

## Holistisk ledelse

### Erhvervslivets nøgle til succes i det 21. århundrede:

- ✓ **Medarbejderne betragtes som *hele* mennesker, ikke kun en resurse. Både personlig og faglig udvikling.**
- ✓ **Ledernes selvindsigt er central. De kommunikerer og handler ud fra deres værdier og visioner.**
- ✓ **Virksomheden forpligter sig etisk, socialt og miljømæssigt.**
- ✓ **Profit er ikke et mål, men et middel til at skabe meningsfuldt arbejde.**

af Tania Ellis

*Vi kan ikke løse de problemer, vi står over for i dag, med samme bevidsthed, som skabte dem,* sagde Albert Einstein for mere end 50 år siden. Meget tyder på, at han havde ret.

I dag oplever vi i den vestlige verden en spirituel søgen efter helhed, mening, identitet og lykke. Vi ønsker svar på eksistentielle spørgsmål som *Hvad er meningen med livet? - Hvad er formålet med mit liv? - Hvor er vi på vej hen?*

Men videnskaben alene kan ikke længere hjælpe os. Derfor er vi nu på vej ind i en holistisk æra, hvor videnskab og åndsvidenskab gradvist vil finde 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.

I erhvervslivet afspejles dette i form af nye krav og forventninger til arbejdslivet, lederrollen og virksomheders virke.

### Det personlige projekt

Det Danske Ledelsesbarometer 2002, som udgives af Ledernes Hovedorganisation i et samarbejde med Handelshøjskolen i Århus, viser, at den største ledelsesmæssige udfordring for danske ledere i de næste to-tre år er *fastholdelse af medarbejdere*.

Samtidig viser andre undersøgelser, at *etik, kreativitet, fornyelse og vidensdeling* er topprioriteter for udviklingen af danske virksomheder de næste fem-ti år. Alle faktorer, som kræver medarbejdernes engagement og trivsel.

Omstændighederne for, hvordan man motiverer og fastholder medarbejderne, er dog ved at ændre sig, hvilket bl.a. bekræftes i "Guide til næste generation", udgivet af Ugebrevet Mandag Morgen.

Den viser, at det for unge medarbejdere i dag handler om at finde og udvikle sig selv både fagligt og personligt, at skabe mening og indhold i tilværelsen. Høj løn og prestige er sekundært. Et

centralt mål er "det hele liv" – hvor man føler sig som et komplet menneske med mening i arbejde og tilværelse.

Samtidig viser en Gallup-undersøgelse, at ca. hver fjerde dansker i dag føler sig stresset. En af årsagerne er ifølge det danske arbejdsmiljøinstitut "manglende mening i arbejdet".

Dette underbygges i en undersøgelse fra Stressklinikken ved Skodsborg Sundhedscenter. Her mente hele syv ud af ti patienter, at deres stress bl.a. kom af, at deres liv "ikke var i overensstemmelse med egne livsværdier". Med andre ord: Vi bliver ikke bare stressede af at skulle for meget, men også af at skulle det forkerte.

For fremtidens medarbejdere ligger den afgørende motivation til arbejdet derfor i det personlige projekt og i at finde en balance mellem egne og virksomhedens værdier. Arbejdet skal være den naturlige forlængelse af det private liv.

Men der er ikke kun tale om et selvcentreret projekt. De unge kræver samtidig, at virksomheden påtager sig kollektive forpligtelser over for miljø og kundetilfredshed, og at den udviser socialt ansvar og etisk troværdighed.

### **Den holistiske leder**

Virksomheder med en holistisk tilgang betragter virksomheden dels som et økonomisk foretagende, der er dedikeret til at bidrage til samfundet, dels som et system, hvor lederes og medarbejders behov, interesser og evner er tæt forbundet med virksomhedens mål.

En del af dette system indbefatter en vedvarende udvikling af både ledere og medarbejdere. Men der fokuseres i lige så høj grad på deres personlige som på deres faglige udvikling, da grundbetragtningen er, at de er *hele* mennesker.

For virksomheder kan profit derfor ikke længere være et mål i sig selv. Det bliver et vigtigt *middel* til at sikre en platform for meningsfuldt arbejde. Så virksomheden bliver et fællesskab med et fælles formål, snarere end et værktøj til at gøre ejere og aktionærer rige.

De nye krav til virksomhederne udfordrer den traditionelle ledelsesform, udøvet gennem regler og direktiver. Ledelse i dette århundrede skal udøves gennem holdninger og værdier.

Samtidig kunne Børsens chefredaktør i en artikel om morgendagens ledere tidligere i år konstatere, at "det er den holistiske leder ..., der er stærk på alle de menneskelige dimensioner, der bærer fremtidens leder i sig".

Dette betyder, at ledere i langt højere grad end tidligere skal tage udgangspunkt i deres indre for at opnå en bevidsthed om, hvem de er, hvad de kan, og hvad de vil – dvs. for at komme i kontakt med egne kerneværdier og visioner og være i stand til at kommunikere og efterleve dem i deres daglige adfærd.

Så ledelse i det 21. århundrede har ikke nogen traditionel "teknisk" løsning. Der kræves også et personligt udviklingsarbejde med integration af ikke kun den intellektuelle intelligens, men også den følelsesmæssige samt - som noget nyt – den *spirituelle* intelligens hos den enkelte leder.

