

T I D &

T E N D

E N S E

R 0 4 . 2 2



TIDSÅND

SAMFUND

FORBRUG

&

LIVSSTIL

(tt)

Sådan bliver du en game-changing leder



I en uforudsigelig tid, hvor mange oplever desillusion og meningskrise, har vi brug for game-changende ledere. Ledere der tør bryde med meningsløse konventioner, tænke større, mere kærligt og frem for alt minde os alle om, hvem vi har potentiale til at være, og hvor meget mere vi er i stand til, end vi umiddelbart tror.

Det er min oplevelse, at mange ledere er mætte af acceleration og mere viden, men hungrende efter refleksionsrum og dybere visdom. Deres sjæl søger næring og forbindelse til noget ægte og mere meningsfyldt, end deres ego og intellekt har været i stand til at finde. I lang tid har vi hyldet knokleriet og teoretiske analyser, mens kreativitet, intuition og spiritualitet har været anset som useriøse og til tider også tabubelagte dimensioner og parametre.

Jeg mener, at tiden er inde til at revurdere den fordom og blive klogere på gevinsten ved at integrere intellekt og ånd i både liv og lederskab. Det er ikke ment religiøst, men livsessentiel. Vi holder alle vores klodes fremtid i vores hænder, og det er tid til at tage stilling til, hvilket aftryk og impact vi vil efterlade os.

Min mission er at hjælpe endnu flere ledere med at blive de grundglade, karismatiske og game-changende ledere, som har visdommen, inspirationen og modet til at gøre op med de dominerende spilleregler, de færreste af os kan lykkes og vokse i. Ledere, der står så stærkt i sig selv, at andre kan recalibrere sig selv i forhold til dem. Ledere, der med større lethed øger deres impact og skaber ekstraordinære resultater.

Du har potentiale til at blive den leder, og i denne artikel vil jeg folde ud, hvilke hacks du skal lave i såvel kulturens idealfælder såvel som i din egen hjerne for at få adgang til dit game-changende potentiale.

Bare rolig – det er ikke raketvidenskab. Det er der allerede, potentialet til at skabe game-changende forskelle. Spørgsmålet er, om kompetencerne er i dvale, fordi du har haft travlt med at RE-agere på andres forventninger og dagsordener – eller om de blomstrer i fuldt flor, fordi du helt bevidst A-gerer på det allervæsentligste, uagtet at alt omkring dig opleves som vigtigt. Måske befinder du dig et sted derimellem?

Mit gæt er, at du selv ved det. Hvis du har en undefinerbar fornemmelse af have potentiale til mere og ønske dig mere af livet, så skal du lytte til den, og forhåbentlig vil du med denne artikel inspireres til at gøre noget ved det.

At være karisMAGISK

betyder, at du kan vitalisere og ilte andre,
så de får mod og inspiration til at sætte deres potentiale fri
og samskabe det, man knapt havde troet muligt.

At være en game-changing leder

betyder, at du ikke længere blot reproducerer kulturens
spilleregler, men fremstiller nye spilleregler,
der understøtter jeres vision og skaber større effekt.

Sense of urgency

Men før vi går ind i, hvordan du hacker såvel din hjerne som kulturen, synes jeg lige, at vi skal tage et kig på, i hvor høj grad det nu er nødvendigt.

Faktum er, at:

- 85 procent af arbejdsstyrken hverken føler sig passionerede eller engagerede i deres job.
- 80 procent mener, at løsningen på fremtidens problemer skal løses kreativt og igennem godt lederskab, men 75 procent af lederne har for travlt til at være kreative.

Jeg synes, at det er skræmmende tal, som vi bør have som vores højeste prioritet at ændre – og her kan du være en del af løsningen.

Det gøres dog ikke ved at kradse i overfladen af en arbejdskultur, der hylder knokleriet og slider mennesker op. For uanset hvor hurtigt og dygtigt vi løber efter bolden og kerneopgaven, så har banen og spillereglerne ændret sig. De eksistentielle kriser kradser højlydt efter corona, et ophedende klima og krig i Europa, men de færreste af os har fundet ud af at leve alternativet.

Derfor fortsætter størsteparten i håb om, at lige om lidt bliver det hele meget bedre, mens der spejdes efter quickfix og let implementerbare teknikker.

