



Af Lene Bornemann, ARTS in BUSINESS

Forandringsledelse

– den menneskelige faktor

På en ledelseskonference arrangeret af ARTS in BUSINESS, fokuserede vi på Forandringsledelse – den menneskelige faktor. Vi havde tre vinkler på motivation og engagement: praktikeren, teoretikeren og musikeren. Alfred Josefsen, adm. dir. i Irma, repræsenterede praktikken, Steen Hildebrandt, professor ved Handelshøjskolen i Århus repræsenterede teorien og Mia Martinez, kunstnerisk leder i ARTS in BUSINESS repræsenterede det musiske. Gitte Løkkegaard fra "Løkkegaards" på P1 fik ved sine nysgerrige spørgsmål afdækket, hvad der skaber motivation og engagement – for ledere og medarbejdere.

Jeg har i det følgende forsøgt at trække nogle af de mest interessante betragtninger ud.

Alfred Josefsen, Steen Hildebrandt og Gitte Løkkegaard folder vigtigheden af den menneskelige faktor i forandringsledelse ud.

Foto: Peter Ulf Jørgensen





Alfred Josefsen

Motivation og engagement i lederskabet

Steen Hildebrandt:

Jeg tror på, at ledelse gør en forskel for organisationers succes og for menneskers trivsel og præstation. At god ledelse og strategisk tænkning frembringer og udfolder forretningsmæssige og menneskelige potentialer og sikrer fokus på de aktiviteter, der skaber værdi.

Men ledelse falder ikke alle så let. Det skyldes, at vi er blevet skolet væk fra den menneskelige livsvisdom, vi havde som børn. Der hvor vi havde en sund, tillidsfuld og autentisk tilgang til andre mennesker. Det er ikke af ond vilje, men fordi vi gennem vores opdragelse og vores uddannelsessystem ikke træner, hvordan man er sammen med andre mennesker på en ordentlig måde.

Alfred Josefsen:

Vi er vant til fra industrisamfundet at arbejde i hierarkier. Men fremsynede virksomheder ved, at det er mennesker, der skal lave tingene. Resultater skabes af mennesker – ikke af systemer – det er mennesker, der frembringer service, viden, immaterielle produkter o.s.v.

Derfor er vi nødt til at ændre vores lederparadigme, så

vi som ledere optræder mere naturligt og bygger relationer op til mennesker i vores organisation, der er mere naturlige – uden en struktur. En leders opgave er at skabe rammer, så medarbejderne har mulighed for at levere energi. Det gør han bl.a. gennem en positiv og optimistisk tillid til medarbejderne.

Ledelsesengagement er derfor, at man involverer sig med hele sin person og personlighed. Af andre centrale aspekter af denne form for ledelse, som Alfred Josefsen praktiserer, er commitment, hvor man både følelsesmæssigt og intellektuelt brænder for en sag eller en opgave. Energi og fighterlyst er også centrale egenskaber. Motivation og de indre drivkræfter samt passion forstået som gejst, gnist, glæde og begejstring.

Det, der er så vigtigt i forbindelse med Alfred Josefsens måde at lede på, er, at det har vist sig at virke! Alfred Josefsen kom ind og ændrede måden at være leder på, og det har vist, at der er en entydig sammenhæng mellem medarbejdertilfredshed og det gode økonomiske resultat.

Alfred Josefsen talte også om ro i ledelse. At en virksomhed skal kunne peak performance, men at der også skal være perioder med åndehuller og refleksion, hvor man får tilfredsstillet menneskelige behov for kontinuitet og forudsigelighed. Ellers risikerer både ledelse og medarbejdere stress og udbrændthed.

Motivation og engagement for medarbejderne

Steen Hildebrandt:

Hvis jeg føler mig velkommen, værdsat og vigtig, hvis jeg er sund og frisk, hvis jeg har en god leder, der taler et klart sprog, har klare forventninger til mig og som giver mig klare tilbagemeldinger, så præ-



Steen Hildebrandt

sterer jeg med stor sandsynlighed mere, måske meget mere, end hvis jeg føler det modsatte, uvelkommen, ikke værdsat mm.

Alfred Josefsen: Medarbejderne kan som regel levere meget mere, end ledelsen kan finde ud af at bede dem om. Motivationen ligger i indflydelsen, og de fleste mennesker ønsker at have indflydelse på eget liv.

