

Presterer vi høyere med en solid visjon i ryggen?

LederNytt har spurt Harald S. Harung, som forsker på mennesker som presterer i verdensklasse, om hvilken kraft som ligger i en visjon når det gjelder å utløse høyere kapasitet hos medarbeiderne.

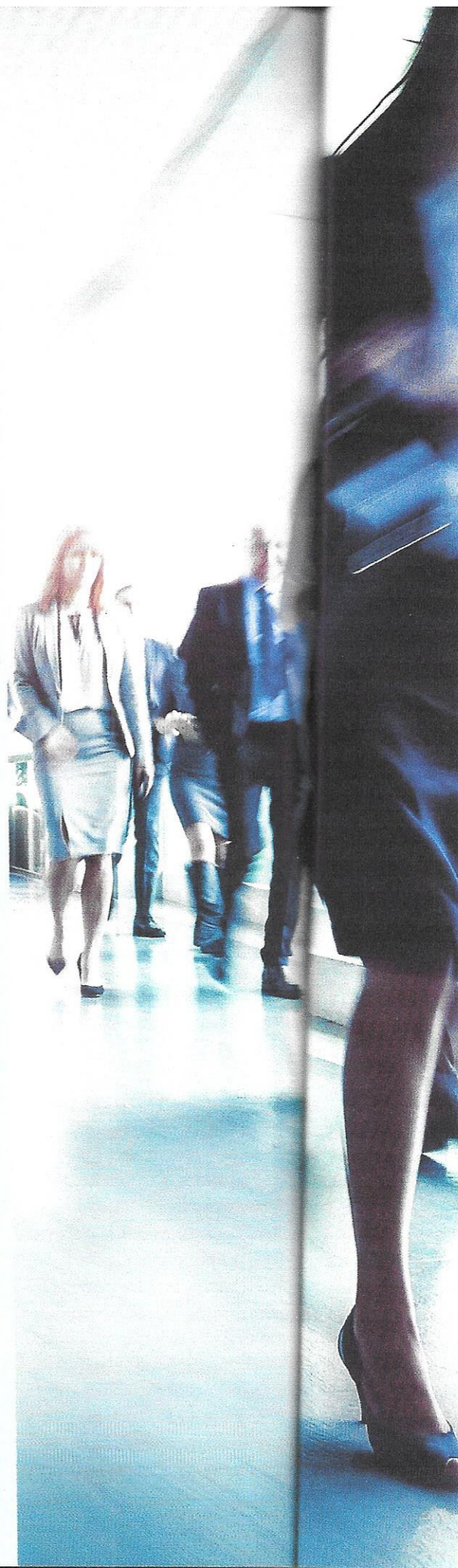
TEKST: INGER LISE KONTOCHRISTOS
[FOTO: PRIVAT OG ISTOCK.COM]