Men der findes ingen forløsning ad knokleriets vej, så uagtet hvor mange nye regler, teorier og strukturer vi laver, så har kejseren ikke længere noget tøj på. Derfor må vi lære at navigere radikalt anderledes.



Eksempler på paradigmeskiftets ændrede succeskriterier:

- At måle på tid -> At måle på timing
- At måle på effektivitet -> At måle på effekt
- At måle på resultater -> At måle på værdi
- At måle på mere -> At måle på bedre
- At måle på den økonomiske bundlinje -> At have flere bæredygtige bundlinjer
- At måle på ydre statusparametre -> At føle indre meningsfuldhed og formål
- At RE-agere på -> At agere på det væsentligste og KRE-ere det meningsfulde og værdiskabende i stedet

Vi er midt i et paradigmeskifte, vores succeskriterier er i hastig forandring. Det, vi tidligere har stræbt efter, giver ikke længere samme mening, anerkendelse og bæredygtige effekt på langt sigt. Vi skal fremover både have et åbent hjerte og en modig røv i bukserne, så vi helhjertet tager ansvar og lederskab for det, vi tror på og står for.

Dit aftryk

Hvis du reelt har et ønske om at give en bedre verden videre til dine børn og børnebørn, så kræver det, at du ser indad først. For selv om det er uendeligt meget nemmere at få øje på andres udviklingspotentiale, så gør de ikke det, vi siger, men de gør det, vi gør. Derfor anbefaler jeg

dig, at du starter der, hvor du har 100 procent indflydelse – nemlig med dig selv.

Du kan blive den leder, der inviterer det game-changende lederskab ind i din organisation, men for at blive det skal du starte med at game-change dig selv.

Udfordringen

Der findes imidlertid ikke en let implementerbar teknik – det kræver nærvær og vedholdenhed. Alle de idealfælder, vi har adapteret, om hvad der er det 'rigtige' at gøre, har fedtet vores briller til, begrænset vores udsyn og stækket vores kreative mod. Første skridt er derfor at pudse brillerne, så du igen kan se klart. Det handler helt konkret

om, at du gør dig dine ubevidste tanker og begrænsende overbevisninger bevidst og derefter tager stilling til, hvad du vil leve og lede efter.

Allerførst vil jeg sætte scenen. Det kan nemlig kun gøres, når vi sætter farten ned og skaber et refleksionsrum, hvorfra vi kan blive klogere og kvalificere vores valg og beslutninger.

Vi ved fra fysikkens love, at en afskudt kugle ikke ændrer retning i fuld fart. Det samme gør sig gældende for os. Den amerikanske forsker Bruce Lipton underbygger dette i sin forskning om menneskets bevidsthed. 95 procent af tiden opererer vi nemlig ud fra de programmeringer, vi har adapteret fra vores omgivelser tidligere i vores liv. 95 procent af tiden. Det betyder, at alt imens vi tror, at vi er bevidste, når vi tænker og handler, så reproducerer vi i virkeligheden vores gamle overbevisninger og paradigmer om, hvad der er det 'rigtige' at gøre – men vi gør det ubevidst. Det værste ved det er, at en hel del af de programmeringer, du har installeret for, hvad der er 'rigtigt', er bullshit idealfælder, som ikke har andet formål end at holde dig sikkert under radaren i en komfortzone, som slet ikke er så komfortabel endda – navnlig ikke over tid.

Eksempler på idealfælder:

- Det skal være hårdt for at være godt
- Det er svagt at være sårbar
- En dygtig leder er aldrig i tvivl
- Hvis jeg har brug for hjælp,
kan andre ikke have tillid til mig
- Lederen skal vide mest og bedst
- Har jeg sagt A, skal jeg også sige B
- Den der har evnen, har pligten
- Jeg skal regne den ud, førend jeg går i gang

Fortsæt selv listen...



Omprogrammeringen

Det er heldigvis muligt at ændre programmeringen ved at hacke din hjerne og recalibrere dit styresystem. Det kræver, at du øger dit nærvær og skaber de ressourceorienterede overbevisninger og succeskriterier, du vil navigere efter fremover.

