

ARTIKEL

Byg en organisation, der trives - indefra og ud



Artiklen er skrevet af Mette Dal Pedersen og Ulrik Nerløe

Humanize Consult består af masse ekspert konsulenter, som er et samskabende fællesskab som har til formål at udbrede den nye ledelse og organisations form ud i virksomhederne. Vi er erfarne og med en stor viden indenfor udvikling af fremtidens ledere og organisationer.

Nye tider kræver ny ledelse af organisationer. Verdens forandringstakt stiger, og virksomheder kan have svært ved at følge med. Én af de store årsager er, at den organisatoriske og menneskelige udvikling har svært ved at følge med den galopperende teknologiske udvikling. Det betyder omvendt, at der er meget store muligheder i at sætte organisationer fri, så medarbejdere kan udfolde deres fulde potentiale. Det åbner op for relationer på tværs af organisationen – og det vil skabe fornemmelse af formål, ny adfærd og et helt nyt flow. Det vil samtidig skabe et nyt virksomhedsfundament, der vil kunne tiltrække nye og flere medarbejdere.

59 procent af medarbejderne i verdens virksomhed er eller 'lige glade' med eller 'uengagerede' i deres arbejde, mens 18 procent 'hader' deres arbejde. De sidste 23 procent trives i jobbet. Tallene afslører store udfordringer med trivsel og engagement på arbejdspladserne, og selvom tallet 23 procent faktisk er det højeste Gallup har målt siden, analysehuset begyndte at måle medarbejdertrivsel i 2009, mener vi, at tallene er udtryk for en udfordring og, at der er al mulig grund til for alvor at ryste posen. Det præsenterer vi her tre bud på.

Gallup konkluderer, at 'engagement' - defineret som medarbejdernes oplevelse af involvering og entusiasme eller mangel på samme – har 3,8 gange så høj indflydelse på medarbejdernes stressniveau end om medarbejdere arbejder hjemme, på arbejdspladsen eller praktiserer en hybrid-model.

Nye tider kræver nye retninger og måder at gøre ting på, der blandt andet omfatter nye forståelser og nye 'leveregler' for organisationens adfærd.

Vores vision er, at en organisation bliver som en helhedsorienteret organisme, der kan agere og handle, når der kommer fart eller udvikling

på. Og der kommer altid fart på, omverdenen udvikler sig med høj takt, og virksomheder skal hele tiden følge med.

Det handler om, at hver enkelt medarbejder skal brænde for arbejdet og hver dag udføre en ambassadørrolle for virksomheden – fordi de kan mærke værdierne, og fordi de er stolte af virksomheden og fordi adfærden i virksomhederne er i overensstemmelse med den kultur, der vises og udøves i hverdagen.

Vi kan ikke fremhæve pointen om at lade organisation, værdier og formål eller 'purpose' være drivkraften for forretningen nok. I januar 2022 bragte mediet Forbes en artikel om tidligere administrerende direktør for Novo Nordisk Mads Øvlisen. I artiklen gør Øvlisen op med den traditionelle målestok for succes i en virksomhed; den der hedder profit. Han argumenterer for, at det ensidige fokus på profit er medansvarlig for nogle af den moderne verdens største udfordringer i dag, såsom pandemier, tab af biodiversitet, klimakrise og indtægtsulighed. Yngre generationer og et voksende antal samfundsgrupper begynder at stille krav til virksomheder om at fokusere i langt højere grad på purpose.

Vi er meget enig. Purpose, værdier og velfungerende organisationer er afgørende faktorer for moderne virksomheder.

Mening og purpose

Covid-19 pandemien har synliggjort en række nye tendenser på arbejdsmarkedet. I USA og andre steder i verden er der på kort tid opstået en tendens med opsigelser og pauser fra arbejdsmarkedet, blandt andet kendt som 'quiet quitting'.

Tendensen er udtryk for en stigende erkendelse af, at vi arbejder for at leve, og ikke det omvendte: 'lever for at arbejde'. I Danmark ser vi mange lignende tendenser, for eksempel rammerne for fire dages arbejdsuge sig.

