



# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

**Nr. 1 – 2015**

**Tema:**

## **Når FLOW bliver vejen til GOD FORRETNING**

Ledelsestænk og forfatter, Mihaly Csikszentmihalyi er kendt verden rundt som "Mr. Flow". Han har netop udsendt en ny bog, som lige er udkommet på dansk: "God forretning. Ledelse, flow og skabelse af mening" (KLIM 2015).

Han udfordrer heri ledere på mange planer – og det er værd at standse op og lytte til ham og lade sig udfordre!

Han skriver bl.a.:

"Hvis flere firmaer tog deres ansvar for den virkelige bundlinje alvorligt, ville holdninger til arbejde snart ændre sig til det bedre. Ledere kan angribe problemstillingen på tre måder: ved at skabe arbejdsbetingelser, som bedre fremmer flow, ved at klargøre de værdier, der giver arbejdet mening, og ved at påvirke de ansattes holdning i en retning, der både gør dem lykkeligere og mere produktive."

Det er fokus i dette nummer af Opdateret Lederskab.

*God læselyst!*

### **God forretning – flere lag**

Mange opfatter en *god forretning* – som et udsagn, der siger noget om bundlinjen. Og det aspekt er naturligvis også afgørende, når man tænker på at skulle være i markedet i morgen. Men *god forretning* – rummer meget mere.

Det er også en forretning, som er bygget til at bestå og være i balance med sine kunder, medarbejdere og omverdenen på den lange bane. Ikke kun visionen om at være "den bedste i verden" – *men også perspektivet: "at være den bedste – FOR verden"!*

Så rører vi pludselig ved nogle dybere lag af mennesker – og dermed også: ledelse af mennesker!

Sagt på en anden måde: Den leder, som fokuserer så meget på den økonomiske bundlinje, og som pisker sine medarbejdere langt ud over det forsvarlige og rimelige for at skabe denne ønskede økonomiske bundlinje – *når den næppe!*

Derimod: Den leder, som fokuserer på, hvad der i virkeligheden kan bidrage til bundlinjen og ser de bredere arbejdsmiljømæssige vinkler og har mod til at stole på disse og agere efter sådanne signaler, den leder frigør energi og uhørt potentiale hos medarbejderne, som kommer til at bidrage også til den økonomiske bundlinje.

*Mens den første leder skaber stress og uro – skaber den sidste leder engagement og gejst!*

### **Flow – kompleksitet – eller: stress?**

Verden er kompleks i dag.

Livet er komplekst.

Det er yderst komplekst at være leder.

Ja, det er sandt – og velkommen i klubben! Så begynder vi! ☺

Og det hele begynder med: Hvem er du? Hvilke basale værdier driver dig? Hvad vil



# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

du? Hvad sigter du efter? Hvad giver dig selv mening og balance?

Svaret på sådanne spørgsmål kan være udfordrende – men er ikke desto mindre af vital karakter!

Er du som leder drevet af detaljerne, kvaliteten og fagligheden, hvor du hele tiden synes, at du skal være den fagligt skarpeste kniv i skuffen i forhold til dine medarbejdere – og arbejder stenhårdt for at blive på den faglige top, så tror jeg, du skal tænke dig grundigt om. Så er du måske mere faglig konsulent eller faglig projektleder – end personaleleder, som elsker at skabe resultater gennem andre, som trives med at arbejde for at udvikle mennesker og deres potentiale, så de fagligt kan overhale mig selv som leder med flere hestelængder...

Du står over for et valg. Enten – eller. Det er aldrig for sent at sadle om.

Mange ledere kom ind til venstre i figuren, hvor det faglige fyldte næsten det hele, men efterhånden begyndte de ledelsesfaglige dele at tage over – og jeg mistede lysten til dem. Og fik ikke gjort, hvad jeg burde – og mine medarbejdere mistede gejst og performance.

Vær ærlig: Hvor er du her?



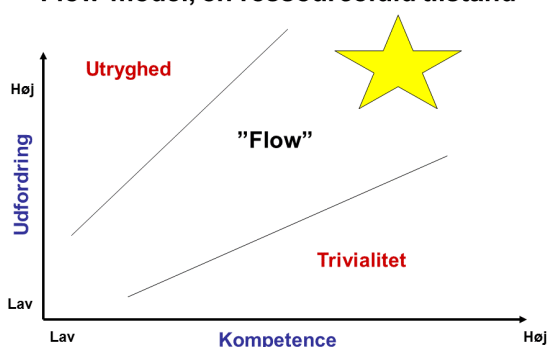
**PROFIL**  
- for bedre lederskab

## Er du i FLOW?!

*Flow – er den subjektive oplevelse af fuldt engagement i livet*, siger Mihaly Csikszentmihalyi i den nye bog, som er omtalt her.