Derigennem kan du gå fra at være den reproducerende og opgaveløsende leder, der som game-player reagerer på omverdenens krav og forventninger til i stedet at blive en game-changende leder, der som game-master tager livtag med det væsentligste, og som game-creator bryder med normernes regler og begrænsninger og i stedet skaber en meningsfuld og effektiv impact i forhold til det essentielle formål, du har.

Transformativ læring

Når vi ikke længere kan regne den ud og have svar på forhånd, tror jeg, at en af fremtidens vigtigste ledelseskompetencer bliver at skabe et resonant læringsrum, som faciliterer læring i en anden dimension end den, vi kender fra i skolen. Vi har gennem hele vores liv lært faktuelle og metodiske ting. At læse, regne, skrive, analysere, resonere og reflektere. Men vores skolesystem har haft meget få ord til at lære os om os selv, hvem vi er, hvordan vi forvalter vores talenter, intuition, kreativitet, passion, energi og identitet. Det er faktorer, som vi er afhængige af i fremtiden, så vi skal udvikle vores sprog og bevidsthed om dette, og her er den transformativ læring, som knytter sig til at ændre og styrke vores identitetsopfattelse, vigtig.

Rekalibrering

Ud over opgaven med at skabe et bevidst resonant læringsrum er det bedste ved det hele, at den videre proces ikke kræver, at du skal mere. Tværtimod. Du skal aflære det, der ikke længere tjener dig og derefter omkode dig selv, så du rent faktisk bliver i stand til at bringe det uudnyttede potentiale, som du har, i spil.

Ved hjælp af transformativ læring kan du skrælle idealfælderne af og lære at bruge det, du ved, kan, og som er anderledes, fordi du nu forstår dig selv på en ny måde.

Jeg har udarbejdet en ledestjerne over fem områder, der er helt afgørende for, at du fremover står stærk i din identitet. Det bliver for omfattende til denne artikel, men ét af områderne vil jeg berøre, og det er dine intuitive talenter.

Dine intuitive game-changende talenter

Efter at have arbejdet med læring og talenter i næsten 25 år, er det min erfaring, at de fleste af os – trods komplimenter og succeserfaringer – er ret hjemmeblinde på vores intuitive talenter med den konsekvens, at vi slet ikke udnytter vores talenter godt nok.

De fleste ledere har fået taget en eller flere talenttest i deres karriere, men derfra er der langt til at eje værdien af dem. Dine intuitive talenter er det, der falder dig så naturligt og let, at du nærmest ikke er bevidst om det. På ingen tid kan du skabe høj værdi, kombinere elementer, se sammenhænge, nye perspektiver og løsninger, der har stor effekt. Det kan være økonomisk, strukturelt, menneskeligt, organisatorisk, sprogligt, visuelt – anything. Du har på dette område en naturlig følelse af, at det vil fungere bedre, hvis du lige justerer lidt, eller at noget ikke hænger sammen.

Jeg håber, du allerede sidder og kommer i tanke om tidspunkter, hvor du har fået en ide eller gjort noget, som var let og genialt på samme tid. Herefter har andre givet dig en kompliment og sagt: ”Wow, hvor er det fantastisk, hvor er du sej”. Hvorefter du hører dig selv sige: ”Det er ikke noget. Det kan alle jo...” Men nej, du tager fejl, det kan alle ikke. Det, som du tager for givet, er dit særlige talent, og det kan være er guld værd for andre. Jo før du lærer at værdsætte det, des bedre. At jeg kalder det for dine intuitive talenter, skyldes, at det er talenter, som hænger nøje sammen med din kreativitet, formål og intuition. Det er her, du intuitivt ser og mærker mønstre og sammenhænge, førend du egentlig har sprog for det. Omkostningen ved ikke at arbejde i din genizone er et mindre tilfredsstillende lederliv – og sikkert også dår-

ligere resultater. Uagtet at du er meget dygtig, andre vil betale dig godt og forfremme dig for dine bedrifter, vil du aldrig opleve dyb tilfredsstillelse. Det kan være angstprovokerende at ville finde sine intuitive talenter, fordi vi alle har en underliggende angst for ikke at have nogen, eller at det, som vi, mere eller mindre bevidst, længes efter, vil blive et flop. Det er ikke uden grund, at 80 procent lider af impostersyndrome – følelsen af at have bluffet. Intuitive talenter er altså dine ofte ubevidste kompetencer, som du skal gøres bevidst og ikke mindst også lære at eje værdien af.

