

KLUMME

Lærer du hurtigt nok?

I dag har vi mere end nogensinde før brug for chefer, der er skarpe på læring og ledelse, som er klartseende, hvad angår forretningens problemer og menneskers potentiale. Altså ledere der kan skabe en kultur, hvor folk har lyst til at være sammen, lære sammen og løse de store problemer sammen

Så står vi her igen; over for endnu en omstilling. Smittetallene daler, udfordringerne eskaleres, og medarbejderne er mere kritisk bevidste end nogensinde før, når det gælder hvem og hvad, de vil arbejde for og står allerede med den ene fod i døren.

I USA kører debatten om "the great resignation" for fulde omdrejninger. Og selv om forholdene på det amerikanske arbejdsmarked ikke kan sammenlignes én til én med forholdene i Danmark, så er forventningen om at føle sig værdsat af sin organisation og set af sin leder gennemgående, også på tværs af Atlanterhavet. I et nyligt publiceret studie konkluderer McKinsey, at muligheden for at skifte job – og skifte sin leder ud – synes mere og mere attraktiv for flere og flere. Og måske endnu mere opsigtsvækkende: de tre helt dominerende grunde til at sige op er mangel på anerkendelse i organisationen, mangel på anerkendelse fra sin chef, og mangel på følelsen af at "høre til". Mange længes efter noget nyt.

Så hvordan holder man på sine bedste ledere, altså den slags som det koster op mod to årslønninger at erstatte med en ny? Og hvordan hjælper man ledere med at give medarbejderne de meningsfulde udfordringer, der får dem til at blive?

For mig handler det om at se menneskers værd og tale til deres potentiale. Om dyb nysgerrighed og lyst til at lære. Da jeg i 1990'erne begyndte mit arbejde med topledere, var jeg så heldig at lede et ugelangt forløb oppe i bjergene i Utah på Sundance Center sammen med de tre grundlæggere af The Covey Leadership Center, herunder Stephen R. Covey selv. Stephen sagde altid, at "leadership is about seeing people's worth and potential so clearly they come to see it in themselves". Det har aldrig været mere sandt end i dag.

For to år siden var det slut med at samles i smukke omgivelser. På et par dage lukkede pandemien alt ned, og jeg skulle nu lære at finde nye veje sammen med mine samarbejdspartnere på Center for Higher Ambition Leadership. Var det nu, vi skulle udvide vores tilbud med en onlinecertificering? Kunne vi skabe et forløb, der førte til dybe personlige og professionelle forandringer? Kunne vi trylle gensidighed og engagement frem på en skærm?

Min største bekymring var, om vi kunne holde travle lederes opmærksomhed i hele to timer. Så jeg spurgte, og jeg lærte; blandt andet af en ekspert, der designer virtual reality-dissektion for medicinstuderende, og af en musicalinstruktør, der arbejder med



Af Mette Nørgaard,
international ledelsesrådgiver,
New York



Landstræner Kasper Hjulmand har skabt en kultur, hvor herrelandsholdet i fodbold har lyst til at løse de store problemer sammen. Arkivfoto: Mads Claus Rasmussen/Ritzau Scanpix

teenagere, som er udfordrede af ADHD. Ingen af dem var i tvivl: Det handler om at stille deltagerne korte og præcise opgaver, der kræver totalt fokus.

Tempo og rytme

Det gik over al forventning. Vi leverede fire berigende læringsforløb for de 136 ledere, som sidste år gennemgik 12 ugers onlinecertificering. I dag er jeg overbevist om, at succes kan tilskrives tre vigtige elementer: nysgerrighed, kadence og samskabelse.

Nysgerrighed: Ledelse er et valg, og som leder er en af de vigtigste kompetencer at lære, hvordan man lærer – og hjælpe ens hold til at gøre det samme. Især i en tid med så store udfordringer som vi står over for i dag. Og dyb forandring begynder med nysgerrighed og evnen til at stille gode spørgsmål.

Kadence: Intensiteten i forløbet er høj. Rytme og tempo er sat i forhold til forpligtelsen til at levere og deltage: to timer tirsdag online med gruppen, to timers lektielæsning, to timer online igen tirsdag, to timers hjemmearbejde ... Alle opgaver, herunder videopræsentationer, blev leveret i løbet af de to timer, holdet var sammen online. Det skærpede opmærksomheden. Takten svingede mellem intensiv egen læring og ekstensiv udveksling, og vekselvirkningen mellem konkrete opgaver relateret til den enkeltes job og samarbejdet i gruppen satte skub i en iterativ proces, hvor læring blev internaliseret.

Samskabelse: Rammerne for læringsprocessen var designet af os. Vi leverede temaer, læsestof, alle opgaver og deadlines. Deltagerne tog på skift rollen som gruppeleder, der modtog en kort briefing og bagefter debriefede

Så hvad med at blive nysgerrig på både den enkeltes potentiale og på holdets super power – og nærme sig grænsen for det umuliges kunst

”

med os. Det utrolige var, at vi allerede i tredje uge fik kommentarer om, at det her forløb også var en gave af tid, nemlig fire timer om ugen til at fordybe sig i ledelse.

Det umuliges kunst

En af de ting, jeg er selv er nysgerrig på, er flow science, så jeg har netop læst den amerikanske iværksætter Steven Kotlers sidste bog "The Art of Impossible". Her beskriver han, hvordan man med det rette miks af motivation, læring, kreativitet og flow kan løse det umulige.

Bogen er noget pedantisk og overdetaljeret i forhold til den seneste forskning inden for neurovidenskab, så jeg vil ikke anbefale den, medmindre man er en usandsynligt stor præstationsnørd. Men en af Kotlers mange gode pointer er, at flow begynder med, at vi mennesker bliver nysgerrige på noget. Så her kommer en af Kotlers øvelser i nysgerrighed, jeg selv har haft gavn af:

Begynd med at skrive 25 ting, du er nysgerrig på. Skriv i hånden (pen og papir eller post-it). Skriv så specifikt som muligt. Og skriv kun de emner ned, som kan rummes inden for Kotlers definition af rigtig nysgerrighed: at du rent faktisk kunne forestille dig at bruge en ledig weekend på at læse to-tre bøger om emnet, gå til et par foredrag og måske tale med en ekspert eller to. Det konkrete og specifikke giver hjernens mønstergenkendelsessystem råmateriale til at se nye sammenhænge og udløse nye idéer. Superstærkt!

Så hvad med at blive nysgerrig på både den enkeltes potentiale og på holdets super power – og nærme sig grænsen for det umuliges kunst.