Mange medarbejdere har via pandemiens hjemmearbejde fået øjnene op for, at distancearbejde kan være værdifuldt for nogle mennesker. Flere har opdaget, at meget faktisk kan lade sig gøre via virtuelle platforme. Det fører naturligt til, at de traditionelle hierarkier bliver udfordret.

Mange af disse tanker er ikke nye, de har været tænkt og formuleret i mange år. Det nye er, at nu sker det. Mennesker tager orlov, siger op, indretter sig med distancearbejde, forholder sig kritisk til arbejdspladsen, ledelsesstilen og hierarkierne. De stiller krav om 'at arbejdet skal give mening og have purpose'.

Alle virksomheder skal derfor være superskarpe på purpose, værdier og kultur. Hvis de ikke er det, mister de tiltrækningskraft og berettigelse fra omverdenen, samfundet og potentielle ansatte.

Det handler om menneskesyn

Vi mener, at det i bund og grund handler om menneskesyn, og at hele mennesker skaber hele virksomheder. Vi skal gå fra at se på, HVAD vi som mennesker er (vores gøre) til i stedet at se på, HVEM vi er som mennesker (vores væren). Vi tillader os her at kalde det første menneskesyn for det 'gamle' og det andet for 'det nye' menneskesyn.

Som vi ser det, begrænser det gamle menneskesyn medarbejderes lyst og evne til at udfolde deres fulde potentiale – hvor det nye menneskesyn beriger medarbejderne, så de kan folde sig helt ud til gavn for dem selv, for virksomheden og for både samarbejdspartnere, marked, samfund, natur og klima.

Tre trin til den frie organisation

FN's verdenssundhedsorganisation WHO fastslår, at 28 procent af medarbejdere i EU-området har symptomer på arbejdsrelateret stress. WHO vurderer også, at stress og depression i dag er den andenstørste kilde til sygdom. Det er voldsomt høje og chokerende tal, som vi mener sort på hvidt anskueliggør, hvor store problemer organisationer i dag er tynget af.

Vi foreslår at fokusere på og fremelske følgende tre karaktertræk som drivkræfter og leveregler for organisationens ve og vel:

1. Fælles retning
2. Menneskelighed
3. Energi

Når disse tre kvaliteter bliver en integreret del af hverdagen, flyttes fokus fra styring, måltal, silotænkning og kontrol – til noget, der i langt højere grad skaber engagement, samhørighed og ægte arbejdsglæde.

Det handler om at organisere sig på nye måder, hvor hierarkier og siloer bliver transformeret til fællesskaber og tværgående relationer, båret af tillid og gensidig respekt. Det handler om at skabe strukturer, hvor teams arbejder mere selvledende og meningsfuldt, og hvor medarbejdernes styrker og potentialer får lov at udfolde sig – i et miljø præget af tryghed, retning og samarbejde.

Når mennesker får lov til at bidrage med det, de virkelig brænder for – og når vi tør sætte mennesket før systemet – sker der noget særligt. Det er herfra, ægte udvikling og sund vækst opstår.

Vi ser de tre elementer som platformen for fremtidens organisation.

1) Fælles retning skaber mening og bevægelse

Det er vigtigt at skabe en fælles retning eller rettere at sætte standarden i ledelsen. Det skaber et stærkere fundament for engagement og trivsel. Det aktiverer noget dybere – følelsen af at høre til, bidrage og gøre en reel forskel. Vi oplever ganske enkelt større lyst til at bringe vores energi og værdier i spil, når retningen giver mening og bliver til vores – ikke kun ledelsens.

Vi anbefaler derfor, at ledelser skaber rammer og kultur for, at medarbejdere og teams ikke bare forstår, men også mærker og medskaber den fælles retning. Når retningen bliver noget, vi deler med hinanden og løfter i flok, bliver den et fælles brændstof – et kompas, vi alle kan navigere efter og finde energi i.

Denne tilgang står i kontrast til den traditionelle måde at arbejde med strategi på – hvor mål og planer typisk formuleres i topstyrede processer og bag lukkede døre. Ved i stedet at invitere medarbejderne med tidligt og ærligt, og lade retningen vokse indefra og ud, skabes der en helt anden stemning: En følelse af samhørighed, medejerskab og lyst til at tage ansvar – sammen.

