, but also the infinite reservoir of the collective or universal unconsciousness..."

I samme "technical note" fremgår det endvidere, at mange topledere igennem tiden, som fx Bob Lutz (Chrysler), Jack Welch (General Electric) og Bill Gates (Microsoft), ofte har truffet beslutninger ud fra deres intuition for at kunne føre deres virksomheder ud i ukendte områder for vækst, innovation og velstand.

Og i den forbindelse gør bestyrelsesformand for Novo Nordisk, Mads Øvlisen, opmærksom på, at intuitiv beslutningstagen ikke er et spørgsmål om fordele eller ulemper, men snarere et spørgsmål om nødvendighed. For ofte er det det eneste, vi har at forholde os til i mange situationer.

Fokus på ovenstående facetter af lederskabet – snarere end på magt, kontrol og prestige – vil give adgang til uudnyttede ressourcer og derved på sigt en langt større merværdi.

1.5. Den forløsende nøgle

Men hvad er det der mangler for at vi kan komme videre i denne nye tid for ledelses- og organisationstænkning? Hvad

9) Frellsen og Danti, *Intuition in Decision Making*, 2002.

skal der til for at vi fx kan komme i kontakt med vores intuition og for at vi kan finde meningen?

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...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..."

Virtuel bevidsthed

Inden for hjerneforskning kaldes denne "middle brain" for det limbiske system. Ifølge den finske børne- og hjerneforsker Matti Bergström¹⁰ har mennesker, og især børn, en vægtløs hjerne, eller en virtuel bevidsthed som – hvis den plejes og næres af leg og fantasi – kan sætte os mentalt fri og dermed skærpe vores kreative evner.

Denne bevidsthed produceres af det limbiske system, som er tilpasset vægtløshed og ikke er bundet til vort materielle liv. I modsætning til tidligere ved man i dag, at kreativ tænkning ikke udelukkende udspringer af den højre hjernehalvdel men også af den rationelle, logisk tænkende venstre hjernehalvdel. Og her fungerer det limbiske system som en forbindende hjernebjælke, således at halvdelene kan kommunikere sammen.

Matti Bergström finder det sandsynligt, at vægtløshedsprincippet også arbejder som en fri og højere form for intelligens, som er bedre udviklet hos børn end hos voksne. Denne intelligens skaber en verden med drøm, eventyr og fantasi, som gør, at de tænker mere kreativt. Alt er tilladt, modsætninger lever sammen, og mulighederne er endeløse, hvilket f.eks. forklarer, hvorfor børn på 8-12 år kan løse problemer, som computereksperter må give op overfor.

Spirituel intelligens

Inden for neuropsykologi omtales denne intelligens som en spirituel intelligens. Igennem 90'erne har neuropsykologer og neurologer 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

10) Berlingske Tidende, *Befri fantasien*, 05.10.2003.

binder vores indre og ydre oplevelser sammen, så vi kan se og forstå helheder.

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

I modsætning til i EQ, hvor vi arbejder inden for rammerne, får SQ 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 religiøsitet, selvom de to begreber ofte forveksles. Mens religion defineres som noget "eksternt", fx regler og tro, arvet fra præster og hellige bøger, defineres spiritualitet som noget, der udspringer fra det enkelte individs indre. Men religion kan – i lighed med meditation og andre centreringsovelser – være et værktøj til at få kontakt til sit indre.

Begrebet spiritualitet er dog ikke noget ukendt og fjernt for den verden, erhvervslivet opererer i. Antropologen Karen Lisa Goldschmidt Salamon forklarer således¹¹, at spiritualitet kommer af det latinske "spiritus" – ånd eller "spirare" – at ånde, hvilket går igen i en række ord, som bruges flittigt i forbindelse med beskrivelser af den ideelle arbejdsplads og den gode leder.

For eksempel kommer ordet entusiasme fra det græske ord "en-theos", som bogstaveligt betyder "i-en-gud", at gud hviler i dig; ordet begejstret kommer af det tyske ord "begeistert", hvor geist betyder ånd med den betydning at ånden er gået ind i objektet/personen; at inspirere kommer af det latinske "in-spirare" – at puste-ånd-ind-i... ligesom ordene mission og vision også er spirituelt inspirerede.

Moderne definitioner af spiritualitet vækker på den anden side genkendelighed i forhold til den søgen efter helhed og mening, som går igen når man taler om medarbejdermotivation. Eksempelvis "*The part of us searching for meaning, values, life purposes*" eller "*A sense of wholeness, a oneness with who we*

11) Salamon, *Beåndet ledelse*, 2002.

are and an awareness of how we fit with our external environment”.

Alligevel giver ordet spiritualitet mange associationer til andre fortolkninger end ovenstående, hvorfor andre mindre distraherende termer som fx “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 den forløsende nøgle til ikke kun individets fulde potentiale, kreativitet og motivation, men også til den nytænkning og det lederskab, som er afgørende for virksomhedernes konkurrencekraft og succes i det 21. århundrede.

For at citere en engelsk forskergruppe fra Cranfield School of Management¹²:

“Spiritualitet og bevidsthed er ikke fornuftstridige, 'langt ude'-overbevisninger, men snarere kernen i dynamiske udviklingssystemer, hvorfor de skal medtages, når man analyserer og praktiserer organisationsopbygning, -udvikling og -ledelse.”

2. Status på Danmark

2.1. Den danske udgave af ledelsesmodellen

Der er mange indikationer af, at vi i Danmark allerede har taget det første skridt hen imod den holistiske æra ved at tage begreber som etiske regnskaber, den tredelte bundlinie (finansiel-, miljø- og socialt regnskab), corporate social responsibility (samfundsansvarlighed) og corporate governance (regler for god selskabsledelse) til os.

For eksempel ligger Danmark ligget nr. 1 i samfundsansvarlighed og nr. 4 i etisk praksis i IMDs World Competitiveness Yearbook 2002, mens USA – som vi ofte ynder at sammenligne os med – ligger hhv. nr. 11 og nr. 9 i disse to discipliner¹³.

12) Korac-Kakabadse et al., *Spirituality and leadership praxis*, 2002.

