

Morgendagens ledelse er forhåbentlig holistisk



Pernille Bøge
Selvstændig ledelsesrådgiver

Hvis vi som ledere gik og troede, at holisme kun handler om mad, motion og mindfulness, bliver vi klogere her i døråbningen til det nye årti. For selv om ordet betyder 'hel, sund og intakt' og sætter medarbejdersundhed på dagsordenen, er holismen mere end en sund sjæl i et sundt legeme. Det er en *paradigmeskiftende* ny måde at forstå verden på – og lige om lidt har økosystemet overhalet mikroskopet som metafor for liv, ledelse og organisationer.

Pernille Bøge, ledelsesrådgiver // Executive Advisor

Under coronakrisen var det, som om verden stod på Grenen ved Skagen med benene plantet i to forskellige farvande. To have, to bølgelængder, to bevægelser, der skabte forvirring på overfladen, fordi understrømmene i dybet var uenige om retningen.

Det gamle paradigme fylder havet med problemer i plastic og alt, der kan måle og veje: Gant-stave, MUS-skabeloner, KPI-værktøjer, incitamentsstrukturer, organisationsdiagrammer, vækstkurver og forestillingen om, at vi hurtigst muligt skal producere os ud af krisen. Vi kender paradigmet ud og ind, det er over 400 år gammelt, men som fisk i vandet tænker vi sjældent over det hav, vi svømmer i. Lige indtil havstrømmene ændrer sig radikalt.

Mikroskopet fucker med din hjerne

Paradigmet så dagens lys, da fysikeren Galilei i 1609 som en af de første satte mikroskopet for øjet, og hidtil usete enheder lige fra snefnug til flueben blev genstand for indgående videnskabelige studier. Mikroskopet blev metafor for den moderne verdens reduktionisme: forestillingen om, at kun det, der kan måles og vejes, tæller. Skåret ind benet blev dit og fluens liv reduceret til summen af celler og molekyler. Punktum.

På kort tid lærte vi, at den venstre hjernehalvdel styrer hele maskineriet. Vi blev uuhørt dygtige til at tænke og lede logisk, lineært og langsigtet med fokus på vækst og fremskridt. Vi underlagde os naturen, gjorde jordens overflade skaldet i spredte bare pletter på størrelse med Frankrig. Og vi klemte tænder og baller sammen i stålindfattede produktionsapparater, som kommende generationer i dag takker nej til at arbejde i.

Paradoksalt nok troede vi mennesker, at vi var noget kvalitativt andet end den lille levende celle i mikroskopet. En celle, som vi – i milliardvis – selv består af. Vi glemte, med vores enøjede tænkning, at vi selv er natur. Og måske skulle der en pandemi til at sætte det hele på spidsen: Er det fedt at tømme nettet for julegaver på Black Friday, når jeg ikke må invitere mine kære til gås juleaften?

Lederens nye holistiske briller sidder måske i hjertet

Så vi har lært at svare 'hjernen', når vi bliver spurgt: 'Hvilket organ kontrollerer kroppens centrale funktioner og vores intelligens, kreativitet, følelser og hukommelse?'. Og vi har lært, at kroppen er kød, og hjertets eneste formål er at pumpe blod.

Men nye landvindinger viser os, at hjertet er også en hjerne! 40.000 intelligente samarbejdende neuroner i hjertet informerer hjernen. Vores DNA styres af signaler *udenfor* cellen i det miljø, vi skaber gennem vores energi i kroppen. Vupti. Et holistisk økosystem dukker op af havet som metafor for et nyt paradigme.

Holismen¹ opfatter helheden som mere end summen af de enkelte dele. Du kan altså ikke regne dig frem til, hvad en flue eller et menneske er, selv om du forstår, hvordan en arm og en nyre fungerer. Mennesket er i de holistiske farvande noget kvalitativt andet end de dele, vi består af. Det er krop, sind og bevidsthed i evig dialog med et levende univers.

Det intuitive, det komplekse, det æstetiske, det relationelle, det cykliske, det kosmologiske og det følelsesmæssige er genstand for meget af den nye forskning, der bedrives – for eksempel fra Institute of HearthMath, der som navnet indikerer er optaget af hjertet:

"Menneskets hjerte er afgørende for intuitionen, der omfatter en grad af intelligens, hvis raffinement og spændvidde, vi stadig ikke er færdige med at forstå og undersøge. Vi ved nu, at denne intelligens kan opdyrkes på mange måder til gavn for os."²

Og mon ikke hjertets intelligens bliver attraktiv i en kompleks, tempofyldt og interagerende global verden, hvor vi drukner i informationer, men har brug for at træffe hurtige beslutninger på et foreløbigt grundlag?

