

Af **Claus Christensen**, Villa Venire A/S

Vi kan så meget andet



VILLA VENIRE

“I en lille båd der gynger” synger Bamse;

Jeg KAN IKKE gå på vandet,
men jeg KAN så meget andet
Jeg KAN føle mig glad,
jeg KAN føle mig fri

Ved læsning tænker jeg, at “KAN så meget andet” kan være alt muligt forskelligt, der KAN lade sig gøre. Men i stedet for den kølige tekstanalyse, vil jeg tage sangens lysende logik helt bogstaveligt. “KAN så meget andet” ER kompetencen til at føle glæde og føle frihed, punktum. At føle glæde og frihed uden at kunne se hele målet eller at kunne gå på vandet. Kompetencen til at føle tryghed i processen med tillid til, at målet kan nås.

Min KAN artikel handler om den slags KAN-kompetence, der udfolder sig i ledelse uden ord, i fællesskab, der gi'r følgeskab. Der gør det muligt at have hjertet med i det professionelle, som giver robusthed, kvalitet i kontakten og samhørighed. En kompetence, der trives ved handling før holdning, på et fundament af hjertelighed, med opgaven i fokus, ego'et tilsidesat, med løsningsorienteret samarbejde som højeste kontekst, og i ønsket om en bedre verden. At KUNNE være kompetent til at kunne zoome ind på individet, og zoome ud på sammenhængen - på samme tid. Det handler min KAN artikel om.

Tillid skaber tryghed

Jeg vil noget særligt på vegne af fagligheden: Både at have med mennesker at gøre, og at skulle lede dem. Jeg fokuserer på at generere og give adgang til samtidigheder, der åbner for et bredere billede på sammenhængskraften og manglen på samme. Mit fokus er de interrelationelle dynamikker mellem og blandt mennesker. Når vi skal sætte bevægelser i gang. Hvordan skaber vi autentisk kontakt?

Vi er mere end hjerner, der svæver rundt og møder andre hjerner. Vi er hele mennesker med alt hvad vi indeholder af ambitioner, drømme, følelser og behov. Vigtigheden af

kvalitet i kontakten bliver tydeligere og tydeligere for mig. Det at møde mennesker i autentisk kontakt kan føles som at plukke blade af en blomst; kan, kan ikke, kan, kan ikke. Men er det en færdighed, man kan træne? Og evner jeg at forblive autentisk, selv om andre ikke har mulighed for det? Svaret er kort og godt "Ja".

Uanset om jeg leder 120 eller 4 mennesker, sker det med samme ønske om dybtfølt deltagelse og fællesskab - at alle mærker, at ingen er alene. Vi er på hold og stærkere sammen, fordi vi hver og en og alle har ubegrænsede kilder af ideer til, hvordan vi kan forbedre vores arbejdsliv, organisationens produkter, arbejdsprocesser og systemer. Men virkekraften trives kun i et miljø af robust tillid. Det er i et sådant miljø, at vi dedikerer os til vores job, og til dem, vi arbejder sammen med. Vi må som ledere vedvarende og insisterende invitere til deltagelse, og ligeså vedvarende og insisterende anerkende bevægelsen/ udviklingen, når den sker. Vi kan bygge svævende broer af tillid, der langsomt forvandler sig til brolagte trygge veje.

Ledelseshjerterum

Lykke eller oplevelse af trivsel i ledelseshjerterummet er ikke kun et resultat af, hvad vi får, men også i høj grad en konsekvens af, hvad vi giver. Vi kan beslutte at begynde en positiv cyklus, at vi sætter gang i en bevægelse, hvor vi som ledere går foran og gi'r. Det skaber altid et tilbageløb, hvor cost-benefit hverken kan eller skal analyseres, fordi det er en forkert møntfod. En investering er i denne forstand ikke et spørgsmål om at afsætte tid og ressourcer. Min investering kan være, at jeg fra starten af en dag kickstarter den positive cyklus med hjertelighed i relationen til dem, jeg skal lede - og i tilbageløbet får bekræftet glædesfølelsen - så jeg kan sende endnu mere hjerte og frihedsfølelse retur.