13) Berlingske Tidende, *Dansk ledelse får topkarakter*, 25.09.2002.

Dansk ledelsesstil

Samtidig har vi iflg. den danske professor Jette Schramm-Nielsen en særlig dansk ledelsesstil, som adskiller sig fra praksis i resten af Europa – og verden for den sags skyld – ved at være:

- Pragmatisk
- Resultatorienteret
- Konsenssøgende
- Samarbejdende
- Delegerende
- Anti-hierarkisk
- Langsom men tilpasningsdygtig til eksterne og interne forandringer

Ligesom ledelsesguruen Stephen Covey under et besøg i Danmark i februar i år gav den nordiske ledelsesmodel topkarakter pga. den demokratiske, åbne og flade struktur¹⁴.

Så i sammenligning med internationale forhold har vi nogle gode forudsætninger for at udvikle en særlig dansk ledelsesmodel med stærke links til de ovenfor skitserede principper og tankesæt inden for samfundsengagement, etik og værdiledelse – og kan dermed på sigt opnå internationale konkurrencefordele.

2.2. Praksis i Danmark

Alt peger på, at vi har gode forudsætninger for at udvikle vores egen danske udgave af den helhedsorienterede forretningsmodel. Men hvor langt er vi egentlig nået i praksis?

I Berlingske Tidendes Nyhedsmagasins undersøgelse af "Danmarks 50 bedste arbejdspladser"¹⁵ fra 2001 år blev det konkluderet, at fællestrækkene for de 50 virksomheder var, at:

- de forstår at give deres ansatte et formål i livet,
- de tager særligt samfundsansvar,
- medarbejderne føler sig respekteret og set,
- ledelsen viser dem tillid og giver indflydelse, og at
- der er åbenhed, ærlighed, omsorg og venskab ledelse og medarbejdere imellem.

Alle sammen træk og værdier som stemmer fint overens med de tidligere skitserede krav og behov fra både medar-

14) Berlingske Tidende, *Den nordiske ledelsesmodel bedst*, 23.02.2003.

15) Berlingske Tidendes Nyhedsmagasin, *Her er Danmarks bedste arbejdspladser*, nr. 38, 2001.

bejdere og omverden. Iblandt disse 50 virksomheder finder vi bl.a. DIEU, Novo Nordisk, Cap Gemini, Jubii, Novozymes, Danfoss, Rambøll, Irma, Pressalit.

Tilsvarende kan man i samme undersøgelse fra i år se, at der er en masse genkendelige nøgleord fra de forrige kapitler der går igen, når eksempelvis vindervirksomheden Kjaer Group skal beskrives. Nedenfor er et udpluk af citater:

Case: Kjaer Group

- ...det drejer sig om at gøre en forskel...
- ...lederskab er ikke kun en person...vi udfører alle lederskab i vores virksomhed...
- ...Han går altid selv foran....
- ...fokus på de menneskelige ressourcer og *team spirit*...
- ...certificeret som en virksomhed, der investerer i mennesker...
- ...vi arbejder med den lærende organisation...
- ...12 målepunkter er fordelt på fire områder og drejer sig om *commitment*
- ...et højere formål med vore aktiviteter...
- ...Når vi siger 'we care' så har det tre dimensioner...en intern dimension... en ekstern dimension...den tredje dimension er vores omverden...
- ...alle medarbejderne [får] udarbejdet en psykisk og fysisk sundhedsprofil...
- ...medarbejderne er også blevet tilbudt stresshåndteringskurser...
- ...alle har haft en personlig udviklingsamtale...
- ...Hos Kjaer Group er de nysgerrige. De vil gerne overskride egne grænser...
De tror på, at det bringer det enkelte menneske videre...
- ...Vi skal gøre en forskel. Livet drejer sig om at gøre en forskel...

Kilde: Berlingske Tidendes Nyhedsmagasin, nr. 36, 2003.

Men der er endnu blot tale om et fåtal af virksomheder, som opererer på denne måde. Hvis modellen skal virke efter hensigten, er der derfor brug for at gøre det til gængs praksis i et meget bredere udsnit af danske virksomheder, end vi ser i dag. Så hvad er det, der forhindrer os i dette?

2.3. Udfordringerne

I en MBA-afhandling fra Henley Management College¹⁶ blev der i 2002 foretaget en spørgeskemaundersøgelse blandt 72 danske ledere i mellemstore og store virksomheder blandt andet med henblik på at afdække holdningen til det holistiske ledelseskoncept.

16) Ellis, *The Era of Compassionate Capitalism*, 2002.

Hovedkonklusionen var, at lederne er interesserede i at få mening ind i arbejdslivet og i at skabe en kultur baseret på højere spirituelle værdier, samtidig med at de anerkender vigtigheden af dette for arbejdspladsen:

68 % mente således, at holistisk ledelse *bør* praktiseres i danske virksomheder, og 71 % mente, at det *kan* lade sig gøre.
 98 % var enige i, at opbygning og kommunikation af en fælles vision og værdier er en nøgleopgave for en leder.
 75 % mente, at engagement i både den faglige og personlige udvikling af medarbejderne er en vigtig ledelsesopgave.
 99 % mente, at selvindsigt er en vigtig forudsætning for at være en virkelig god leder.
 86 % tilkendegav villighed til at bruge mange år på selvudvikling.
 93 % havde inden for det seneste år læst eller diskuteret emner inden for psykologi, filosofi eller etik.
 Men undersøgelsen viste også, at kun 11 % havde diskuteret disse emner *i arbejdsregi*, og at lederne endnu *ikke kender nok til principperne og teorierne* bag det nye ledelseskoncept.

Meget tyder derfor på, at der er ved at finde et gradvist paradigmeskift sted blandt danske ledere. Men at der fortsat er barrierer af mere praktisk karakter for, at den helhedsorienterede ledelsesmodel kan implementeres fuldt ud på de danske arbejdspladser.

