

Nyeste → viser vejen til og

- Hvordan sikrer du fremdrift i projekter og i forandringer?
- Hvordan skaber du engagement og loyalitet hos dine medarbejdere?
- Hvordan styrker du teamånden?

Af **Helle Rosdahl Lund, direktør, Center for Balance mellem Arbejdsliv og Familieliv**

Ovenstående spørgsmål er spørgsmål, som de fleste ledere må forholde sig til nærmest dagligt. Hverdagen byder på stadigt større udfordringer i form af forandringer i markedet, den hastige fremkomst af nye teknologier samt højere krav fra medarbejdere og det øvrige samfund – blot for at nævne nogle af dem – derfor skal lederen mestre stadigt flere discipliner for at være god til sit job.

Ledere er generelt meget overbeviste om egne lederevner. Ifølge Harvard Business Review mener 77 pct. af lederne eksempelvis selv, at de er gode til at engagere deres medarbejdere. Men det tankevækkende er, at medarbejderne er uenige. Hele 88 pct. af medarbejderne i undersøgelsen mener, at deres ledere ligefrem skader engagementet.

Hvordan skaber lederne så det engagement, den fremdrift og også den mentale sundhed, som er altafgørende for at klare sig i fremtidens konkurrence? Hvordan bliver lederne mere bevidste om deres lederstil, så de kan transformere dynamikken i deres team?

Trækker på hjerneforskning

Det korte svar er ved at forstå, hvordan hjernen fungerer. Ligegyldigt om du er direktør, teamleder eller HR-chef, så udspringer alle dine beslutninger, dine reaktioner, din måde at sige tingene på, fra mentale processer i hjernen. Og når først du forstår flere af de mentale processer i din egen hjerne, og hvordan informationer, følelser og tanker påvirker din forestilling om dig selv og din adfærd, så kan du begynde at sætte dig bedre ind i andres adfærd og bevæggrunde.

Den indsigt og opmærksomhed på hjernen og sammenhængen med den sociale og psykologiske dynamik (psyko-social dynamik) – den som former vores adfærd – giver lederen en unik fordel. Fordi han langt bedre kan 'se' medarbejderen, kan han skabe rammer, der tilgodeser den enkelte medarbejder, og langt tidligere forhindre konflikter og misforståelser. Det vil gøre medarbejderne mere effektive og produktive.

Forestil dig eksempelvis en leder, der går forbi en medarbejder uden at sige godmorgen. Det vil helt automatisk sætte gang i en masse tanker hos medarbejderen: Er der noget galt? Har jeg gjort noget forkert? Den slags tanker skaber uro og påvirker arbejdsindsatsen langt mere end mange tror. Forskningen viser, at det er ren gift for alt lige fra ens evne til at samarbejde, til at tænke kreativt og ikke mindst til at arbejde effektivt og produktivt.

hjerneforskning større engagement bedre resultater

Nu var det et relativt uskyldigt eksempel, men hvis den slags hændelser sker hele tiden – det kan også være kolleger, der afbryder hinanden, medarbejdere, der bliver ignoreret til møder, og mange andre former for negativ adfærd – så kan det være ødelæggende for en hel afdeling. Og det skader i den grad resultaterne og bundlinjen.

Ny måde at betragte arbejdspladsen på

På et større plan vil indsigten i de mentale processer og de sociale og psykologiske dynamikker udmønte sig i en ny måde at betragte arbejdspladsen på. I dag er det mange steder sådan, at hvis man står over for et problem, så ser man isoleret på den medarbejder eller den isolerede hændelse, som problemet vedrører eller udspringer af. Det er den 'lille' del, man forsøger at fikse. Men problemer kan i virkeligheden slet ikke betragtes isoleret. De er en del af en helhed. Både leder og medarbejder er en del af et system, som består af relationer, følelser, fortolkninger, samarbejde og arbejdsprocesser på kryds og tværs.



Om **HELLE ROSDAHL**

Helle Rosdahl Lund er Executive Advisor, forfatter, direktør, debattør og initiativtager til Tænk tanken Center for Balance mellem Arbejdsliv og Familieliv og Tænk tanken Fremtidens Bedste Ledelsespraksis.