Din intuition

Noget af det mest afgørende for de ledere, jeg har haft fornøjelsen af at samarbejde med, har været, at de har lært at bruge og stole på deres intuition.

Din intuition er en impuls, som kan mærkes som en udefinerbar følelse af uro eller tomhed, som om noget er helt off. Eller det kan være en styrket tillid og følelse af visshed, fordi du kan mærke, at noget er spot on. Og det er lige præcis der, når du modtager denne impuls, at du står med et valg. Du kan nu vælge at lytte til din intuition, eller du kan overhøre den.

Konsekvensen ved ikke at lytte er, at du mister forbindelsen til dig selv, din integritet, bliver træt, mister fornemmelsen af retning og mening og på sigt brænder ud.

Hvis du derimod samler mod og ro til at lytte og være i integritet med det, du mærker, så styrker det dit selv-værd. Når du er i overensstemmelse med dig selv, får du lettere adgang til dine intuitive talenter og kreativitet. Det vi med et andet ord også kan kalde din geni-zone. Du skal altid lytte, når din intuition taler til dig. Mærk efter, og find så ud af, hvordan du kan handle på det. Oftest tøver vi eller overhører det, fordi vi ikke umiddelbart kan gennemskue konsekvenserne eller regne alternativet ud på forhånd. Og her skal du være vågen, for der er forskel på din intuition og frygt. Du kan godt have en modstand mod noget, fordi du er bange for, hvad andre tænker, selv om du inderst inde godt ved, hvad der er det rigtige at gøre. Og netop det perspektiv du tager på dig selv og din intuition, er afgørende for, om du kan bruge den medfødte GPS, som intuitionen er.

Perspektivet er afgørende

Uagtet at vores hjerne er kompleks og genial, så er den også dybt primitiv. Den reagerer nemlig kun på to ting: 1) De billeder, vi skaber, og 2) de ord, vi fortæller den. Det



betyder, at hvis vi tror, at den bedste måde at forberede en opgave på er ved at forestille os alt det, der kan gå galt, eller der hvor vi er utilstrækkelige, så stresser vi i virkeligheden vores hjerne og sætter den i kamp-, flygt- eller frys-mode. Det samme gælder fokus på fejl og mangler. Her lukker kreativiteten og intuitionen ned, og overlevelsesinstinktet, og frygten for ikke at være god nok tager over. Det betyder, at du højst sandsynligt vil finde løsninger, der sikrer din overlevelse, men ikke nødvendigvis løsninger, der skaber merværdi for dig selv og andre.

Lad mig give dig et eksempel på perspektivets betydning for at illustrere min pointe:

Et ægtepar har længe haft knas i forholdet, så de beslutter sig for at tage til en parterapeut. Parterapeuten starter med at tage udgangspunkt i deres problemer og spørger, hvordan de vil score deres forhold på en skala fra 1-10, hvor 10 er levende og kærlighedsfuldt, og 0 er dødt. Nu er der jo en grund til, at de er der, så lad os antage, at de siger 3. ”Ok,” siger parterapeuten, ”hvad skal der så til for, at I kommer op på 5?”

Det spørgsmål kan synes meget relevant. Problemet med spørgsmålet er bare, at det forstørrelser utilstrækkeligheden og sætter fokus på alt det, som de burde gøre. Dermed aktiverer det deres forsvar og overlevelsesinstinkt, som igen skaber afstand og lukker ned for intuitionen og kreativiteten.

Jeg spår, at hvis ægteparret taler sammen i bilen på vej hjem, så kunne det være noget i retningen af: ”Jeg synes altså ikke, det er helt rigtigt, at jeg ikke...”, ”Jeg synes også, at jeg...” Paraderne er stadig oppe. Måske er deres drøm blevet mere tydelig, men skuffelsen over ikke at være der og afmattelsen af det omfattende arbejde, der ligger foran dem, fylder. Det handler alt sammen om, at de skulle gøre mere eller være anderledes.

Den taktik dur ikke i en verden, hvor de færreste af os har overskud til at gøre og være mere end det, som vi allerede gør. Kalenderen er fuld, og den indre kritiker er på evigt overarbejde, fordi den tror, at den hjælper os med at yde bedre, hvilket er så langt fra sandheden, som det næsten kan være.