For eksempel, viste Børsens Nyhedsmagasins Fremtidsbarometer 2002 – en undersøgelse foretaget blandt 547 topledere i Danmark – at selvom de mere bløde faktorer som kreativitet, innovation og etik bliver fremhævet som topprioriteter af danske ledere, er de ikke blevet organiseret og sat i system i samme grad som gamle prioritetsområder som fx kvalitet og effektivitet. Der arbejdes ikke struktureret og resultatorienteret med det bløde.

I en undersøgelse foretaget af Berlingske Tidendes Nyhedsmagasin i samarbejde med konsulentvirksomheden Right Kjær & Kjerulf og Institutet for Opinionsanalyse i 2003¹⁷, blev 870 virksomhedsledere bedt om at vurdere, hvordan topledelse i 143 navngivne danske virksomheder evner at skabe en sund balance mellem kortsigtet fokus i form af ledelsesdimensionen expert og management samt langsigtet fokus i form af leadership og people.

17) Berlingske Tidendes Nyhedsmagasin, *Ledere tænker for kortsigtet*, Gulddnummeret 2003.

Kortsigtet

Konklusionen på undersøgelsen var, at danske ledere tænker for kortsigtet, fordi overvægten af dem fokuserer på den traditionelle ledelsesmodel i form af rapportering, opfølgning og risikominimering, og at udviklingen af de menneskelige ressourcer i virksomheden er prioriteret lavest.

At danske ledere stadig gør alt for lidt trods årtiers tale om medarbejderudvikling er også konklusionen på en omfattende interviewundersøgelse foretaget i 2003 af Ugebladet Mandag Morgen blandt ca. 1.350 højtuddannede top- og mellemledere suppleret med samtaler med et ekspertpanel af førende danske human resourcetænkere.

Den bagvedliggende årsag klarlægges i den tilhørende rapport "Det Uforløste Potentiale": Selvom de fleste højtuddannede ledere oplever, at deres virksomhed satser på medarbejderudvikling, så angiver næsten hver femte, at virksomheden er så presset økonomisk, at den bliver nødt til at begrænse medarbejderudviklingsindsatsen.

Underskudsleder

Hver fjerde leder i undersøgelsen karakteriseres således som en "underskudsleder", fordi de ikke oplever, at der er de fornødne ressourcer til den menneskelige udvikling. En betydelig del af de danske medarbejdere har dermed en chef, som ikke selv tror på, at forventningen om menneskelig udvikling kan indfries. Men her er holdningen hos Mandag Morgens ekspertpanel, at barriererne ikke så meget er økonomiske, som rent mentale og erkendelsesmæssige.

I den forbindelse spiller også lederuddannelsessystemet en meget central rolle for, hvordan danske ledere arbejder og tænker.

For selvom lederudfordringerne i det 21. århundrede ikke har nogen traditionel "teknisk" løsning, er vores etablerede højere lederuddannelsessystem næsten udelukkende baseret på lineære tanke- og intellektuelle læreprocesser, hvor kun den rationelle del af bevidstheden trænes, til trods for at den logiske ræsoneren kun udgør ca. 15 % af vores samlede bevidsthed.

Ligesom størstedelen af de ledelsesværktøjer som kommende ledelsesaspiranter får med sig fra Handelshøjskoler og MBA-uddannelser er bygget på ledelsesprincipper, der sætter markedsøkonomi, konkurrence og hierarki som centrale fagligheder og elementer¹⁸.

18) Ugebrevet Mandag Morgen, *Det Uforløste Potentiale*, 2003.

Alt dette fremmer den traditionelle ledelsesform og en tankegang, som fortsat præges af økonomistyringens logik. Det er derfor ikke overraskende, at det i samme ovennævnte undersøgelse også kommer frem, at kun få ledere føler sig tilstrækkeligt rustede til jobbet, hvorfor de fleste ledere ønsker uddannelse, coaching og bedre værktøjer til at understøtte deres ledelse.

Mellem åndelighed og ledelse

Som kompensation herfor søger stadig flere virksomheder hjælp fra et kursusudbyder- og konsulentmarked, som opererer i en tværzone mellem åndelighed, psykologi og ledelse, hvor kvalitet og effekt ofte kan være svær at vurdere, og hvor der ofte mangler "varedeklarationer", som kan gøre det muligt for ledere og medarbejdere at sige fra, hvis de bagvedliggende værdier ligger for langt fra deres eget ståsted. Omvendt forholder køberne i virksomhederne sig heller ikke altid tilstrækkeligt kritisk til, hvilke teorier og metodikker, der ligger bag de forskellige udviklingsprocesser og kurser.

Samtidig er investeringer i personlig udvikling ikke nødvendigvis forankret i et strategisk fokus. Det viser et notat i Berlingske Tidendes Nyhedsmagasin fra oktober i år¹⁹. Her refereres til en undersøgelse i 101 virksomheder, som viser at selv om 80 % af dem forventer at fastholde deres ledere i mere end fem år, er det kun 56 %, der fokuserer på langsigtet – dvs. to år eller mere – lederudvikling.

I bogen "*Den Globale Udfordring*", skrevet af den internationalt kendte INSEAD-professor, Paul Evans m.fl., er der et særligt afsnit skrevet specielt til den danske udgave under overskriften "*Danmark foran den globale udfordring*". Heri udpeges den netop førømtalte gode infrastruktur og en veluddannet og "i misundelsesværdig grad" professionel arbejdskraft som nogle af Danmarks stærke sider på diverse indeksskalaer over landes konkurrenceevne.

Men når det kommer til vores virksomhedsledelse i form af bestyrelser, får danske bestyrelser den kritik, at de er svage og uambitiøse. Vort uddannelsessystem karakteriseres som svækket, samarbejdet mellem universiteter og erhvervsliv kaldes dårligt, ligesom personalecheferne kritiseres for manglende forståelse af, hvordan de skal bidrage til bundlinjen.

19) Berlingske Tidendes Nyhedsmagasin, *Sjældnen udvikling af ledere*, nr. 31, 2003.