Hun har specialiseret sig i at hjælpe ledere med at styrke performance og bundlinje ved at skabe balance hos virksomheden og lederen selv.



→ Det gælder eksempelvis medarbejderen, som er ved at gå ned med stress. Er det alene medarbejderens problem, og er løsningen alene at sende vedkommende på sygeorlov? Eller er der andre faktorer, der spiller ind også? Hvad med det generelle arbejdspress i afdelingen? Er der kolleger, som også er ved at gå ned med stress. Ved at se på helheden kommer man til bunds i problemerne og kommer videre på en langt mere konstruktiv og i sidste ende også langt mere produktiv facon. Det styrker den mentale sundhed, skaber mere engagement, mere samarbejde, mere kreativitet og styrker performance og virksomhedens resultater.

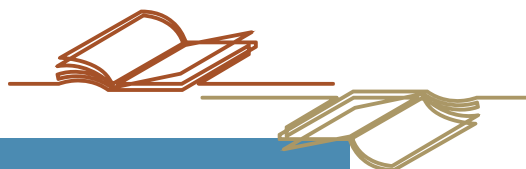
Fremtidens vinderhold

I foråret gennemførte vi med midler fra Foreningen Velliv det første kursus i en ny metode, som vi kalder for Balanceret ledelse. Kernen i kurset er netop koblingen mellem ledelsesforskning, den nyeste hjerneforskning og viden om psykologiske og sociale dynamikker. Kursusdeltagerne var alle ledere, men kom fra meget forskellige brancher. Der var både repræsentanter fra autobranschen, fra entreprenør-sektoren, fra bank-sektoren, fra it, energi og flere andre. En af deltagerne – en direktør i en mellemstor virksomhed – reflekterede sådan her over behovet for balanceret ledelse:

”Sammenfildrede krav og forventninger er et grundvilkår i en virksomhed, men ved at udøve mere balanceret ledelse kan vi blive bedre til at tage beslutninger, der giver resultater. I sidste ende vil en bedre balance i arbejdslivet ikke kun gavne den enkelte – det vil også øge effektiviteten og arbejdsglæden til gavn for både medarbejdere og virksomhed.”

Lederrollen kommer kun endnu mere i spil i fremtiden. Og fremtidens vinderhold vil bestå af ledere, som har en kontinuerlig nysgerrighed efter at lære sig selv bedre at kende, finde sin balance og være opmærksom på, hvilken effekt hans eller hendes handlinger og adfærd har på medarbejderne og på den overordnede kultur på arbejdspladsen.

Vi kalder det for balanceret ledelse. ♦



Hvis du vil vide mere om, hvordan viden om hjernen flytter ind i ledelses-rummet, så kan du læse om det i HR-chefen på side 30 (vend magasinet)



✱ 5 råd til HR-chefen

Fem råd til HR-chefen, der vil hjælpe lederen med at skabe fremdrift og sikre en mental sund arbejdsplads

- Sæt balance på dagsordenen. Det er vejen til bedre performance, evne til at skabe forandring og til at styrke lederens egen indsigt.
- Tag en dialog med ledergruppen om, hvordan hjernen og de socialpsykologiske mekanismer påvirker deres resultater.
- Arbejd systemisk med balance i livet, og vær bevidst om, hvordan arbejdsmæssige relationer, processer og arbejdstider påvirker den enkeltes mentale sundhed og dermed evne til at performe.
- Lav jeres arbejdsplads til en hjernevenlig arbejdsplads. Det betyder blandt andet, at I indarbejder små pauser i løbet af dagen, har flere walk and talk-møder, opretter steder, hvor folk kan stå og arbejde eller på anden måde få mulighed for at røre sig og få 'ilt til hjernen'.

Center for Balance mellem Arbejdsliv og Familieliv ApS har med midler fra Velliv Foreningen testet en ny ledelsesmetode, der tager udgangspunkt i ny viden inden for hjerneforskning koblet sammen med den psykodynamiske tilgang til ledelse.