

ARTIKELSERIE

Bevidst ledelse er nøglen til moderne ledelse

Bevidst ledelse er nøglen til moderne ledelse

Ledelse i vores metamoderne tidsalder handler om udvikling – af organisation, adfærd, processer, ledelsesstil og personer. Det kræver bevidst ledelse. Bevidst ledelse handler ikke så meget om faglig viden, men mere om din adfærd som leder – og det er ikke noget, man kan snakke sig til. Det skal trænes og praktiseres.

Vores verden forandrer sig. Det gør den til enhver tid, men der er særlig meget skred i forandringerne i disse år. Det har konsekvenser for den måde, vi skal udøve ledelse på i virksomheder og organisationer.

I den store verden foregår der mange kriser og store forstyrrelser i form af pandemi, krige, handelskonflikter, klimakrise, biodiversitetskrise, forsyningskaos og så videre. Arbejdsmarkedet er i den vestlige og ikke mindst den nordiske verden præget af en række nye tendenser med fokus på livspauser, det fleksible arbejdsliv, intuition, hybride samarbejdsformer, balance i livet, formål/purpose samt mindre fokus på løn og mere fokus på værdisammenfald med mere.

Der sker et opbrud på arbejdsmarkedet, i vores arbejdsliv og i organisationer, hvor MBA (master of business administration) fylder mindre, og MBS (mind, body, soul) fylder mere. Opbruddet er blandt andet drevet af nye generationer af medarbejdere, der har andre ønsker og prioriteringer. Udviklingen stiller nye krav til rekruttering og ikke mindst til lederens lederfærdigheder.

Det er en stor forandring, som ikke er let. Det er dybt menneskeligt at føle sig tryk i det, vi kender og mestrer. Vi repeterer ubevidst det, vi kender til og har gode erfaringer med. Ny adfærd og nye ledelsesmåder kræver, at vi bevæger os ud i ukendt terræn – og det skaber naturligt utryghed.

Det er i hvert fald vores påstand. Men du skal ikke tage vores ord for gode varer. Vi vil gerne inspirere dig til lidt refleksion om, hvad de nye tider bringer med sig af retninger for moderne ledelse.

8 udfordringer

Hvad siger du for eksempel til følgende otte spørgsmål, problematikker eller udfordringer? Er der noget, du kan genkende?

1) **Nye generationer kræver helt nye måder at rekruttere og fastholde på**

Fra marts 2021 til februar 2022 var der mere end én million jobskifter på det danske arbejdsmarked. Det betyder ikke, at én million danskere skiftede job, men at der var en million jobskifter. Det er voldsomt mange og vidner om nye tider for rekruttering, organisering og ledelse. Nye generationer af medarbejdere stiller nye og anderledes krav end ældre generationer. Ældre generationer er relativt loyale mod arbejdspladser og har viet en stor del af deres liv til arbejdsplads og karriere. Nye generationer vægrer sig ved det traditionelle arbejdsforhold og vil først og fremmest ikke 'i fængsel'. De vil have frihed,

Bevidst ledelse er nøglen til moderne ledelse

fleksibilitet, balance i livet. Purpose eller formål spiller også en relativ større rolle end penge og løn for de kommende generationer. Den grønne omstilling er et godt eksempel på 'purpose'. Hvor ældre generationer bliver motiveret af kollegaer og opgaver, bliver yngre generationer motiveret af fleksibilitet og frihed.

2) Unge vil ikke være ledere

I en **rundspørge** foretaget af Konsulenthuset Ballisager svarer under en fjerdedel af unge mellem 18 og 35 år, at de er interesserede i at blive leder i løbet af deres karriere. Det er cirka halvt så mange som for bare tre år siden – altså lige inden coronakrisen. De mener ledelsespositioner indebærer for lange arbejdsdage og for høje forventninger. De unge forbinder lederrollen med en, som arbejder 70 timer om ugen, ikke har noget liv og laver kedelige opgaver. Det er ikke attraktivt længere.

3) Hierarki bliver afløst af kompetenceklynge

Tendens 1 og 2 stiller krav om ny organisation, hvor man i højere grad frisætter medarbejdere og adfærd samt betragter medarbejderstaben som en kompetencepulje – i stedet for et hierarki.

4) Behovet for nye lederrollemodeller vokser

De nye rollemodeller er præget af tydelighed i kommunikation; masser af feedback med fokus på forbedringer frem for selvhævdelse; evne til at samtale og lytte fremfor at diktere; mere facilitering og mindre instruktion; mindre fokus på viden, mere nysgerrighed og brugen af intuition som ledelsesredskab etcetera.