De opridsede problemstillinger viser derfor dels, at danske virksomheder tilsyneladende endnu kun er kommet til den rent intellektuelle erkendelse, når det gælder vigtigheden af at udvikle og motivere medarbejdere. Dels at der er behov for en overordnet referenceramme såvel som nogle praktiske værktøjer og systemer, som kan støtte op om og hjælpe med til at tilpasse og organisere virksomheden samt dets ledere og medarbejdere, så principperne bag den helhedsorienterede forretningsmodel kan omsættes til praksis med succes.

Dermed er der fortsat noget vej fra intention til handling – et faresignal, som skal tages alvorligt, hvis dansk erhvervsliv skal kunne klare udfordringerne på fremtidens globale markedsplads.

3. Hvordan vi kommer videre

3.1. Personale- og lederudvikling som strategisk fokus

Så hvad kan vi gøre for at optimere mulighederne for en ledelsespraksis, som er mere tidssvarende, konkurrence-dygtig og – ikke mindst – i overensstemmelse med både lederes og medarbejderes udtrykte holdninger og værdier?

Der findes flere forklaringer på kløften mellem intention og handling. Den ene er, at til trods for at mange danske virksomheder har særlige personalefunktioner og har formuleret både visioner, missioner og værdisæt, som skal fremhæve virksomhedens etik, sociale ansvar og medarbejderomsorg, så er disse værdier, metoder og tanker sjældent etableret i virksomhedens hjerte – altså i direktionen og i den daglige ledelse.

Ifølge tidligere omtalte Paul Evans er således kun omkring halvdelen af danske personalechefer medlem af deres virksomheders ledergrupper – mod f.eks. 80 % i svenske og finske virksomheder.

Derfor er det opmuntrende at læse professor Henrik Holt Larsens indlæg i Berlingske Tidende i august i år²⁰ om resultaterne fra den seneste Cranet-undersøgelse 2003, som kort-

20) Berlingske Tidende, *Gennembrud i ledelse*, 24.08.2003.

lægger aktuel human ressource management (HRM), -politik og -praksis i 516 private og offentlige virksomheder i Danmark.

For her er konklusionen, at der er tegn på, at personalefunktionen er i fuld gang med at positionere sig som strategisk og operationel sparringspartner i virksomhederne. Ligesom uddannelsesbudgetterne – til trods for den nuværende lavkonjunktur – er stigende, hvilket Holt Larsen ser som en indikation af en stigende erkendelse af, at kompetenceudvikling er en investering og ikke blot en omkostning. Og i den forbindelse vinder især læring på jobbet frem, bl.a. fordi det er billigere end kurser, mere fleksibelt og let kan bygges ind i det daglige arbejde.

Men set i lyset af den kritik, der rettes imod danske personalecheferes manglende forståelse for bundlinjen og bestyrelsens lave ambitionsniveau er det dog vigtigt at slå fast, at både bestyrelsen og topledelsen skal skabe klarhed om forventninger og krav til personaleledelsesopgaven.

Tilsvarende skal der også være en løbende opfølgning for at sikre, at de skitserede krav og forventninger rent faktisk indfries – ligesom den gode personaleledelse i sidste ende også skal belønnes. For det, der bliver målt på og det, der bliver belønnet, er det der bliver prioriteret i virksomheden.

Så hvis målings- og incitamentsystemer ikke er koblet til personaleledelse og -udvikling, vil der ikke ske den nødvendige fremdrift inden for dette område. Derfor skal bestyrelser og topledelser udvide deres fokus på driftsresultater, kortsigtede budgetafvigelser og nøgletal til også at omfatte krav om systematisk afrapportering af fx, hvordan medarbejderne i virksomheden bliver udviklet samt et overblik over årsagerne til, hvorfor medarbejderne holder op.

3.2. Nye tilgange til lederuddannelse og -træning

Som nævnt tidligere er et ensidigt fokus på den intellektuelle og rationelle del af læreprocessen fortsat fremherskende i vores højere lederuddannelsessystem. Men der er 85 % af bevidstheden, som den rationelle tankegang ikke har umiddelbar adgang til, nemlig processer knyttet til fx intuition, kreativitet, etik, kropsbevidsthed, følelser og åndelighed.

Og i disse ressourcer ligger der et kæmpe potentiale og en kilde til de kritiske succesfaktorer for konkurrencekraft og værditilvækst. Så hvis der kun satses på de rationelle egenskaber, vil lederne – og dermed også virksomhederne – ikke kunne følge med i den udvikling, der er i gang.

Derfor er der brug for at supplere indholdet af de eksisterende lederuddannelser med systemer og træning, som kan fremme disse ovenstående processer, ligesom uddannelserne skal medvirke til at sætte virksomhedsledelse i et bredere og mere visionært perspektiv, så de på bedre vis kan imødekomme de gradvist ændrede værdier blandt medarbejdere og i samfundet som helhed.

Dette kan gøres ved i langt højere grad end hidtil at indarbejde elementer i uddannelserne som fx coaching, mentorordninger og personlig udvikling i form af eksempelvis etisk træning, opmærksom lytning til sig selv og andre, dialog, refleksion, kommunikationstræning, afspænding, emotionel transformation og udvikling af centrering og tilstedeværelse.

Nogle skoler er allerede ved at få øjnene op for flere af disse aspekter. For eksempel har Copenhagen Business School (CBS) i deres Executive MBA-program tilknyttet et mentorcorps af erfarne ledere samt erhvervspsykologer, som følger den enkelte elev under hele uddannelsen.

Den anerkendte franske businessskole INSEAD har et treugers efteruddannelsesprogram med titlen *“Lederskabets udfordringer – hvordan du udvikler din emotionelle intelligens”*, hvor ledere tilbydes et forum, hvor de sammen med en professor i ledelsesudvikling, en psykolog samt lederkolleger fra andre virksomheder kan reflektere over både virksomhedens og egne problemer og udfordringer. Dette gør de ved i et åbent forum at fortælle deres personlige livshistorier, om udfordringer i jobbet eller personlige problemer, hvorefter deltagerne giver feedback, diskuterer og udveksler erfaringer.

