

Den hypermoderne Peter Pan-generation udfordrer nutidens ledere

Af Christopher Lehnschau — Erhvervspsykologisk Konsulent — Cand.merc.(psyk.), CBS

Meget er sket siden Krønikens Kaj Holgers diktatoriske ledelsesstil var definitionen på god ledelse. Delvist væk er standardiserede og mekaniske ledelsesmetoder, hvis hensigt er at få medarbejdere indlejrede i en fabrikslogik, med afsæt i en af grundlæggerne af økonomisk teori, Adam Smiths tanker. Men vi er ikke i mål endnu. Forudsigelighed prægede i høj grad Krønikens industrialiserings-tid, i modsætning til i dag, hvor uforudsigelighed er omdrejningspunktet og et grundvilkår i nutidens ledelse. I dag handler det om at være tilpasningsparat, så man kan korrigere retning fra dag til anden, hvilket kalder på en mere holistisk ledelsestilgang. Og dette ønske, eller nærmere krav, kommer ikke mindst fra den yngre generation på arbejdsmarkedet, også betegnet som millennials – eller som den amerikanske sociolog Kathleen Shaputis kalder dem, Peter Pan-generationen.

Sammenlagt udgør Generation Y og Z, også kaldet Peter Pan-generationen omkring 60 % af den danske arbejdsstyrke i 2025. Denne generation, der i dag er mellem 30-45 år, er den mest veluddannede og multikulturelle gruppe af alle generationer, vi hidtil har set. En generation kendetegnet ved manglende commitment, karriereplan, villighed til at optage lån, og som er hjemmeboende og uden ønske om at gifte sig eller få børn i den nærmeste fremtid. Disse forhold har rod i generationens frygt for at blive ældre, da en overvejende del af vores vestlige, kulturelle værdier er tæt forbundne med ungdommelighed. Et særligt karaktertræk ved Peter Pan-generationen er, at de som medarbejdere er sværere at stille tilfredse – hvilket allerede nu har vist sig at være en stor ledelsesudfordring for flere danske virksomheder. Peter Pan-generationen stiller nemlig krav til deres arbejdsplads og forventer, at deres respektive leder har en coachende funktion. Dette må siges at stå i skærende kontrast til den Kaj-Holger-ledelse, der stadig synes at drille på vor tids ledelsesscene.

Stigende efterspørgsel på nye ledelsestilgange

At de yngre medarbejdere vil en i anden retning, fik jeg bekræftet af et par ledere i en større dansk virksomhed. Efter en velafholdt

workshop henvendte de sig med spørgsmålet om, hvordan de bedre kunne motivere, fastholde og rekruttere yngre medarbejdere, da disse ikke umiddelbart responderede på de tiltag, virksomheden hidtil havde foretaget. Jeg påpegede vigtigheden af, at forstå Peter Pan-generationens grundlæggende psykologi og gjorde dem opmærksom på, at de måske stødte på den udfordring, at denne generation ikke køber de herskende postindustrialiserede pyramidestrukturer, som umiddelbart var at spore i deres organisation. Disse strukturer står i skærende kontrast til den yngre generations verdensopfattelse, da denne i bogstaveligste forstand ønsker at rive disse strukturer ned – eller vende pyramiden på hovedet.

I forbindelse med et besøg på CBS i 2009 konkluderede Ph.d. i økonomi og ledelse og ophavsmand til den relativt nyetablerede ledelsesteori, Teori U, Otto Scharmer, at: "Vi lever i en tid, hvor noget er ved at slutte. Vi søger nye svar. Ikke blot på grund af den økonomiske krise, men fordi vi stiller dybere spørgsmål. Vi fornemmer, at der er en anden vej. Vi skal have modet til at gå den." Dette 'statement' vakte i den grad min nysgerrighed, da jeg umiddelbart fornemmede det samme. Blue Oceans, Anerkendende Ledelse og Brændende Platforme, for blot at nævne nogle

få ledelseskoncepter, kan efter min overbevisning ikke længere stå alene, grundet deres modernistiske antagelser om verden. Omverdenens kompleksitet er accelererende, hvilket betyder, at der er en reel fare for, at disse teorier og metoder bryder sammen, og dermed ikke flytter ret meget i praksis.

Holistisk tankegods presser de nedarvede ledelseslogikker

Netop dette fik mig til at skrive min kandidatafhandling om Teori U, da denne ledelsestilgang endnu ikke var behandlet i CBS-regi. Scharmer adresserer vigtigheden af transformation på flere niveauer, herunder: *Business*, *Samfundet* og *Selvet*. Dette taler med andre ord ind i en mere holistisk transformationsledelse, hvilket jeg personligt finder modigt, da Scharmer dermed gør sig til genstand for alverdens kritik. Dette er prisværdigt i en tid, hvor modet til at gøre noget anderledes, i min optik, er under pres.