5) Behov for selvudvikling og sårbar ledelse

Ledere skal ikke længere være supermænd og -kvinder, der kan alt og har svar på alt. De skal tværtimod evne at få medarbejderne til at vokse og udfolde deres potentialer. Det kræver blandt andet villighed, evne og mod til at vise sårbarhed og menneskelighed – og det forudsætter, at lederen skal kende sig selv godt som person for at lykkes i 'den nye lederrolle'.

6) Relationer er vigtige(re)

I den nye tid leder ledere ikke længere et helt hold af medarbejdere. Ledere leder kun én person ad gangen, 1:1 relationen er det stærkeste ledelsesværktøj. Det hænger tæt sammen med målet om at facilitere frem for at kontrollere udvikling. Ligesom det handler om at frisætte jeres medarbejdere og tage hensyn til det enkelte menneske.

Bevidst ledelse er nøglen til moderne ledelse

7) *Psykologisk tryghed bliver vigtigere*

Vi lever i en urolig og uforudsigelig verden. Vi skal arbejde agilt og i en hastig takt tilpasse os til nye vilkår og arbejdsmåder. Det er imod vores menneskelige natur, og det skaber derfor stress. Lederens opgave er derfor at opstille nogle rammer, som skaber en vis grad af psykologisk tryghed. Tillid og respekt bliver væsentlige virkemidler.

8) *Behov for ny ledelsestil*

Når der i et lille land som Danmark forekommer én million jobskifter på 12 måneder, er det et vidnesbyrd om, at mistrivlsen på arbejdspladserne er udpræget. Det vidner utallige undersøgelser af stress og trivsel også om. Den generelle utryghed og uforudsigelighed skaber frygt i den menneskelige psyke, nogle reagerer med udbrændthed og tvivl, mens andre reagerer med kamp, fryd eller flugt. Der er behov for en ny form for ledelse for at imødekomme mistrivlsen.

5 trædesten på vejen mod ny ledelse

Det er jo en ordentlig mundfuld og mange elementer, vi her skitserer. Vi vil overlade til jer at vurdere hvor meget, der er om snakken. Men du får her et par reflekterende spørgsmål med på vejen: Hvilke af disse udfordringer genkender du, og hvordan arbejder du og din organisation med dem? Hvad oplever du er jeres største udfordring lige nu, og hvad tænker du, der skal til for at håndtere disse?

Vi ser det også som en spændende ledelsesvej at gå. Vi har ikke et universelt svar på alle udfordringerne, langt fra. Men vi vil gerne her tilbyde fem trædesten, der måske kan hjælpe jer på vejen mod at træne og udvikle en ny ledelse:

1) *Ledelse igennem egne værdier*

En af de grundindstillinger, der skal trænes, er, at du som leder bliver bevidst om dine egne ledelsesværdier. Det handler meget om at adskille 'sig selv' fra 'arbejdsrollen'. Hvis jeg er bevidst om, hvor jeg er, åbner det op for, at det er muligt for mig at være ægte nysgerrig og frigjort fra mine bias, gamle mønstre, for-forståelser etcetera. Det er først i det øjeblik, at jeg er i stand til rigtig at lytte til omverdenen og de mennesker, der er involveret i virksomheden. Du skal finde ud af, hvad der hører til i din person i dit arbejde. Hvis du ved, hvad der styrer dig, kan du bedre styre det. Og hvis du er bevidst om, hvor 'du' er, er der mulighed for at være:

Bevidst ledelse er nøglen til moderne ledelse

- Åben,
- nysgerrig og
- fokuseret på at lytte samt lære.

Hvis jeg ikke er bevidst om, hvor 'jeg' er, vil min adfærd være tilbøjelig til at være:

- Lukket,
- defensiv og
- fokuseret på at respondere samt få ret og overbevise andre om, at jeg har ret.

Der er en verden til forskel, og lederen, der er bevidst om, hvor 'han eller hun' er, vil gøre en afgørende forskel for om, en organisation og virksomhed bliver en succes eller en fiasko.

Det kræver selvindsigt, og det kan som sagt trænes. Det omfatter for eksempel arbejde med spørgsmål som: Hvordan fremtræder jeg? Hvilke bias er på spil, og er det bias, der styrer mig, eller mig der styrer bias? Hvilke programmeringer har jeg fået igennem livet, som jeg tager med mig ind i lederrollen?

2) Led med en højere bevidsthed

Lev dit liv med en højere bevidsthed, som er en kraft, du kan bringe frem i dig. Lær i højere grad at være bevidst om den energi, du sender ud i organisationen og til dine medarbejder. Det hænger også sammen med den første trædesten om at kende dine personlige værdier og efterleve disse værdier i din ledelse og som den person, du er. Jo mere bevidst du er om dig selv og livet omkring dig, jo bedre bliver du til at træffe gode beslutninger som leder.