Og på det lige så anerkendte Massachusetts Institute of Technology (MIT) i Boston trænes ledere i *“presencing”*, en metode som skal få lederne til at lære af fremtiden i takt med at den opstår, i stedet for at tage udgangspunkt i fortiden. Undervisningen foregår ikke gennem forelæsninger, men gennem direkte træning i at komme i kontakt med sit højere selv gennem anvendelse af forskellige spørge- og lytnings-teknikker, dialog, stilhed, intuition, refleksion og visualise-

ring, således at lederne lærer at forestille sig fremtiden og opleve den, som det er her og nu, for herefter at kunne lægge en plan for at få det ønskede til at blive en realitet.

Men uddannelse, kursus- og træningsdage er ikke nok. I rapporten "Den Motiverede Medarbejder" baseret på drøftelser i Kompetencerådets vismandskollegium, en undersøgelse blandt 1.100 danskere samt casestudier i en række danske virksomheder, konkluderes det i hvert fald, at det er "forpligtende samarbejde og uformel læring – ikke løbende rådgivning eller kontrol – mellem kolleger, der giver det største kompetenceløft".

Så det er også væsentligt, at man i virksomhederne fokuserer på "on-the-job training", mentoring og coachingforløb, som kan give lederen mulighed for at omsætte nye tanker til handling og ikke mindst at opleve, om det føles rigtigt i praksis.

3.3. Inspiration – rollemodeller – "værktøjer"

I tillæg til ovenstående er der behov for mere information og dialog på de højere uddannelsessteder, i virksomhederne og i de etablerede erhvervslederfora om principperne bag samt fordele og udfordringer ved praksis af det holistiske ledelseskoncept, således at danske ledere opnår et bedre kendskab til og forståelse for de grundlæggende principper bag de helhedsorienterede ledelsesbegreber og -teorier.

Derudover er der behov for, at udbydere af kurser i personlig udvikling o.lign. kommunikerer mere åbent om deres filosofiske ståsted, dels at flere virksomhedsledere står frem og fortæller om deres spirituelt inspirerede filosofier og praksis, da dette emne endnu er relativt tabubelagt i erhvervssammenhæng.

Og ikke mindst er der behov for flere "best practice" case studier af, hvordan både danske og internationale virksomheder implementerer principperne i praksis samt effekten heraf. Med andre ord indsamling af detaljeret viden, som kan bruges dels til udvikling af "værktøjer" i form af fx "startpakker", træningsprogrammer og et "Holistisk Indeks" (i lighed med det eksisterende dialogværktøj, Det Sociale Indeks, fra Beskæftigelsesministeriet) til virksomheder, der ønsker at arbejde med disse principper, dels til yderligere udvikling af teorier til afprøvning i erhvervsforsknings og -udviklingsprojekter.

3.4. Et komplimentært økonomisystem

Men det er ikke nok at justere uddannelser og virksomhedernes fokus internt. I sidste ende er virksomhedslederne stadig styret af et udefrakommende pres fra investorer og aktionærer, som, så snart aktiekurserne falder, kræver kortsigtet handling fra virksomhederne for at få resultater og dermed afkast her og nu.

For at imødegå problemstillingen med det kortsigtede fokus er der derfor behov for også at se på virksomhedens makromiljø i form af de økonomiske styringsmekanismer.

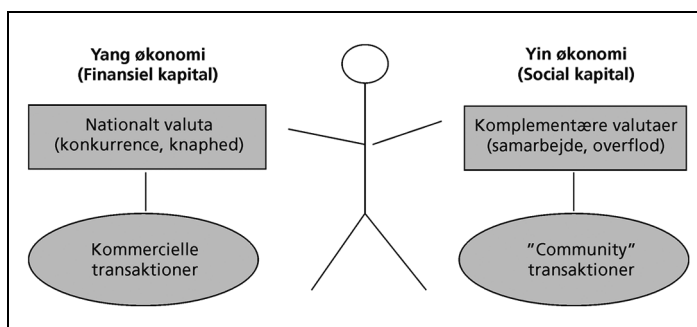
Dette har belgieren Bernard Lietaer gjort. Som direktør for det elektroniske betalingssystem i den belgiske centralbank, som medstifter af en af verdens mest succesfulde valuta-fonde (Hedge-Fond), som "med-kreatør" af ECUen, og som docent ved universiteterne i Berkeley (USA) og Louvain (Belgien), har Lietaer haft medindflydelse på og lært vort finanssystems lyse og skyggesider at kende.

Så på baggrund af sine mangfoldige erfaringer har Lietaer udarbejdet en analyse af de kulturelle, økonomiske, politiske og sociale følger af vores pengesystem, hvilket han præsenterer i sin bog "The Future of Money" fra 2001.

Lietaer er af den opfattelse, at mange af de problemer vi oplever skyldes den begrænsede funktionalitet og arkitektur, som vores nuværende rentebaserede pengesystemer består af.

Derfor præsenterer han en økonomisk model med et mere humant islæt – et kvalificeret bud på et redskab til praktisk udførelse af den helhedsorienterede forretningsmodel.

I stedet for at afvikle det rentebaserede pengesystem, som er programmeret til at skabe konkurrence og pengeknaphed, forslår han et komplementært ikke-rentebaseret pengesystem og ikke-konventionelle valutaer – "Sustainable Abundance" (bæredygtig overflod) – som bruges til mere samarbejdsfremmende værdier og aktiviteter som fx ældrepleje, helbredsfor sikring, miljøforbedringer og uddannelse.



Figur 2. Pengesystemer. Kilde: Bernard Lietaer, "The Future of Money", 2001

Hvordan dette pengesystem kan fungere i praksis uddybes i nærmere detaljer i bogen. Ligesom der er eksempler på en række ikke-konventionelle valutaer, som allerede på nuværende tidspunkt bliver anvendt i en række lokalsamfund, i form af fx 'Caring Relationship Tickets' i Japan og Local Exchange Trading System (LETS) i mere end 400 byer i England som supplement til det traditionelle pengesystem med bl.a. forbedret økonomi og mere lønnet arbejde som følge.

Endvidere gør Lietaer opmærksom på, at lokalstyrer i New Zealand, Australien, Skotland og i 30 amerikanske stater har finansieret opstarten af sådanne komplementære pengesystemer, fordi de har vist sig effektive i løsningen af lokale arbejdsløshedsproblemer, ligesom centralbanken i New Zealand har fundet ud af, at de rent faktisk hjælper med til at forbedre den overordnede inflation i den nationale valuta.