Steen Hildebrandt:

Det drejer sig om at udvikle evnen til ledelse overalt i virksomheden. Når en medarbejder ser sammenhænge i en virksomhed og prøver at tage hensyn til disse sammenhænge, prøver at skabe forbindelser, prøver at etablere kontakter mellem mennesker og afdelinger, tager initiativ til, at noget skal ske, så udøver den pågældende i virkeligheden en form for ledelsesarbejde... Der gennemføres meget forandringsarbejde hjulpet af denne, måske ofte tavse, indsigt, der findes hos rigtig mange ledere og medarbejdere – om ledelse og det, der er på den anden side af ledelsesmønten, nemlig samarbejde.



Motivation og engagement i den musikalske ledelse

Mia Martinez fortæller om de ting, hun som leder af sit Latin-Jazz orkester Mia Martinez and her MamboSoul – lægger vægt på i samspillet. Foto: Peter Ulf Jørgensen

Intentionen med det musikalske lederskab er at dele noget, at kommunikere noget. Det er noget, man føler. Ikke noget man tænker.

Mine intentioner er derfor konstant i spil. Og de skal være klare, udtrykt på en måde så de er ikke til at tage fejl af. Over for mig selv, over for mine musikere, og over for mit publikum. Ikke kun med ord, men med krop og sjæl fra mit inderste sted ud til mine musikere, ud til mit publikum.

Det er mit job som bandleder at sørge for, at vores musikalske dialog i øvelokalet får plads til at udfolde sig et sted, hvor vi kan prøve de forskellige vinkler af, og hvor mine musikere få mulighed for at komme på banen med deres faglighed, deres talent, deres meninger, deres måde, deres guld.

Men det starter med mig, det at være mig selv, at være autentisk, at være i nuet, når man er på. Fordi når nye muligheder opstår, skal man være klar til at give dem plads.

Vi får alle sammen those magical moments, men de andre musikere skal være der for at bygge på, støtte under og give plads til magiens magi.

Det helt centrale i dette er for musikken lytning. At lytte til sig selv, at lytte til hinanden.

Mia Martinez

Kunstens rolle som træning af de professionelle relationer

Maleren Joachim Rothenborg malede referat af dialogen – et visuelt udtryk for den gode og spændende dialog. Foto: Peter Ulf Jørgensen

Når et af læringsteam'ene fra ARTS in BUSINESS er ude i virksomheder og arbejde med et lederteam, en afdeling eller en projektgruppe, opleves der en meget stor entusiasme og lyst til at prøve at arbejde på andre måder. I dette tilfælde at arbejde kreativt med arbejdsprocesser hentet i kunstens verden. Det kan være at male, at danse, at improvisere, at spille....