Gennem mange år har Mr. Flow undervist os om disse afgørende forhold:

### Flow-model, en ressourcefuld tilstand



**PROFIL**  
- for bedre lederskab

X-aksen handler om Kompetencer.

Y-aksen om Udfordringer.

Høje udfordringer og lave kompetencer til jobbet – skaber utryghed og er stressprovokerende.

Lave udfordringer og højt kompetenceniveau til jobbet skaber tilsvarende trivialitet og er også stressprovokerende.

Netop i midten – er FLOW-tilstanden: når jeg får de rette udfordringer, som er afstemt efter mine kompetencer.

Og det er en løbende proces. Derfor skal lederen også være meget minutøs i sit MUS-arbejde, så lederen får afklaret potentialet og afstemt opgaver og udfordringer med de muligheder, der ligger hos den enkelte medarbejder.



# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Og det spændende er, at denne Flow-tilstand har mange facetter – både på arbejde, i mine fritidsengagementer og i min familie og mit hjem.

## Differentiering og integration

Mihaly Csikszentmihalyi er inde på, at det at indfri vores potentiale som mennesker som regel er det, som skaber lykke for os – og det er forbundet med to vigtige processer:

- Differentiering – som handler om, at vi er enestående individer, som er ansvarlige for egen overlevelse og trivsel og villige til at udvikle os, hvor det end måtte føre os hen...
- Integration – handler om at gøre os klart, at uanset vores enestående væsen, så er vi overalt og så igen viklet ind i et net af relationer med andre mennesker, kulturelle symboler og nærmeste omgivelser.

Denne spænding – gør os til komplekse mennesker!

## Hvordan fungerer det, når medarbejderen er i Flow?

Mihaly Csikszentmihalyi er inde på nogle vigtige kendetegn, som viser, at medarbejderen er i Flow:

1. Klare mål (også delmål)
2. Øjeblikkelig feedback (fra nærmeste leder, omgivelserne og modtagere eller)

3. Balance mellem mulighed og kapacitet (se illustration tidligere: Flow er når udfordringer og kompetencer svarer til hinanden)
4. Fordybet koncentration (man bliver opslugt af opgaven, fordi den griber mig)
5. Det er nuet, der betyder noget (som en skakspiller kun ser verden som brikker – og dirigenten ser verden som noder og toner... sådan glemmer man tid og sted)
6. Kontrol er ikke et problem (man oplever, at nu og her kan jeg få ting til at ske, jeg er i ”kontrol”)
7. Tidsfornemmelsen er ændret (i Flow-tilstanden ændres tidsfornemmelsen... Tiden flyver afsted)
8. Tabet af ego (i Flow-tilstanden kan man både glemme tid og sted – og sig selv... Men det er kortvarig. Dog efterfølgende viser alle undersøgelser, at ens selvrespekt vender styrket tilbage efter en sådan oplevelse!)

## Hvorfor så ikke...?

Når det er så indlysende, at mennesker i Flow – virker langt bedre, mere målrettede, effektive og kvalitetsbestemte... hvorfor er der så ikke mere flow på mange arbejdspladser?

Det er en ledelsesudfordring.

Lederen må analysere egen arbejdsplads og forsøge at identificere de dele i dagligdagen, som medarbejder Flow-tilstanden for enhver medarbejder og leder.

Forsøg med din egen virksomhed nu!



# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Hugger vi kun sten? Eller hugger vi sten for at bygge katedraler? Det er to ledelsessyn, der her støder sammen og skaber vidt forskellige resultater!

Det er her, du som leder må have fat i dig selv og dine dybere lag: Hvem er jeg? Hvilke basale værdier er bærende for mig? Hvad vil jeg?

## Ledelse – skaber rammer og rum...

- **”Ledelse** er at skabe rammer og rum, der gør det muligt for den enkelte medarbejder
  - at udnytte sin viden, erfaring, kreativitet og fantasi på en måde,
  - der bringer virksomheden i retning af en tydelig vision,
  - og som giver den enkelte medarbejder livskvalitet.”

*(Professor Bernhard Lievegoed, Holland)*



Lievegoeds fantastiske definition på ledelse – giver stof til eftertanke.

Overvej at finde 2-3 af de stærkeste elementer i denne definition – og sæt det i relation til din daglige ledelse. Ringer det så for dig? eller skærer det i ørerne?