I en tale afholdt i 1999 for nationalrådet for frivillige organisationer blåstempledte britiske premierminister Tony Blair således LETS som vejen til at genopbygge menneskelige ressourcer og til at "etablere en forbindelse mellem genopbygning af fællesskaber og genopbygning af økonomiske muligheder".

Derfor bør der tages initiativ til nogle pilotprogrammer og/eller iværksættes forsknings- og udviklingsprojekter i et tæt samarbejde mellem forskermiljø og erhvervsliv med henblik på at undersøge og afprøve denne mulighed i dansk regi.

3.5. En national handlingsplan

I Storbritannien fastlagde den britiske version af Arbejdstilsynet i 2003 seks krav, som en virksomhed skal opfylde, for

at den med rette kan sige, at den sørger for, at medarbejderne ikke kommer til at lide af stress. Eksempelvis skal 65 % af medarbejderne mene, at de forstår deres rolle og ansvarsområde i virksomheden. Opfylder virksomheden ikke dette og de fem øvrige krav, resulterer det i sagsanlæg for stress.

Indtil videre er vi gået fri af sådanne skrappe tiltag i Danmark, hvorimod mere dialogbaserede initiativer fortsat ser ud til at være fremherskende.

For eksempel inviterede Landsorganisationen i Danmark (LO) i 2002 Dansk Arbejdsgiverforening (DA) og regeringen til at drøfte etableringen af et Arbejdstilfredshedsinstitut, som kan definere, måle og analysere arbejdstrivsel, på baggrund af et idékatalog til fremme af "den gode arbejdsplads", formuleret af 130 ledere og personalechefer.

En tilsvarende idéliste, udarbejdet i et samarbejde mellem hovedaktørerne på det danske arbejdsmarked og i uddannelsesverdenen, til en national handlingsplan eller politisk formålsparagraf mangler imidlertid også på lederudviklingsområdet.

Formålet med en sådan plan eller paragraf skulle være at tilgodese de nødvendige rammer og opridsede relevante udviklings- og fokusområder for dansk ledelse med henblik på at udvikle en særlig dansk ledelsesmodel, således at Danmark kan gøres til forgangslan for nye tilgange til lederuddannelse og -udvikling og derved på sigt fremme dansk erhvervslivs konkurrenceevne.

I den forbindelse kunne et "Institut for Helhedsorienteret Ledelse" etableres med det formål at indsamle, udbrede og udvikle viden om praksis samt foretage resultatmålinger inden for dette felt til inspiration for bestyrelser, topledelse og ledere på øvrige niveauer.

4. Opsummering og konklusion

Paradigmer ændrer sig med historien og ændrer historien. Og tiden er nu kommet til at formulere og praktisere en mere helhedsorienteret virksomhedsfilosofi, hvor konkurrencekraften hviler på en alliance af økonomiske og humanistiske værdier.

Derfor skal ledelse ses ud fra et nyt og bredere perspektiv for at danske virksomheder kan ledes med succes på fremtidens markedsplads.

I den forbindelse anses den helhedsorienterede forretningsmodel, hvor profit bliver et vigtigt middel til at sikre en platform for meningsfuldt arbejde og til at tjene samfundet som nøglen til ikke kun tiltrækning og fastholdelse af medarbejdere, men også for virksomheders økonomiske succes på langt sigt.

Dermed er vi på vej ind i en ny tids ledelses- og organisationsstærkning, i forhold til hvilken der er en række indikatorer af, at danske ledere og virksomheder har nogle gode forspring. Blandt andet i form af den særlige danske ledelsesstil, som adskiller sig fra praksis i resten af Europa samt en førerposition inden for samfundsansvarlighed og etisk praksis i forhold til resten af verden.

Så i sammenligning med internationale forhold er dansk ledelse på ingen måde tilbagestående. Tværtimod er der god mulighed for at udvikle en særlig dansk ledelsesmodel med stærke links til samfundsengagement, etik og værdiledelse, som kan give internationale konkurrencefordele.

Men vi er der ikke helt endnu. Vi er fortsat i en overgangsperiode, hvor tilgange og metodikker endnu ikke er helt på plads for at kunne effektuere modellen fuldt ud. Dette kommer til udtryk ved en kløft mellem intention og handling og en uhensigtsmæssig nedprioritering af den menneskelige dimension, idet de fleste danske virksomheder endnu er præget af økonomistyringens rationelle og ofte kortsigtede logik.

Og her er det, at det personlige lederskab spiller en central rolle. For at citere Ebba Lindsö, den administrerende direktør for svensk industri, Svenskt Näringsliv, i hendes svar på spørgsmålet om, hvad der skal til for at sikre den fremtidige velfærd²¹:

“Det er lederskab. Det personlige lederskab er vigtigst. For få mennesker ser sammenhængen mellem erhvervsliv og samfund. Men et stærkt erhvervsliv er den eneste måde at sikre en bedre verden, gode skoler og omsorg for de mennesker, der behøver hjælp. Det bliver en hård nød at knække, men arbejdet med at forklare den sammenhæng er nødt til at lykkes”.

21) Berlingske Tidende, *Hun skal redde Sverige*, 22.11.2003.

En afgørende faktor er derfor, hvordan danske ledere ser sig selv og deres virke, samt hvordan dette afspejler sig i deres daglige adfærd og handlinger. Dette kræver kontinuerlig læring og udvikling, og ikke mindst indsigt i årsagerne og følgerne af det paradigmeskift vi står midt i – at de opnår nye indsigter i verden og i dem selv.

Det næste skridt er derfor at udvide begrebsrammen yderligere til at omfatte en dimension der inkluderer spiritualitet eller mening i arbejdet samt de dele af bevidstheden, som den rationelle tankegang ikke har umiddelbar adgang til, nemlig processer knyttet til fx intuition, kreativitet og etik.