Jeg har mange gange hørt forskellige versioneringer af budskabet "Det var fantastisk! Jeg har mere energi og glæde nu, end da dagen startede!". Virkekraften er her i fuld blus og glæden smitter. Det kommer ikke af sig selv. Som leder, medarbejder, professionel, mennesker, kræver det energi,

generøsitet og disciplin at gå glad på arbejde. F.eks. er jeg meget bevidst om, hvordan jeg går på arbejde. Jeg er altid overforberedt og understruktureret. På forhånd har jeg besluttet mig for, hvordan jeg skal være klædt. Hvordan jeg vil hilse på dem, jeg møder. Jeg har valgt hvilken stemning, jeg vil udstråle, der kan sprede sig omkring mig. Jeg gør mig kort sagt klar til at arbejde med hjertet udenpå, i tryghed og tillid.

Understruktureret betyder, at jeg kan klare, at der sker det, der sker. Der findes ingen glædesautomat, der udbetaler glæde hos andre, selvom, jeg har puttet glæde i. Derfor har jeg valgt, hvem jeg arbejder tæt sammen med og hvem jeg har tæt på min ledelse. Jeg taler tit om den stille hånd i ryggen, som gør min ledelse mulig. Nogle "hænder", der har samme værdier og mål som mig. Som sætter opgaven som højeste kontekst og derved tilsidesætter ego'et. Dette stille fællesskab gør det muligt for mig at stå helt fremme på kanten, med et synligt bankende hjerte som min bedste kompetence, når jeg skal skabe plads til, at alle kan være sig selv, og være til stede med det, de har mulighed for at byde ind med. Mit budskab er klart: Mit hjerte er så stort, at du ikke behøver andet end at være en professionel på arbejde. Jeg lover, at vi vil kunne klare opgaven sammen.

Glædens anatomi

Mennesker eller arbejdspladser, der er "glade", kan ofte blive taget for givet. Måske synes glæden selvforsynende og utvungen. Men overskuddet kommer ikke af sig selv. Det kommer, når vi deler glæden uden at forvente, at den kommer 1:1 tilbage. Men som minimum kan vi regne med det forunderlige, at glæde smitter. Derfor er der en pointe i, at vi møder hinanden med et smil, selv når det er svært at smile. Vi kender alle udtrykket "smil til verden, så smiler den til dig" eller "smil smitter". Tilsvarende, hvis vi vil lede med hjertet (ikke at forglemme hjernen, det er bare ikke den, der er i fokus lige her) skal vi lede på en måde, der giver plads til fuld menneskelighed i fællesskabet. Vi skal gå foran, give mere. Vi skal vise hele vores menneskelighed frem, alt inklusiv, privatliv, arbejdsliv, ambitioner, hobbyer, fordi vi dermed gør

det muligt for andre ligeledes at være hele mennesker. Ledelse med hjertet bringer oversete nuancer frem. Flere mennesker udtrykker sig personligt om det, der gør dem glade, og den hjertecentrede ledelse kan komme på overarbejde. Kan vi slippe hestene fri, uden at de lader vognen stå, bliver jeg spurgt. Fordi kompleksiteten kan se ud til at blive forstørret. Måske er det derfor mange ledere vælger hjertet fra og hjernen til? I min optik er det et valg af det mindst værste. Eller sagt på en anden måde, et valg, der afspejler, at vi ikke kender nær så meget til glædens anatomi, som til frygtens eller pragmatismens.

Hjertecentreret ledelse

I dag skal vi reagerer på vores omgivelser langt hurtigere end nogensinde før. Vi er hele tiden i bevægelse. På evig nomadevandring hid og did. Mens den øgede hastighed har ført til enorme gevinster i organisationers evne til at udnytte nye muligheder, har det også skabt mennesker, der bliver mere og mere forvirrede, stressede, holdt udenfor. Mennesker, der bevæger sig ude af trit med deres egne grundlæggende værdier og værdierne i organisationen, de arbejder for. Det går for stærkt. Det er ikke muligt at vente på den dybe mening. Det samlede overblik smutter hele tiden ud af syne. Hjernen brænder sammen med et dybt suk over umuligheder og urimeligheder. Og lige dér, kan hjertet tage over, hvis vi vil.

Hjertecentreret ledelse har sin største berettigelse, når der skal være fokus både på opgaven og på helheden, mellem mange mennesker, der skal koordinere i vældig fart. Vi skal stå i det åbne med hjertet i hånden, og påvirke hele organisationens puls med vores egne hjerteslag.

