

ARTIKEL

Visualisering og intuition tilbyder stor ledelseskraft



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

Når vi træffer beslutninger med hjernen, gør vi det primært med afsæt i fortidens erfaringer og oplevelser. Vi lever i dag i en tid, hvor udviklingen accelererer, og derfor har hjernen brug for hjælp til også at omfavne nutid og den ønskede fremtid. Det er en af grundene til, at vi skal lære at træffe beslutninger og udøve ledelse på basis af intuition og hjerte. Når vi træffer beslutninger med intuitionen, så tager vi udgangspunkt i nutiden og den ønskede fremtid.

Ingen virksomheder arbejder i dag med strategier fem år frem i tiden, simpelthen fordi verdens udviklingstakt accelererer, og en strategi derfor kan vise sig at være forældet efter 12 eller 6 måneder. Årsagen er blandt andet den teknologiske udvikling i form af for eksempel Industri 4.0-teknologier som industrirobotter, RPA, kvantecomputere, tingenes internet, big data, kunstig intelligens etcetera, som driver hastige og accelererende forandringer.

Der er ingen tvivl om, at Industri 4.0 rummer fantastiske muligheder. Men ingen kommer nogen steder, hvis ikke organisation og mennesker formår at forstå og tage imod dem. 4.0-teknologierne drøner derudad; mens tænkning, adfærd, beslutningsprocesser og ledelse organisationer befinder sig i en 2.0-verden. Det er et problem – og derfor er Industri 5.0 også på vej til at tage form.

Industri 5.0 er lige præcis resultatet af den erkendelse, at organisationer ikke kommer nogen steder uden, at mennesket er med på vognen. Industri 5.0 tager mennesket alvorligt og fokuserer på samspillet mellem mennesker og teknologier.

Vi har i dag et gab mellem den menneskelige forandring og den teknologiske udvikling.

Samtidig med denne udvikling står vi overfor et ledelsesdilemma, som skribent og ledelsesekspert Stephen Covey beskriver som: 'Verden udvikler sig, men lederskabet står stille'. Der er et stort behov for, at lederskabet også udvikler sig, og vi står faktisk overfor et nyt ledelsesparadigme, hvor fokus skifter til 'trust and inspire'. Det handler om at skabe en kultur baseret på tillid i organisationerne, der kan tiltrække, fastholde, engagere og inspirere de bedste mennesker og får det bedste frem i mennesker.

Tiden er kommet til at udvikle bevidsthed

Det er tid til, at vi undersøger, hvad det helt elementært vil sige at være menneske. Vi skal udvikle bevidsthed. Bevidsthed om hvordan vores indre liv fungerer, og hvad der sker, når mennesker kommunikerer og interagerer.

Et godt sted at starte er at skelne mellem den organisatoriske ledelse og det personlige lederskab. De fleste ledere opfatter i praksis de to ledelsesformer som den samme ting, og de skelner i hverdagen ikke mellem de to former. Det betyder, at det personlige lederskab reelt stort set intet fylder. Det mener vi er et problem, fordi de to former repræsenterer henholdsvis hjerne og hjerte, hvor det personlige lederskab har hjertet som drivkraft.

Hjertet er et særligt godt 'værktøj' til at skabe synlig og inspirerende ledelse med stærkt følgeskab. Det samme gælder ikke for hjernen. Strategiprocesser er et godt eksempel. Det er en udpræget kognitiv proces, hvor man bruger den logiske sans til at formulere mål, retning og virkemidler. Men den kognitive proces overser, at langt størstedelen af den menneskelige psyke bliver styret af emotionelle og underbevidste processer samt værdier og behov for mening, og strategier har derfor meget vanskeligt ved for alvor at gribe mennesker og skabe et stærkt

følgeskab. Der er derfor brug for, at det personlige lederskab får meget mere plads – og at vi skelner mellem organisatorisk ledelse og personligt lederskab.

Vi mener, vi står på kanten af et paradigmeskifte, hvor vi skal tage os selv alvorligt. Det skal vi blandt andet ved udvikle vores bevidsthed, så vi bliver bedre i stand til at lede med vores intuition samt hjerte. Brug af visualiseringer som ledelsesmetode er et godt alternativ til klassiske kognitive strategiprocesser og en ledelsesmetode, der i højere grad vil understøtte fokus på intuitionen.