Så for at få udbredt "den danske ledelsesmodel" foreslås dels:

- at personale- og lederudvikling bliver et strategisk fokusområde for virksomhederne med dertilhørende målings-, incitaments- og afrapporteringssystemer,
- nye tilgange til lederuddannelse og -træning i form af øget brug af coaching, mentorordninger og personlig udvikling, hvor redskaber på forkanten af den nyeste lederudviklingsteori- og praksis tages i brug (eksempelvis "presencing"),
- information og dialog på de højere uddannelsessteder, i virksomhederne og i de etablerede erhvervslederfora om fordele og udfordringer ved praksis af det holistiske ledelseskoncept,
- dokumentation af "best practice" i både danske og internationale virksomheder for indsamling af viden i fx et særligt "Institut for Helhedsorienteret Ledelse", som kan bruges til yderligere udvikling, afprøvning og effektmåling af holistiske modeller for ledelse og udvikling, anvendt i pilotuddannelsesforløb og i erhvervsforsknings- og udviklingsprojekter ude i virksomhederne,
- afsøgning og afprøvning af et nyt, ikke-rentebaseret pengesystem, som kan bruges til mere samarbejdsfremmende værdier og aktiviteter som supplement til det eksisterende pengesystem, der er programmeret til at skabe konkurrence og til at tilgodese industrisamfundets værdier,
- og ikke mindst, udviklingen af et idékatalog til en national handlingsplan for lederudviklingsområdet med det formål at fremme mulighederne for en særlig dansk ledelsesmodel.

På nationalt niveau vil formålet med disse initiativer være at øge dansk erhvervslivs udviklingsmuligheder og konkurrencekraft. Mens det på virksomhedsniveau vil være at udvikle tidssvarende ledelseskompetencer i form af et lederskab, som i højere grad skaber mening, engagement og udvikling for både leder, medarbejdere og virksomhed.

Og perspektivet er både vækst og velfærd for medarbejderne, virksomhedens økonomi og det danske samfund som helhed.

5. Kildefortegnelse

Bøger, journaler, afhandlinger, rapporter:

Baudot, J. (ed.) (2000), *Building a World Community*, Copenhagen Seminars for Social Progress, København: Udenrigsministeriet.

Bowell, R. (2003), *De 7 trin til spirituel intelligens*, København: Aschehoug.

Brejnerod, P. H. (2000), *Opdagelsen af den nye Verden*, København: Kroghs Forlag A/S,

Burack, E. H. (1999), Spirituality in the workplace, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12, No. 4, 280-291.

Collins, J., Porras, J.I. (1997), *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, New York: HarperCollins Publishers.

Collins, J. (2002), *Good to Great – Hvorfor nogle virksomheder tager springet fra god til fantastisk... og andre ikke*, København: Børsens Forlag.

Covey, S, R. (1999). *Principle-Centred Leadership*. UK: Simon & Schuster.

Danmarks Statistik (2003), *Danmark i Tal 2003*.

Davidson, L. (1998), *Wisdom at Work: The awakening of consciousness in the workplace*, USA: Larson Publications

De Geus, A. (1999), *The Living Company*, London: Nicholas Brealey Publishing.

Drucker, P. (1999), *Management Challenges for the 21st Century*, Oxford: Butterworth-Heinemann.

Ellis, T. (2002), *The Era of Compassionate Capitalism – A Vision of Holistic Leadership Development in the 21st Century*, Udgivet MBA-afhandling fra Henley Management College, London.

Evans, P. (2003), *Den Globale Udfordring*, København: JP Bøger.

Fairholm, G.W. (1998), *Perspectives on Leadership – From the Science of Management to Its Spiritual Heart*, Westport, Connecticut: Quorum Books.

Fitz-Enz, J. (1997), *The 8 Exceptional Practices of Exceptional Companies: How Great Organizations Make the Most of Their Human Assets*, New York: Amacom

Frellsen, A. C. og Danti, N. (2002), *Intuition in Decision Making*, Udgivet technical Note fra IESE Business School, Barcelona.

Freshman, B., An exploratory analysis of definitions and applications of spirituality in the workplace, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12, No. 4, 1999, 318-327.

Gardner, H., Csikszentmihalyi, M., Damon, W. (2001), *Good Work Project – When Excellence and Ethics Meet*, New York: Basic Books.

Gibson, R. (1997), *Rethinking Business i Rethinking the Future*, London: Nicholas Brealey Publishing.

Goffee, R. og Jones, G. (2000), Why should anyone be lead by you?, *Harvard Business Review*, Sept.-Oct., pp. 63-70.

Gundelach, P. (ed.) (2002), *Danskernes Værdier 1981-1999*, København: Hans Reitzels Forlag

Hammer, M. (1997), *Beyond the End of Management i Rethinking the Future*, London: Nicholas Brealey Publishing.

Higgs, M. (2002), *Leadership – the Long Line: a View on How We Can Make Sense of Leadership in the 21st Century*, London: Henley Management College.

James, J. (1996), *Thinking in the Future Tense*, New York: Simon & Schuster.

Keyes, Ken, Jr. (1984), *Den hundrede åre*, København: Borgen.

Korac-Kakabadse, N., Kouzmin, A. og Kakabadse, A. (2002), Spirituality and leadership praxis, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17, No. 3, 165-182.

Kruger, M. P. og Hanson, B. J. (1999), A value-based paradigm for creating truly healthy organizations, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12, No. 4, 302-317.

Krishnakumar, S. and Neck, C. P. (2002), The "what", "why" and "how" of spirituality in the workplace, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17, No. 3, 153-164.

Ledernes Hovedorganisation (2002), *Det Danske Ledelsesbarometer 2002*.

Lietaer, B. (2001), *The Future of Money*, London: Century.

Lippitt, L. L. (1998), *Preferred Futuring*, San Francisco Berrett-Koehler Publishers Inc.

Olsen, S.S., Søgaard, K.L., Østergaard, L.A., Olesen, A., Jensen, R. (1999), *Megatrends – muligheder og trusler*, Institut for Fremtidforskning, Medlemsrapport 4/1999.

Salamon, K. L. G. (2002), *Beåndet ledelse – en antropologisk analyse af managementkonsulenters nyåndelige diskurs og netværker*, København: Samfundslitteratur.

