

## ARTIKEL

# Sæt organisationens drømme, hjerter og energi fri



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 denne 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 har 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 drømme, hjertefølelser og energier. 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 yngre 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 problemer 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 et problem 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 følge med, hvis de skal have en eksistensberettigelse.

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 på purpose, der går udover profit.

Vi er meget enig. Purpose, værdier og velfungerende organisationer er helt afgørende 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. Drømme.
2. Hjerte.
3. Energi.

De tre trin til at forløse organisationers fulde potentialer vil radikalt flytte fokus fra hierarkier, finansmål, KPI'er, silotænkning, mangel på frihed og mangel på tillid til noget helt andet, der vil engagere, berige, begejstre og stimulere medarbejderne.

Det handler om at organisere sig anderledes, så 'hierarkier' og 'siloe' bliver forvandlet til 'fællesskaber' og 'samhørighed' på tværs af organisationen. Det handler om at organisere i klynger, som er selvledende, så medarbejdernes potentialer i højere kan blive frisat og folde sig ud.

Vi ser de tre elementer som platformen for fremtidens organisation.

### 1) **Drømme driver værket**

Walt Disney er kendt for mange ting, og én af dem er det inspirerende citat: "Hvis du kan drømme det, kan du også gøre det" ("If you can dream it, you can do it"). Citatet udtrykker fint, værdien af elementet 'drømme'. Drømme kommer nemlig fra hjertet, hvor traditionelle strategiprocesser er

100 procent kognitive (=hjernen) processer. Drømme åbner op for medarbejdernes følelser, og det skaber et helt andet grundlag for at stimulere og engagere medarbejderne. Vi får simpelthen mere lyst til at lægge liv og sjæl ind i vores virksomhedsmål.

Vi foreslår, at ledelser på alle måder opfordrer og skaber rammerne for, at organisationer og medarbejdere tager deres drømme alvorligt, og at de deler drømmene med hinanden, så drømmene kan blive det brændstof, som organisationer og virksomheder kan 'køre på' og 'leve af'.

Den tilgang står i skarp kontrast til den traditionelle proces for strategiformuleringer, der i høj grad er en top-down proces, hvor ledelse og bestyrelse på lukkede strategimøder formulerer mål og midler for virksomheden.

Denne top-down proces bliver med drømme-tilgangen vendt på hovedet og bliver en bottom-up proces, og det tror vi på afgørende vil ændre fællesskabsfølelsen og medarbejderlysten til at tage del i alle dele af virksomhedens arbejde – og det vil skabe en helt anden stemning af begejstring og engagement.

Vi ser drømme-tilgangen som en af nøglerne til at ændre begrænsninger til berigelser. Eller at ændre medarbejdernes oplevelser af hverdagen som en udfordrende affære til en ubesværet bevægelse uden benspænd og barrierer.

## **2) Hjertet skaber følelser og stemning**

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 hjertet frem for 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 ledelsestænkere Frederic Laloux, der har skrevet "Reinventing Organizations". 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 skabe bevidsthed i jeres organisation. Manifestet tilbyder rammer og processer for arbejdet, og resultatet af arbejdet vil være konkrete og praktiske leveregler for, hvordan I udvikler bevidsthed om drømme, hjerte og energi i jeres organisation.

Artiklen er skrevet af **Mette Dal Pedersen** og **Ulrik Nerløe**

*Humanize Consult* et konsulenthus, der løfter lederskabet i individet samt i måden organisationen leverer sit lederskab på. Vi bringer nye perspektiver på fremtidens lederskab i spil og hjælper organisationer med i praksis at få indført det nye lederskab og måden at organisere sig på.