Den klassiske ledelse handler mere om kontrol. Den nye form – som vi her vælger at kalde 'ledelse med hjertet' – handler om at forløse menneskers iboende potentiale. Der er en verden til forskel.

At arbejde med visualiseringer og intuition som metode

Visualisering og intuition er et stærkt kommende ledelsesredskab. Vejen til at iværksætte nyt sker som regel gennem projektbeskrivelser, handleplaner og strategier. Men ledere, som lykkes, mestrer også den dimension, der ikke umiddelbart lader sig sætte på formel eller regneark; nemlig brugen af mavefornemmelse (intuition).

Den måde, vi har udøvet ledelse og udført strategiprocesser på i organisationer igennem de sidste mange år, virker ikke i nutiden. Vores erfaringstal siger, at 70-80 procent af strategier fejler, og årsagen er ifølge vores opfattelse, at strategier og ledelsespraksis ikke skaber resonans med de mennesker, som skal udføre arbejdet. Fordi der er alt for meget hjerne og kognitiv proces på spil.

Vi foreslår i stedet, at du bruger din intuition og arbejde med visualisering som metode.

Visualiseringer af drømme er for eksempel en helt anden tilgang til strategiprocessen. Lad os tale om vores drømme i stedet for at gøre brug af ord. Visualiseringer og drømme indeholder hele pakken af følelser, sanser, underbevidsthed. Formår vi at tale om den tilstand eller stemning, vi efterstræber, så kan vi i langt højere grad vække menneskers opmærksomhed, følelser og engagement.

Et andet eksempel på brug af intuition kunne være en øvelse, hvor man tager bind for øjnene og udfører en opgave. Det er en øvelse i at fokusere mindre på, hvad andre gør og siger – og i stedet fokusere på, hvad dit hjerte og din intuition fortæller dig.

En anden nyttig øvelse er at lade en gruppe ledere og medarbejdere kigge på en portefølje af projekter på 30, 50 eller 100 projekter og bede dem prioritere projekterne udelukkende på basis af deres intuition eller hvad de 'mærker'. Resultatet er altid, at 50 projekter bliver reduceret til 10 eller 15 projekter, og at det viser sig, at disse 10-15 projekter også er dem, der virkelig rykker noget (skaber værdi). De skaber værdi, fordi øvelsesdeltagerne har valgt med hjertet – og det betyder, at de har et stærkt grundlag for at 'lede stærkere mod målet' (fokusere) – altså at lykkedes med projekterne. Denne øvelse er et godt eksempel på at visualisere/drømme ('mærke efter') og dernæst fokusere.

Vi kan også kalde det 'ledelse med hjertet'.

Hvad kræver det så af dig som leder?

Ledelse med hjertet kræver, at du som leder tror på din intuition. Gør du det, så følger du dit hjerte, og så er du langt bedre stillet end, hvis du læner dig op ad hjernen.

Det kræver mod, træning, fokus og bevidsthed. Det kræver, at din adfærd har eller får base i din væren og dit hjerte frem for i, hvad du forestiller dig, andre tænker om dig eller frygt for, hvad andres reaktioner på det, du gør, vil være.

Ledelse med hjertet har med andre ord afsæt i overbevisningen om, at alle mennesker indeholder stor værdi og er 'hele mennesker', og at lederens opgave 'blot' er at frigøre eller frisætte dette værdipotentialer samt at inspirere og ikke blot at motivere.

Nøgleord for skiftet fra den klassisk lederrolle ('Command & control') til ledelse med hjertet-rolle ('Trust & inspire') kunne lyde:

Command & control	Trust & inspire
'Manager' for mennesker og ting	'Manager' for ting og 'leder' for mennesker
Skab resultater gennem mennesker	Skab resultater på en måde som skaber menneskelig vækst
'Maskinfører'	'Gartner'
Statisk indstilling: Fasthold og kontroller	Vækstindstilling: Frigør og frisæt
Motivator (eksternt)	Inspirator (internt)

Ledelse med hjertet er en lederskabsform, som anerkender, kommunikerer, udvikler og frisætter iboende storhed i mennesker.

Målet med ledelse med hjertet er at skabe en kultur præget af høj tillid, der kan tiltrække, fastholde, engagere og inspirere de bedste mennesker – samt få det bedste frem i mennesker. Målet er også gennem samarbejde og innovation hele tiden at være relevant for markedet i en verden og tid præget af forandringer og forstyrrelser.

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.