Vi ser arbejdet med fælles retning som en nøgle til at flytte fokus fra begrænsninger til muligheder – og til at forvandle en travl og udfordrende hverdag til en mere flydende og ubesværet bevægelse, hvor energien kan cirkulere frit og naturligt på tværs af organisationen.

2) Menneskelighed

Vi mennesker er i bund og grund ikke styret af vores hjerner, fornuft og intellekt. Det, der rører og bevæger og gør indtryk på os, er følelser og stemninger. Den amerikanske digter, skuespiller, instruktør og aktivist

Maya Angelou er citeret for at udtale: "Jeg har erfaret, at mennesker hurtigt glemmer, hvad du har sagt; men at de aldrig glemmer, hvordan du har fået dem til at føle".

Citatet udtrykker på glimrende vis, at vi med fordel kan begynde at fokusere meget mere på vores intelligens i hjertet frem for kun hjernen i vores organisationer. Vi skal fremme tillid, kærlighed, nærvær, psykologisk tryghed og den gode stemning – alt det som hjertet repræsenterer. Det vil være en gigantisk gevinst for alle virksomheder, hvis de i deres organisationer får held med at skabe bevidsthed om, hvad der virkelig skaber de gode interne relationer på kryds og tværs af medarbejdere og ledere i en organisation.

En vejledende leveregel for ledere og alle medarbejdere i en organisation kunne være: 'Husk den følelse, du efterlader din medarbejder, leder eller kollega med, når du kommunikerer'. Vi mener, at al interaktion mellem mennesker i en organisation handler om følelser, så hvis du formår at have hjertet med, når du interagerer, så vil interaktionen altid blive betydelig mere positiv, konstruktiv og energiskabende.

3) Energien skaber flow og fremdrift

Al bevægelse fra A til B kræver energi. Desværre kan vi konstatere, at de fleste organisationers bevægelse i dag er præget af energiblokader, som trækker energien ud af organisationerne og hæmmer, at organisationen og virksomheden kan bevæge sig i den ønskede retning.

I disse år er en af de fremherskende ledelsestendenser selvledelse. Idéen er at gøre hver enkelt medarbejder i stand til at træffe de relevante beslutninger tæt på kunden. Man taler typisk om at frigøre organisationen. Det er i den forbindelse vigtigt at være opmærksom på, at mennesker har behov for forskellige grader af frihed og rammer, og at det er vigtigt at

have et grundfundament af tillid, tryghed og forudsigelighed, når vi 'sætter mennesker fri'.

En af guruerne inden for feltet selvledelse er den franske ledelsestænkner Frederic Laloux, der har skrevet "Reinventing Organisations". I bogen definerer han en model, hvor selvledelse er en udpræget del af virksomhedens kultur – og hvor de klassiske hierarkiske ledelsesdiagrammer mere eller mindre kasseres. I en selvledelsesorganisation arbejder medarbejderne sammen i 'klynger' om at finde løsningen på selv ret forretningskritiske udfordringer. Det er et godt eksempel på at fremme energi og skabe flow i en organisation.

Få jeres eget manifest

Vi har her peget på tre trin, som er tre gode steder at starte arbejdet med at forløse organisationens potentiale. Vi uddyber gerne i form af et manifest og/eller en workshop til præcis din virksomhed om, hvordan I specifikt kan arbejde med at sætte standarnden i jeres organisation. Manifestet tilbyder rammer og processer for arbejdet, og resultatet af arbejdet vil være konkrete og praktiske leveregler for, hvordan I udvikler en organisation som trives indefra og ud

Artiklen er skrevet af Mette Dal Pedersen og Ulrik Nerløe

Humanize Consult et konsulenthus, der hjælper din virksomhed med at opnå bæredygtig vækst ved at sætte mennesker i centrum. Gennem en dyb forståelse af de menneskelige mekanismer, som driver både individuelt og organisatorisk potentiale, giver vi dig de værktøjer, der skal til for at skabe en kraftfuld og effektiv forretning