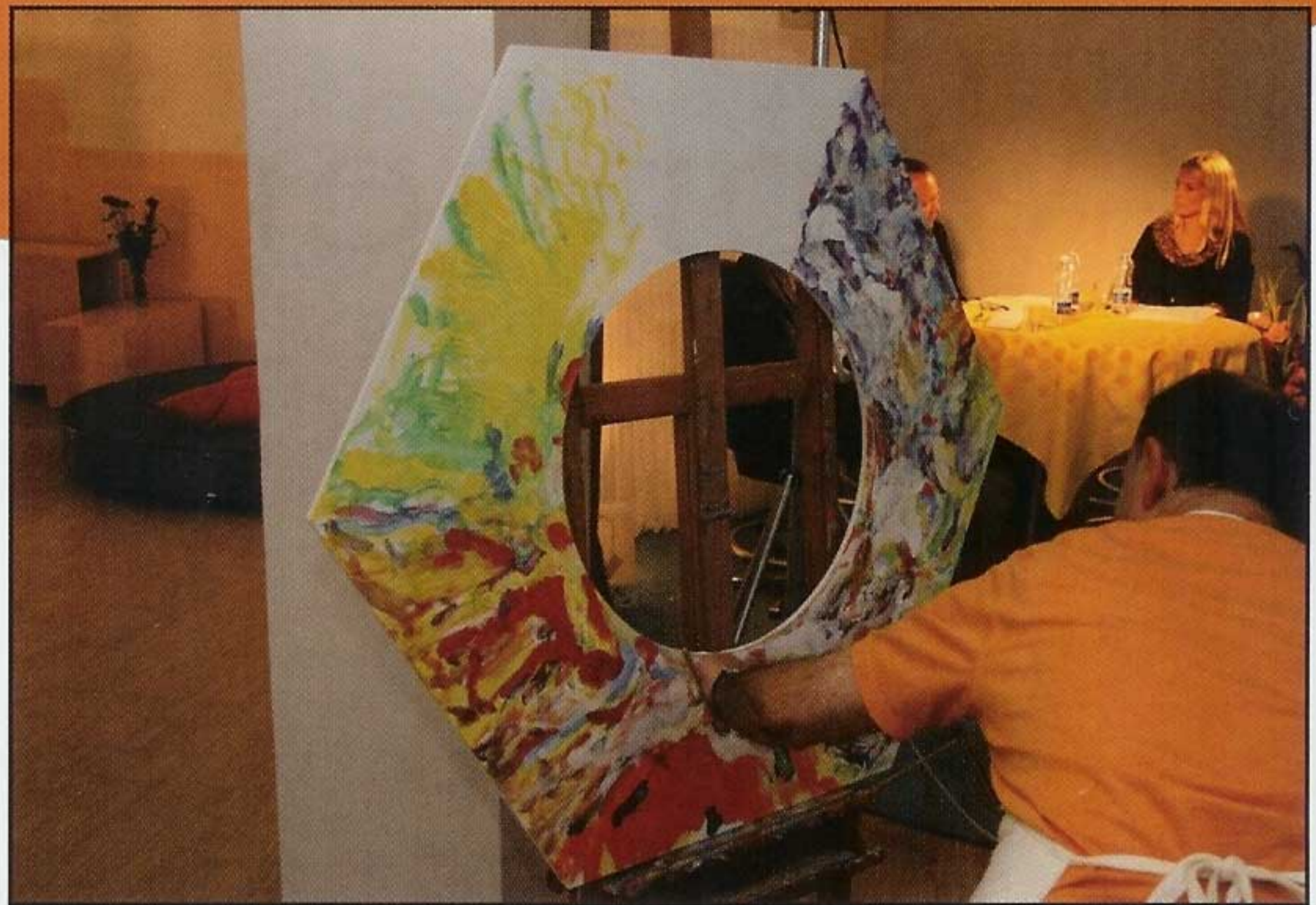
Vi får indtryk af en nysgerrighed og en glæde hos de fleste af medarbejderne over at arbejde anderledes – at få lov til at folde sig ud. At blive hørt, at blive set. Vores erfaring er, at det ofte er medarbejderne, der mest nyder de andre kunstneriske rammer, vi lægger ned over samarbejdet. Medarbejderne udviser en stor evne og lyst til forandring. Vi oplever, at Alfred Josefsens positive og tillidsfulde holdning til medarbejderne kan praktiseres på mange arbejdspladser.

Som vi ser det i praksis, er det lederne, der har behov for at træne evnen til at modtage de input, der kommer fra medarbejderne på en anerkendende og forandringsparat måde.

I kunstens verden drives man af lysten til at skabe, skabe nye vinkler og skabe nye og overraskende kombinationer.

Kunstneriske processer træner derfor vores forståelse for, hvad der spiller ind, når vi som mennesker skal skabe resultater sammen. En viden som musikere, skuespillere, dansere, instruktører, musikere, billedkunstnere har opbygget i generationer. Det er denne viden, som kan bruges i arbejdet med talentudvikling hos nutidens ledere.

Du bliver ikke trænet i at være kunstner, men i at bruge hele din personlighed og flere sider af dine talenter som leder.



Joachim Rothenborg

Det, vi ser kunsten kan bruges til i erhvervslivet, er at træne lederens personlige talenter for at inspirere, kommunikere og engagere. Det, vi også kan se kunsten kan bruges til, er at træne de menneskelige relationer. Udbygge tilliden, kommunikationen og arbejdsglæden. Altså styrke den menneskelige faktor.

Kunsten kan altså komme ind og støtte den leder der ønsker at udvikle virksomhedens kultur hen imod et mere tillidsfuldt, involverende og nytænkende samarbejde. Med fokus på den menneskelige faktor.

De kunstneriske arbejdsmetoder inkluderer en lang række talenter ud over intellektets. Det kan være fornemmelse for rum, følelsesmæssig intelligens, fornemmelse for farver og form, temperament, drive, hjerte, nærvær, kropslig intelligens m.m. Det er talenter, vi alle har i større eller mindre grad. Kunsten har traditionen og metoderne til at arbejde systematisk med at udvikle dem. Og gennem disse kunstneriske arbejdsprocesser, udvikler ledere en bevidst tilgang til deres personlige talenter. Lytter du først til din egen, unikke talentkombination og begynder at anvende den aktivt, bliver du også væsentligt bedre til at hjælpe andre med at gøre det samme. Derved bliver du en bedre leder – og får større arbejdsglæde i din hverdag. ♦