Scharmer, O. (2000), *Presencing: Learning From The Future As It Emerges. On the Tacit Dimension of Leading Revolutionary Change*, Working paper præsenteret af Otto Scharmer ved Conference on Knowledge and Innovation 25-26. maj, 2000.

Schramm-Nielsen, J. (1999), *Management in Denmark*, Denmark: Business Press Thomson Learning.

Ugebrevet Mandag Morgen (2001), *Guide til Næste Generation*, Mandag Morgen.

Ugebrevet Mandag Morgen (2002), *Den Kompetente Medarbejder*, Mandag Morgen.

Ugebrevet Mandag Morgen (2003), *Det Uforløste Potentiale*, Mandag Morgen.

Van Deth, J.W. og Scarbrough, E. (ed.) (1995), *The Impact of Values, Beliefs in Government Vol. 4*, New York: Oxford University Press.

Zohar, D. og Marshall, I. (2000), *Spiritual Intelligence – The Ultimate Intelligence*, London: Bloomsbury Publishing

Wagner-Marsh, F. og Conley, J. (1999), The fourth wave: the spiritually-based firm, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12, No. 4, 292-301.

Artikler:

Berlingske Tidende (2002), *Dansk ledelse får topkarakter*, Berlingske Tidende, 25.09.2002

Berlingske Tidende (2003), *Den nordiske ledelsesmodel bedst*, Berlingske Tidende, 23.02.2003.

Berlingske Tidende (2003), *Britisk stress strafbart*, Berlingske Tidende, 17. 06. 2003.

Berlingske Tidende (2003), *Gennembrud i ledelse*, Berlingske Tidende, 24.08.2003

Berlingske Tidende (2003), *Lederen som menneskekender*, Berlingske Tidende, 25.08.2003

Berlingske Tidende (2003), *McKinsey modellen holder ikke*, Berlingske Tidende, 13.08.2003.

Berlingske Tidende (2003), *Befri fantasien*, Berlingske Tidende, 05.10.2003.

Berlingske Tidende (2003), *Medarbejdere efterlyser værdier*, Berlingske Tidende, 22.10.2003

Berlingske Tidende (2003), *Hun skal redde Sverige*, Berlingske Tidende, 22.11.2003.

Berlingske Tidendes Nyhedsmagasin (2001), *Her er Danmarks bedste arbejdspladser*, Nr. 38, 3-9. dec. 2001.

Berlingske Tidendes Nyhedsmagasin (2002), *Alle kan blive gode ledere*, Nr. 17, 9-15. dec. 2002.

Berlingske Tidendes Nyhedsmagasin (2002), *Et institut for det gode arbejdsliv*, Nr. 17, 9-15. december 2002.

Berlingske Tidendes Nyhedsmagasin (2003), *Hvorfor uddannes ledere så dårligt*, Nr. 2, 20-26. jan. 2003.

Berlingske Tidendes Nyhedsmagasin (2003), *Socialkapitalismen kalder*, Nr. 2, 20-26. jan. 2003.

Berlingske Tidendes Nyhedsmagasin (2002), *Ledere tænker for kortsigtet*, Guldnummeret, april 2003.

Berlingske Tidendes Nyhedsmagasin (2003), *Sådan får du stress*, Nr. 14, 14-27. april 2003.

Berlingske Tidendes Nyhedsmagasin (2003), *Sjældnen udvikling af ledere*, Nr. 31, 20-26. okt. 2003.

Berlingske Tidendes Nyhedsmagasin (2003), *Kjaer Group gør en forskel*, Nr. 36, 24-30. nov. 2003.

Børsen (1999), *Fremad mod bevidsthed*, Børsen, 24.09.1999.

Børsen (2002), *Stigende efteruddannelse i virksomhederne*, Børsen, 26.03.2002.

Børsen (2003), *Jagten går ind på leder-gazellerne*, Børsen, 28.02.2003.

Børsen (2003), *Markant nyt signal om ledelse*, Børsen, 28.03.2003.

Børsen (2003), *Nye britiske regler for god lederskik*, Børsen, 25.07.2003.

Børsen (2003), *Global Udfordring til danske virksomheder*, Børsen, 15.08.2003.

Børsen (2003), *Virksomheder skal tjene på godhed*, Børsen, 22.09.2003.

Børsen (2003), *Øvølsen kritiserer Michael Porter*, Børsen, 26.09.2003.

Børsen Executive Image (2002), *Bløde værdier betaler sig*, Børsen 19.04.2002.

Børsen Executive Image (2002), *De unge tænder stjernerne*, Børsen 19.05.2002.

Børsens Nyhedsmagasin 2002, *Det skrøbelige guldimage*, Nr. 16, 6-12. maj 2002.

Børsens Nyhedsmagasin (2002), *Image Undersøgelse*, Nr. 16, 6-12. maj 2002.

Lederne, *Uddannelse i den 7. himmel*, Lederernes Hovedorganisation, juli 2003.

Samvirke (1994), *Den kætterske fysiker*, af Ib Ravn, jan-feb. 1994.

Udspil, *Udgifter til sygefravær skal bruges aktivt*, LOs Nyhedsbrev, nr. 6, 2001.

Ugebrevet Mandag Morgen (2003), *Åndernes magt i erhvervs-livet*, Mandag Morgen, nr. 10, 2003.

Internet:

www.arbejdsmiljoportalen.dk/sider/68/69, *Tal og fakta om stress og udbrændthed*.

www.bm.dk/ministeren/taler/021024.asp

[Beskæftigelsesministerens tale i forbindelse med Arbejdstilsynets høring 24. oktober 2002 om psykisk arbejdsmiljø i anledning af Den europæiske Arbejdsmiljøuge 2002 med bl.a. henvisning til undersøgelse foretaget af det danske Arbejdsmiljøinstitut]

www.ibravn.dk

[personlig hjemmeside for Ib Ravn, consortium director hos Learning Lab. Her findes flere relevante artikler, bl.a. om kvantefysikken]

www.rhine.org – Rhine Research Center Historical Association