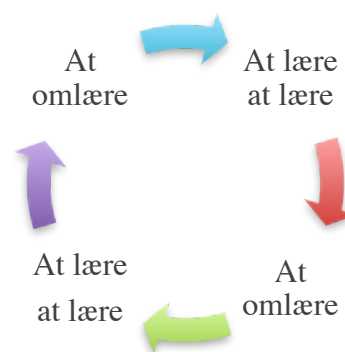
Afhandlingen tilvejebragte mange spændende fund i relation til udvalgte temaer, men særligt en ting fremgik meget tydeligt af de righoldige data. Den slags holistisk tankegods, som forefindes i Teori U, er kommet for at blive i en eller anden form – mente samtlige informanter, der repræsenterede et felt af stærke og visionære ledere, forskere og praktikere – og af én simpel grund: Nødvendighed!

De nedarvede ledelseslogikker, som har rod i modernismen og postmodernismen, er i disse år under voldsomt pres i takt med at teknologi, forskydende magtbalancer, mangel på kontrol på en lang række områder, m.m. ændrer organisationers virkelighed. Dybere indsigt i læringsprocesser er derfor blevet en helt afgørende ledelseskompetence, inden for det, den franske sociolog Gilles Lipovetsky definerer som hypermoderniteten eller moderniteten 2.0.

Et særligt karaktertræk ved nutidens hypermodernitet er, ifølge Lipovetsky, det han betegner som: 'Carpe Diem med tvungen frygt

for fremtiden'. Sagt mere enkelt: Vi bekymrer os om fremtiden, og postmodernismens udelukkende fokus på at 'gribe dagen' og tilstedeværelse i 'nuet' er derfor ikke længere nok. Scharmers holistiske framework taler godt ind i hypermoderniteten og ikke mindst det, Lipovetsky kendetegner som samfundets bevægelse fra 'heterogenitet' mod 'fragmentation'.

Den amerikanske filosof og antropolog, Gregory Batesons klassiske læringsniveauer kan tages i pragmatisk anvendelse i forståelsens af Scharmers overordnede transformationsprojekt, der som nævnt, taler ind i mange af hypermodernitetens og Peter Pan-generationens antagelser om verden. Ledelse og ledelsesrollen bør i højere grad indstille sig på at kunne befinde sig på Batesons læringsniveau tre (*At omlære*), og ikke kun det så velkendte og meget brugte niveau to (*At lære at lære*), for på den måde at styre uden om fraværet og i værste fald ødelæggelse, som det ses af Scharmers figur (side 4). En kontinuerlig cirkulær proces, som en leder kunne tage anvendelse for at nå Peter Pan-generationen, kunne se således ud:



'Skabende nærvær' som svar på hypermodernitetens fragmentation

I centrum af Scharmers forskning står kernebegrebet *presencing*, der på dansk kan oversættes til *skabende nærvær*. Scharmer definerer sit nyopfundne begreb som beskrivelsen af den tilstand, hvor vi begynder at tænke og handle ud fra fremtiden, mens den opstår. Hvorledes man operationaliserer *skabende*

nærvær har Scharmer lagt ud til den enkelte organisation eller ledelse at finde frem til, så dette ikke fremstår fjært og uvedkommende. Dette gøres, som jeg ser det, for ikke at standardisere metoder, der fremstår mekaniske og tekniske, idet disse metoder blot vil fordre mere af det samme og 'det, man plejer at gøre'. Scharmers Teori U er derfor også blevet betegnet som 'frihedens teknologi'. Der er tale om en slags flow-tilstand, der læner sig hen imod den ungarske psykologiprofessor, Csikszentmihalyi Mihaly's anerkendte tanker om *flow*, kreativitet og *peak experiences*.