## Spirituel intelligens

I gennem 90'erne har neuropsykologer og neurologer påvist, at spiritualitet er hjernens og psykens evne til at trække på indre og ydre resurser for at finde mening og bruge dette til at løse problemer. Det fysiske bevis består af fundet af en nerveforbindelse i hjernen, som binder vores indre og ydre oplevelser sammen, så vi kan se og forstå helheder.

Endvidere forklarer Danah Zohar og Ian Marshall i deres bog *Spiritual Intelligence – The Ultimate Intelligence*, hvordan hjernen er organiseret i tre afdelinger, der relaterer til tre intelligenser: intellektuel (IQ), emotionel (EQ) og spirituel intelligens (SQ).

Spiritualitet eller spirituel intelligens må dog ikke forveksles med religiøsitet. Mens religion defineres som noget "eksternt", fx regler og tro, arvet fra præster og hellige bøger, er spiritualitet noget, der udspringer fra det enkelte individs indre.

SQ får 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 er derfor nøglen til den nytænkning og det lederskab, som er påkrævet, for at individer og virksomheder kan have succes i det 21. århundrede.

## Ledelsesbøgerne

I de senere år er der blevet udgivet en række bøger om det nye ledelsesbegreb. Fællestrækkene for mange af disse er en opbygning omkring spirituelle principper og værdier.

Fx er der Greenleafs *Servant Leadership* – grundpillen til mange af de senere teorier - som finder inspiration i kvæker-teologi.

Der er ledelsesguruen Stephen Covey - med mere end ti mio. solgte eksemplarer af bogen *7 gode vaner* - som bygger sit *Principle-Centered Leadership* på mormonprincipper.

Richard Barrett præsenterer syv bevidsthedsniveauer, som tager afsæt i Maslows behovspyramide og teorier om det selvrealiserende menneske – et videnskabssyn med inspiration fra bl.a. zen-buddhisme.

Og endelig er der den anerkendte Peter Senge, manden bag Den Lærende Organisation, som præsenterer fem lærings- og ledelsesdiscipliner med rødder i et miks af spirituelle østerlandske og vestlige traditioner.

## Praksis i Danmark?

Med henblik på at afdække potentialet for holistisk ledelse i Danmark foretog jeg sidste år en spørgeskemaundersøgelse blandt 72 danske ledere fra fortrinsvis mellemstore og store virksomheder. (Se også boks).

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

Endvidere viser andre undersøgelser, at danske virksomheder i stigende grad bruger penge på efteruddannelse af deres medarbejdere i form af kurser i ledelse og personlig udvikling. Meget peger derfor på, at nye toner er på vej inden for dansk erhvervsliv.

Min undersøgelse viste imidlertid også, at lederne endnu ikke kender nok til principperne og teorierne bag holistisk ledelse, ligesom emner som psykologi, filosofi, etik o.lign. ikke bliver diskuteret på arbejdspladsen.

Derudover gjorde en artikel om "åndernes magt i erhvervslivet" i Ugebrevet Mandag Morgen i marts opmærksom på, at ledere og medarbejdere ikke altid forholder sig kritisk til, hvilke trosværdier der ligger bag de forskellige begreber, teorier, forandringsprocesser og kurser.

Samtidig kritiseredes konsulentmarkedet for at operere i en gråzone mellem åndelighed, psykologi og ledelse, hvor der endnu mangler "varedeklarationer", som kunne gøre det muligt for ledere og medarbejdere at sige fra, hvis værdierne og metoderne ligger for langt fra deres eget ståsted.

Så der er fortsat et stykke vej igen.

### **Næste skridt**

For at komme videre er der behov for mere information og dialog om de spirituelt baserede ledelsesformer og om grundsynet bag. Både på de højere uddannelsesinstitutioner og i arbejdslivet må de nuværende og fremtidige ledere diskutere disse emner, så de opnår et mere indgående kendskab til både fordele og udfordringer.

Derudover kræves dels, 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. I dag er dette emne endnu relativt tabubelagt i erhvervssammenhæng.

Men efterhånden som der bliver taget hul på dialogen, vil det i erhvervslivet blive lige så naturligt at tale om spiritualitet eller mening i arbejdet, som det i dag er at tale om karriere, produktudvikling, markedsføring, regnskaber og bundlinjeresultater.

For at citere en engelsk forskergruppe fra Cranfield School of Management: "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."

#

*Tania Ellis er researcher og foredragsholder. Henv.: Tania Ellis, Willemoesgade 36, 2.th. 2100 København Ø, tlf. 26 25 22 95, [te@taniaellis.dk](mailto:te@taniaellis.dk), [www.taniaellis.dk](http://www.taniaellis.dk).*

*Har skrevet en MBA-afhandling om holistisk ledelse (kan downloades fra hjemmesiden).*

Illu:

### **De danske ledere er klar!**

Tania Ellis foretog sidste år en undersøgelse blandt 72 danske ledere for at afdække potentialet for holistisk ledelse i fortrinsvis mellemstore og store virksomheder (20-100 medarbejdere).

- ✓ 68 % mente, 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 selv-indsigt 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 kun 11 % havde diskuteret disse i arbejdsregi.