En ideel organisation er en, hvor der er plads til, at den enkeltes potentialer kommer i spil.

Over indgangen til oraklet i Delfi stod der som en kulturhistorisk påmindelse til alle tiders mennesker, ledere og organisationer: ”Kend dig selv”.

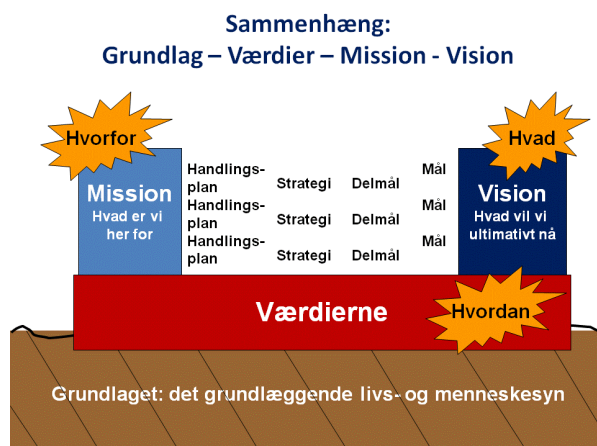
Som lederen må kende sig selv – må også organisationen kende sig selv. Og som det enkelte menneske må kende sig selv – må samfundet kende sig selv. Hvad er det for en historie, vi sammen vil skrive? Og hvor er de

bærende linjer for den arv, vi vil overlevere til kommende generationer?

## Flow – og Mission, Vision og Mål

Det som i organisationer ofte kan hæmme eller hindre flow, er at ledere og medarbejdere er lige i den manglende forståelse af virksomhedens Mission, Vision og Mål.

Det er en skandale, som lever i bedste velgående i mange virksomheder.



I figuren peger vi på sammenhængen mellem den muld, det hele vokser op fra, det grundlæggende livs- og menneskesyn: at vi tror på, at medarbejdere kan og vil udvikles under de rette betingelser – og så de Værdier (samspilsværdier), vi har støbt for at bygge kollegialt samspil og forudsætninger for Flow i organisationen.

På Værdifundamentet – støbes så to tårne: Mission – og Vision.

Mission siger noget om, hvad vi er sat i verden for.



# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Vision siger noget om, hvad vi ultimativt vil nå. En vision skal være formuleret, så den er inden for synsfeltet – men uden for rækkevidde.

Mellem Vision – og Mission ligger hele den daglige drift med Mål, delmål, strategier og handlingsplaner.

- Visionen svarer på spørgsmålet: Hvad sigter vi efter?
- Missionen svarer på spørgsmålet: Hvorfor sigter vi efter det?
- Værdierne svarer på spørgsmålet: Hvordan vil vi agere for at nå det?

## Mød udgiverne:

### Joachim og Poul Langagergaard

ejer og driver sammen Musskema.dk, som stiller redskaber til rådighed for alle ledere og chefer for at sikre optimalt flow i en travl hverdag.

*Hjertelig velkommen til at møde os torsdag d. 26. marts 2015 på Berlingske Business-seminar: Forøg dit udbytte af MUS!*

## God forretning – god for mennesker!

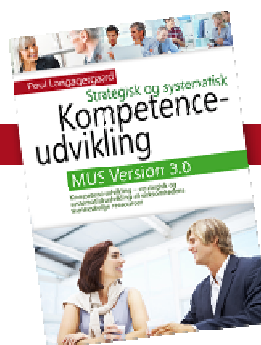
Mihaly Csikszentmihalyi kredser hele tiden om flertydigheden i ”god”... Det rækker ud over den snævre økonomiske bundlinje.

Derfor er sammenkoget af de bedste ledere, som gennem eget liv har vist, at de kommer til at sætte milepæle som eftermæle:

- At gøre sit bedste – udfordrer kreativiteten og trangen til at overskride det muliges grænser
- At hjælpe mennesker – sætter den sociale kapital på dagsordenen: relationen til medarbejdere, kunder, leverandører, samfundet
- At bygge en bedre verden – med fokus på støtte og opbakning til NGO, non-profitforetagender, ansvar for miljøet o.l.

*Opdateret Lederskab udsendes ad hoc.*

*E-bog – nu både på dansk og engelsk:*



Gratis e-bog om Mus 3.0

BERLINGSKE  
**BUSINESS**

**VELKOMMEN** - til at møde os på Berlingske Business-seminar torsdag d. 26. marts 2015 kl. 9-12. "Forøg dit udbytte af MUS" - guidet af Joachim & Poul L. Musskema.dk. Se og tilmeld [her](#).