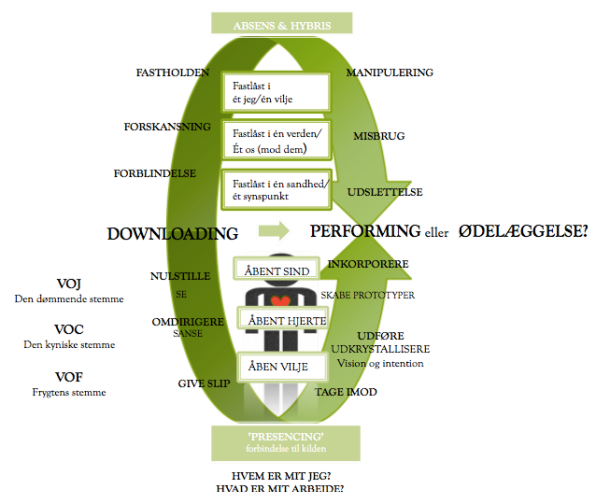
Peter Pan-generationen vil begejstres og ikke blot gå på arbejde, som vi kender det. De efterspørger mening med deres arbejde – og meget andet. Det samme kan siges om Scharmer, der ikke ønsker, at organisationer eller ledere blot skal reproducere sig selv og dermed blive selvrefererende systemer i bedste Niklas Luhmann-stil. Lukkede og selvrefererende systemer vil over tid gå til grunde i lyset af hypermodernitetens og Peter Pan-generationens efterspørgsel efter åbenhed, transparens, bæredygtighed, og frem for alt, meningsfuldhed og nærvær. Scharmer bruger begrebet *downloading* om vanemæssig tænkning og mønstre i arbejdsgange. At gentage sig selv er vejen mod afgrunden og vil ikke løse nutidens og fremtidens udfordringer, mener han – og undertegnede. Det *skabende nærvær* kan derfor kobles til det at uploade eller tilføje noget nyt og innovativt til organisationen.

Processer, der understøtter det *skabende nærvær* kan eksempelvis være mindfulness eller kunstneriske samskabelsesprocesser, herunder brug af gospelmusik eller rammesat og strategisk leg, hvilket jeg ofte tager i anvendelse, når jeg arbejder med organisationer. Hensigten med det *skabende nærvær* er at åbne op for et nyt og anderledes lederskab, der fordrer en åbning imod fremtiden, som især den yngre generation kan spejle sig i. Kernekompetencen, som særligt bør tilegnes i hypermoderniteten, er *kompleksitetstolerance*, hvil-

ket kan opnås gennem disse samskabelsesprocesser. Det interessante er, at den yngre generation ikke umiddelbart er resistente overfor kompleksitet og forandringer. Man kan måske direkte tale om, at de efterspørger kompleksiteten og derfor som arbejdsstyrke nemmere kan tilegne sig denne kernekompetence.

Teori O – At insistere på nærvær i ledelse

U'ets skyggefelt, eller det såkaldte omvendte U, ses desværre i tiltagende grad udspille sig i nutidens organisationer i form af alverdens konflikter på individuelt, gruppe-, ledelses- og organisationsniveau. Skyggefeltets syv destruktive udviklingsfaser, *Forblindelse*, *Forskansning*, *Fastholden*, *Absens*, *Manipulering*, *Misbrug* og *Udslettelse*, er til stede i langt højere grad, end vi reelt tør tale om. Vi skal turde at have mere mod til at adressere dette omvendte U, som er den øverste del af figuren nedenfor. Teori U har blandt forandringsagenter hovedsageligt handlet om det processuelle i at komme ned i bunden af U'et – og i mindre grad handlet om, hvad U'ets skyggefelt gør ved os som medarbejdere, ledere og i vores organisationer. Og med god grund, idet Scharmer ikke dedikerer meget plads til dette omvendte U i hans bog, *Teori U – lederskab der åbner fremtiden*.



Dette er i min optik ærgerligt, da et øget fokus på skyggefeltet ville styrke forståelsen og understrege vigtigheden af at kunne komme ned

i bunden af U'et, og frem for alt kvalificere brugen af Scharmers holistiske ledelsesteori – for det er svært at ændre noget, vi ikke tør tale om. Man kunne derfor passende omformulere Teori U til Teori O, så det sikres, at vi adresserer virkeligheden, som den reelt fremstår. Denne omformulering vil i øvrigt støtte vores opmærksomhed i at vælge fraværet fra og det 'skabende nærvær' til. Et øget fokus på fravær, der i værste konsekvens medfører total ødelæggelse, kan antages at have den positive effekt, at opmærksomheden automatisk vil vende sig i retning af nærvær. Et nærvær som Peter Pan-generationen insisterer på tilstedeværelsen af.

Hovedproblemet med Kaj Holger-ledelse er, at denne ledelsesstil taler et bagudskuende ledelsessprog og derfor heller ikke 'connecter' med Peter Pan-generationens ønske om ikke at lave livs- eller arbejdsplaner etc.. I 2014 udtalte en repræsentant for denne generation i en publikation om emnet, udgivet af Oxford University Press, meget sigende: *"My 'life plan,' as my father so sweetly called it, goes as far as this weekend."* Dette er hvad nutidens, men i høj grad også fremtidens, ledere i stigende grad skal indstille sig på, hvis altså disse ønsker at 'connecte' med en arbejdsstyrke i hastig forandring. Teori U kan være et bud på et mere fremadskuende ledelsessprog, som Peter Pan-generationen finder meningsfuld og vedkommende, og dermed kan åbne op for frigørelsen af denne generations enorme potentiale.