3) Slip kontrollen

Trædestenen 'slip kontrollen' ligger i naturlig forlængelse af de to ovenstående trædesten 'Ledelse igennem egne personlige værdier' og 'Led med en højere bevidsthed'. Her øver vi os i at være afventende, i ikke at trække nødbremsen for tidligt, give tilladelse, undersøge idéer, udvise tillid, sige til sig selv: 'Kan det måske lade sig gøre og være en værdiskaber?'.

Du skal som leder ikke skabe hele virksomhedens nutidige og fremtidige succes. Du skal hjælpe medarbejdergruppen til i fællesskab med hinanden, dig og resten af ledergruppen (og måske leverandører, kunder, borgere, myndigheder, forskningsparter og andre interessenter) at skabe trivsel, succes og værdi.

Bevidst ledelse er nøglen til moderne ledelse

4) Sæt pengene på tryghed og tillid

Som nævnt udvikler den ydre verden sig til at være urolig og uforudsigelig. Jo mere usikker omverden er, jo større bliver behovet for indre tryghed og tillid. Det er din opgave som moderne leder at bidrage til at udvikle den psykologiske tryghed i jeres organisation. Det gør du ved at blive bedre til at lytte på en ærlig og autentisk måde – og det er faktisk noget, der kan trænes.

Skabelsen af et trygt miljø med åben kommunikation om udfordringer, bekymringer og muligheder er en meget væsentlig forudsætning for, at mennesker kan fungere godt og folde sig ud.

Det er ren biologi. Hjernens automatiske system i livstruende situationer er 'flygt, frys, kæmp'. På jobbet sker der heldigvis ikke livstruende ting; men det ved hjernen ikke. Den vil i mange situationer reagere med frygt, og det gavner ikke virksomheden. Derfor er lederens evne til at skabe det trygge rum så væsentlig. Hjernen har en trussels- og belønningstilgang til primære behov. En positiv følelse eller belønning stimulerer til handling, hvor en negativ følelse kan føre til passivitet. Der er velkendte værktøjer til, hvordan man som leder kan træne evnen til at skabe psykologisk tryghed.

5) Kommunikation handler ikke kun om ord

Det handler om at være bevidst om, hvordan man udfører rollen, når man kommunikerer – og hvordan man kommunikerer effektivt for at opnå det, man gerne vil. Ligesom det handler om at finde ud af, hvad man gerne vil opnå. En logisk tilgang til ledelse, hvor det primære virkemiddel er 'ord', vil ikke nå særlig langt. Det er nødvendigt for lederen at anlægge en 'biologisk' tilgang til kommunikationen. Den biologiske tilgang tager højde for det limbiske systems måde at reagere på og sikrer, at medarbejderne ikke udvikler frygt-relaterede følelser. En biologisk tilgang vil skabe en konstruktiv stemning og konstruktive handlinger. Og jo mere du ved, hvad du vil opnå med kommunikationen og hvornår, jo mindre anvender du frygt som et af de mulige bias i kommunikationen.

Indsigt i, hvordan du fremtræder og kommunikerer som leder, er en af fundamentene for god ledelse.

Næste skridt på vejen mod nye perspektiver

Der er mange nye og spændende elementer i fremtidens lederskab, og denne inspirationsartikel indeholder blot nogle få vinkler, perspektiver, nysgerrige refleksioner og bud på nogle områder, som man med fordel kan arbejde videre med sig i sit lederskab. Vi tager gerne en åben og faglig snak om temaerne og de mange trædesten, man kan bevæge sig ud på.

Bevidst ledelse er nøglen til moderne ledelse

Artiklen er skrevet af:



Mette Dal Pedersen
Maximize Consult
Tlf. 2120 0030



Lars Hansen
HUMAN UNIVERZ
Tlf. 5139 6069



Louise Neel
HUMAN UNIVERZ
TLF. 2255 2332



Maximize Consult sætter fingeren på udfordringer og udarbejder effektive løsninger til projekt- og driftsorganisationer, og er med til at løfte projekterne hos kunderne. Vi brænder for at kombinere vores faglige viden og praktiske erfaringer til at skabe løsninger, som sikrer en solid leverance og oplevelse for vores kunder.



HUMAN UNIVERZ guider dig og din organisation sikkert og effektivt igennem jeres forandring, så I kan skabe de resultater, I ønsker. Uanset om du har brug for konsulentressourcer, rådgivning, kurser eller træning af dine projektledere og ledere, får du altid håndgribelige metoder og værktøjer, som du kan sætte i spil med det samme.