Jeg står dagligt på mål for at glæde og frihed åbner verdener af muligheder. Glæde og frihed kommer samtidig i mikro- og makroperspektivet. Når vi åbner op ud imod andre verdener og inviterer dem ind i vores ledelseshjerterum. Når vi lykkes med at skabe glæde og frihed i øjnene på dem, resultaterne afhænger af, opstår den sammenhængskraft, kontakt og robusthed, fællesskabet så desperat har brug for - for at

kunne håndtere den dobbelte bevægelsesfordring “at give slip, mens vi holder fast”.

Vi må derfor lytte med vores hjerter og ikke bare hjernen. For en organisation bygget på et fundament af stærke relationer - kvalitet i kontakten og kommunikationen, åbner op for dialogen, både i det, vi italesætter og det, vi viser. De bedste hjerteledere er dem, der opfordrer til livs- og vidensdeling, glæde og frihed, og nedbryder de mure, der adskiller medarbejdere fra hinanden, hvor og når, de finder dem.

Naturligt, og det kan trænes

I vid udstrækning er det vores hjerte (følelser), mavefornemmelse og intuition, der styrer os gennem livet. Hjernen er også med på råd; men hvor den bestræber sig på at processere de input vi får, ved at sortere, beslutte og regulere, så er virkeligheden ofte den, at vi handler og føler os gennem livet, ud fra vores hjerte eller mavefornemmelse. Hjernen vil gerne skabe logiske sammenhænge og regne den ud. Alligevel har de fleste mennesker en fornemmelse for, og ikke mindst et dybfølt ønske om, at livet gerne må mærkes og føles rigtigt, og altså ikke skal analyseres og bekræftes hele tiden. Din krop, med hjerte og lunger, analyserer ikke noget som helst med bevidst logik. Din krop føler, og den lyver ikke - den mærker det, den nu engang mærker - og den lagrer erindringer i musklerne. Når du får kontakt til din krop, og igen lærer at bruge den, har du en direkte vej til din umiddelbarhed, og dermed adgang til kropsligt baserede erfaringer. Det er vel at mærke en umiddelbarhed og erfaring, som ofte er udenfor den analyserende logiks rækkevidde.

Som tidligere sagt, skal vi som ledere vise os som de mest stor-hjertede af alle, og det er en krævende fordring at leve op til. Hvis det ikke ligger naturligt lige for, eller hvis vi simpelthen ikke har lyst til at udstille vores egne følelser for fællesskabet. Selvom det ikke er naturligt for os at gå frem med hjertet forrest, kan vi sagtens styrke fælleskabets muligheder for at være hjertelige og åbne overfor hinanden. Det er her princippet om ”handling før holdning” kan vise sig særligt hjælpsomt. I stedet for at holde tale, etablere

overbevisende dialoger, hvor vi kan blive enige om, at hjertekraft i fælleskabet er en super god idé, så gør det helt enkle: Lav fællesskabsstyrkende øvelser sammen. Vis dit store ledelseshjertes vilje til at gøre noget anderledes, ved at planlægge (ja, gerne med hjernen), hvordan I kan gøre ting sammen på mere hjerte-centrerede måder.

Det skal gøres med respekt for, at vi alle er forskellige. Det, der betyder glæde og frihed for mig, er højst sandsynligt ikke det samme for dig. Så når vi arbejder for at styrke fællesskabets hjertekompetencer handler det ikke om at bryde grænser ned mellem hjerner, men om at udvide hjerterummene og derved handlerummene for den fælles KUNNEN.

Hjerte-centreret ledelse er ikke et vindertilslag, det skal mærkes som pulsslaget; igen og igen og igen. Også selvom det er de mest grundlæggende og vigtige værdier, vi inviteres til at dele med hinanden. Vores tillid, empati, forståelse og kærlighed. Fordi vores værdier er levende på enhver måde, har de, og vi, hele tiden brug for ilt, energi og muligheder for at bevæge sig. Uden automatik kan det se ud som en vældig stor opgave for dig som leder. Men på den anden side. Når du således leder med dit hjerte, kan du være sikker på at andre bliver rørt - både i og udenfor dit ledelsesrum. Det, at værdsætte hele det menneskelige register hos andre, er nøglen til at frigøre den fulde kraft og kreativitet i sammenhængskraften. Ét menneske kan gøre hele forskellen i din verden! Så uanset om det er på arbejdspladsen, i hjemmet, eller det offentlige rum, kan vi med hjerte-centreret ledelse vække hjerterne omkring os. Vi kan gøre, hvad vi kan, for at sætte menneskelig hjertelighed fri i alt, hvad vi siger, tænker, føler og gør.