Lad os derfor gentage scenen nu med et ressourceorienteret perspektiv.

Parterapeuten indleder med sit spørgsmål: ”Hvor er I på en skala fra 1-10?” Parret svarer nølende 3, mens de kigger ned i jorden, ud ad vinduet – alle andre steder end på hinanden. Hvorefter terapeuten siger: ”Ok, det er alligevel imponerende, hvad er grunden til, at I ikke er på 1?”

Her sker energiskiftet. Måske kan du også mærke det. De kigger nu på hinanden, trækker måske på skuldrene og smilebåndet og siger lidt forlegent: ”Det er, fordi du... laver min morgenkaffe”, ”At jeg trods alt ved, at du har min ryg”, ”At vi er gode til at være praktiske sammen...”, ”At du får mig til at grine”, eller hvad de nu end siger. Før vi ved af det, er de allerede på 3,5 eller 4. Jeg tipper også, at samtalen i bilen efterfølgende glider lettere, og det bliver nemmere for dem at fortsætte med det, de nu ved, at deres partner værdsætter – for slet ikke at tale om, at lysten til at gøre mere øges. Alt dette forudsætter selvfølgelig, at de som udgangspunkt oprigtigt havde lyst til at forbedre deres forhold.

Princippet er det samme i alle andre sammenhænge. Dine medarbejdere, din chef – ja sågar i forhold til din egen udvikling. Alle vil vi gerne ses og mærke, at det, vi gør, er betydningsfuldt, og det er så meget lettere at skrue op og være kreativ ud fra det, som vi allerede ved fungerer end det modsatte.

Det behøver ikke at være raketvidenskab at ændre på spillereglerne. Det handler om, at du leder efter der, hvor noget virker, hvor der er flow, intensitet eller god energi og finder ud af, hvordan du kan øge flowet og dirigere energien i den retning.

Et andet hack til at hjælpe hjernen og energien på vej er at ændre dine narrativer. Måske kan du tilmed mærke, hvordan energien ændres i de forskellige formuleringer.

Ved at ændre formuleringer kan du skabe narrative hacks og nye perspektiver, der ændrer energien og vækker din hjernes kreativitet:

- Det kan jeg ikke -> Det kan jeg ikke endnu
- Det ved jeg ikke -> Det ved jeg ikke endnu
- Det bliver svært -> Det er nyt. Det bliver spændende, hvordan vi får løst det
- Det er hårdt -> Det kommer til at kræve en indsats, så vi må være undersøgende på, hvordan vi kan bruge vores talenter bedst muligt
- Hvad vil andre ikke tænke -> Ingen kan gøre alle tilfredse. Præmissen for at være pioner er, at nogle vil hade det, og andre vil have lyst til at få mit navn tatoveret på deres arm. Det vigtigste er, at jeg er tro mod mig selv



Dit næste skridt

Du ved det sikkert godt, men jeg vil afslutningsvist gerne lige minde dig om det. Det game-changer intet kun at læse denne artikel. Viden og holdninger har aldrig transformeret noget alene. Det er kun handling, der skaber forvandling, og hvis du har områder i dit liv privat eller arbejdsmæssigt, som ikke fungerer optimalt, så har du også muligheden for at game-change dem til noget bedre. Du har en vigtig stemme og bruger du dit lederskab til at trække i retning af det, der giver håb og mening, er der langt flere, der vil følge dig, og du vil gøre en større forskel for flere, end hvis du i bedste game-player stil 'blot' trækker af på kerneopgaven. Derfor: Definer dit game og lad for Guds skyld være med at spille småt med dig selv, dit formål og dine talenter.

Fremtiden skabes i nuet af os, der spotter den og handler med udgangspunkt i vores frygt eller visioner. Du vælger selv, hvilket fokus du opererer ud fra – men det fokus alene kan meget vel vise sig at være så betydningsfuldt, at det vil game-change dit liv og lederskab. ×

FAKTA

Er du nysgerrig efter at vide mere om det game-changende lederskab, kan du hente mere viden på Cecilie Gredals hjemmeside, blandt andet i programserien: 'Game-changing Leadership – samtaler om fremtidens lederskab', som både er udgivet i tv og podcastformat. Alle afsnit kan findes på: www.ceciliogredal.dk.