For hjertets indsigt er momentan, klar og intuitiv. En intelligensform, du i splitsekunder bruger, når du møder et nyt menneske, selv om I ikke engang har åbnet munden endnu. Du har bare lært at betvivle og bortrationalisere informationerne og lede efter fornuftige svar i din rationelle hjerne, der kan be- eller afkræfte, hvad du allerede har besluttet. Var der nogen, der sagde nye perspektiver for fremtidens ansættelsessamtaler? Nye kompetencekrav til morgendagens ledere?

Syvende sans og sense-making

Som det amerikanske Institute for the Future³ skriver i 'Future work skills 2020', er det i en kompleks verden nærmest umuligt at forudsige, hvilke jobs vi kommer til at skabe i det kommende årti. Men de vil gerne komme med bud på, hvilke kompetencer vi mennesker får brug for.

Her kommer de fire vigtigste fra deres topti-liste:

1. **Sense-making:** Evnen til at udlede dybere mening eller betydning af det foreliggende
2. **Social intelligence:** Evnen til at sanse, forbinde sig og interagere dybt og direkte med andre
3. **Novel & adaptive thinking** Evnen til at tænke og komme med svar og løsninger ud over rammer og regler
4. **Cross-cultural competency** Evnen til at begå sig i kulturelt anderledes kontekster

Indflydelsen fra det holistiske paradigme virker tydelig: Kompetencerne handler om at kunne fortolke; relatere emotionelt og direkte; tænke udenfor fastlagte regler og at begå sig i forskellige typer sammenhænge eller kontekster, for nu at bruge et økosystemisk ord. Alt det, som kunstig intelligens og anden avanceret teknologi måske alligevel ikke kan klare lige med det vuns.

Noter:

¹ Selv om den holistiske tænkning har rødder tilbage i civilisationerne før vores, er det den græske filosof Aristoteles som er ophavsmand til definitionen, at summen er mere end delene. I slutningen af det 20. århundrede fik holismen for alvor fat i vores måde at betragte systemer på, uanset om det er biologi, psykologi eller sociologi.

² "Electrophysiological Evidence of Intuition: Part 1. The surprising role of the Heart." I Journal of the Alternative and Complementary Medicine, juni 2004.

³ The Institute for the Future er en uafhængig, nonprofit forskergruppe fra Phoenix University i Palo Alto, Californien. Du finder rapporten her: https://www.iftf.org/uploads/media/SR-1382A_UPRI_future_work_skills_sm.pdf

Så den interessante udfordring for morgendagens ledere lyder måske derfor:

Hvordan arbejder vi professionelt med mennesker, hvis vi forstår os selv som levende organismer i et holistisk system?

Mit bud er, at vi vil gå all in på alt, der kan træne mennesker i bevidst brug af vores intuition, følelser, drømme og syvende sanser. Gøre plads til hjertets hjerne og det indre økosystem i vores ledelse af os selv og andre.

Vi skal turde gå ind ad døren til en ny verden, hvor de fem sanser kobles med hjertets intuitive viden og evne til dyb, irrationel, men sammenhængende menings-skabelse. Hvor vi anerkender, at mennesker både går på arbejde for at producere OG relatere emotionelt i fællesskaber. Hvor intellektuelle analyser skal følges med kroppens fornemmelser og i respekt for diversiteten mellem mennesker.

Det lyder måske lilla, men morgendagens ledere har en nøglerolle i et paradigmeskifte til en holistisk forståelse af verden, som ærer både den ydre og den indre bæredygtighed. Og ja, det kræver mod at bryde bølger. Tænk bare på Galileo, som ikke bare satte mikroskopet, men også teleskopet for øjet med hvilket han pludselig blev klar over, at solen – og ikke jorden – var universets centrum. Hans betragtninger fik eksponenten for datidens gamle paradigme, den katolske kirke, til at tvinge ham i husarrest, afstå fra sine opdagelser og medgive, at jorden var universets centrum. Godt at vi er blevet klogere...?



Selvstændig ledelsesrådgiver.
Cand.mag. i samfundshistorie, ID Coach,
ID Mentor og Growth Edge Coach fra
Cultivating Leadership.
Certificeret i JTI, Teamkompasset,
Garuda og Human Developer, samt
diplomuddannet erhvervsastrolog.