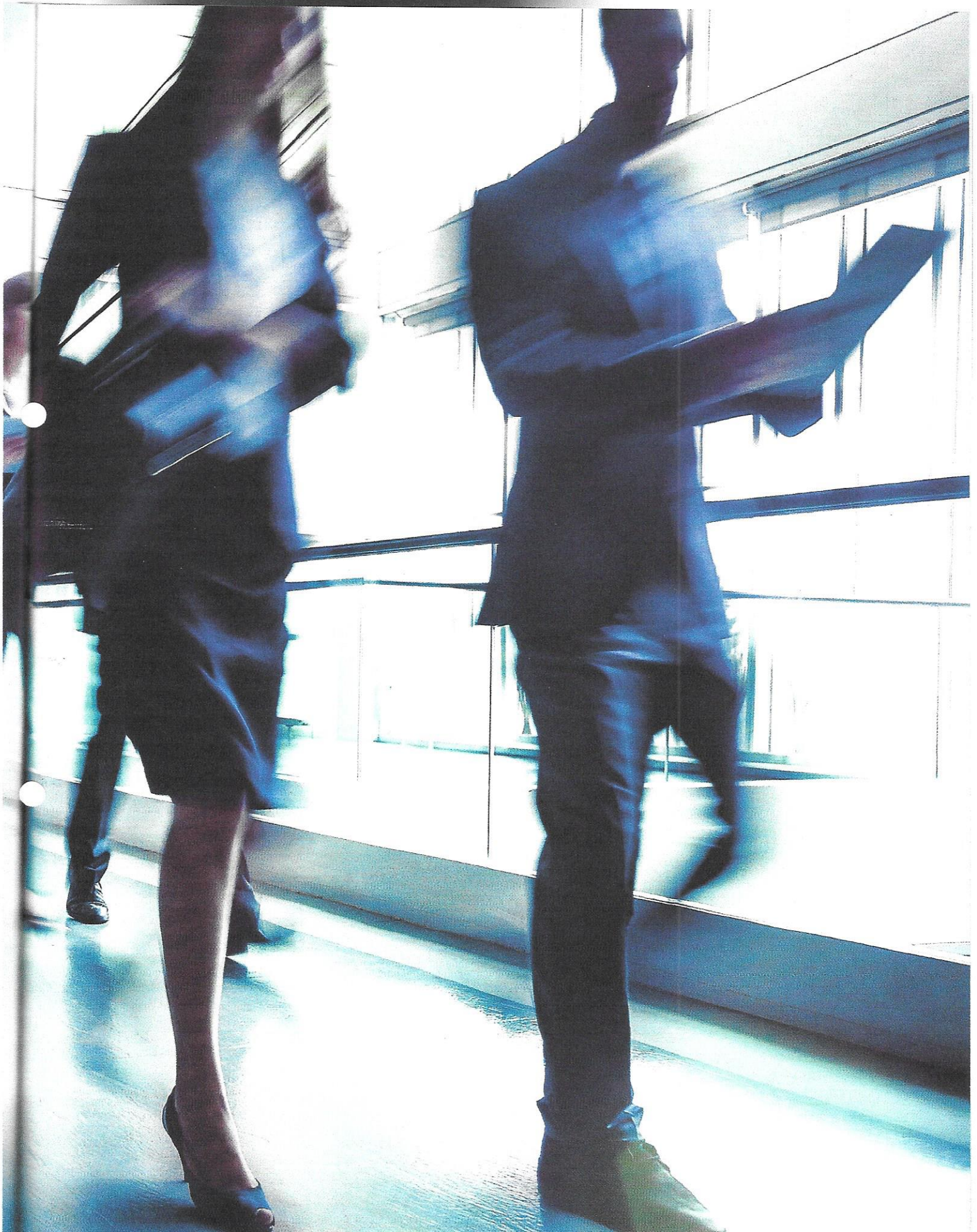
Harung påpeker at de fleste ledere er klar over det den kjente lederkonsulenten Peter Drucker uttalte, nemlig at lite av de menneskelige ressursene i organisasjonen er tatt i bruk, og at det er et enormt potensial i mennesket som vi ikke har klart å sette ut i livet. Ifølge Harung har det mye med lederens ansvar å gjøre.

Stadier av utvikling

– Hvis vi ser på menneskets vekst, er de aller fleste mennesker i dag på et relativt tidlig stadium av utviklingen. Det er utgangspunktet mitt, og det jeg har forsket på i mange år. Professor og hjerneforsker Fred Travis fra USA og jeg var de første som fant en hjernebasis for høy prestasjon, og det ligger et enormt potensial i mennesket. I årene fremover tror jeg at vi kommer til å ta i bruk mer av dette potensialet. Etter hvert som menneskene utvikler seg, blir visjonen mer og mer viktig.

– Jeg har skrevet en bok som heter «Invincible Leadership», og den opererer med fire stadier av utviklingsutvikling. Det første stadiet kaller







«Hvis vi ser på menneskets vekst, er de aller fleste mennesker i dag på et relativt tidlig stadium av utviklingen.»

HARALD S. HARUNG

jeg oppgavebasert der vi er opptatt av hva som skal gjøres. Det neste er prosessbasert eller hvordan vi skal gjøre det. Det tredje er verdi-basert eller hvorfor vi skal gjøre ting og hva som er motivasjonen. Her kommer visjonen inn i bildet. Det er antakelig også et høyere stadium som jeg kaller bevissthetsbasert – her er det størst fokus på høyere sinn-hjerne-utvikling hos samtlige medarbeidere.

– Jeg ser en visjon som summen av kjerneformålet og kjerneverdiene. Kjerneverdiene er det som egentlig er lederprinsippene til virksomheten. Det mener jeg også er veldig viktig. Jeg kan nevne selskapet 3M i USA (opprinnelig Minnesota Mining and Manufacturing) som har utviklet et enormt spektrum av nye forretnings-ideer og gjort det til en realitet – i dag

Harungs lesetips

- Collins, J. C. and Porras, J. I. - Built to Last.
- Simon Sinek - Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action
- Harung, H. S. & Travis, F. - World-Class Brain: The Edge that Helps Peak Performers Succeed and How You Can Develop It
- Harung, H. S. - Invincible leadership: Building peak performance organizations by harnessing the unlimited power of consciousness.

over 60 000 produkter. De har som prinsipp at «Du skal ikke drepe en ny produktidé». I 1948 lanserte 3M sitt «15% rule»-program der femten prosent av medarbeidernes tid skulle være viet til innovasjon.

– I Bergen ligger en interessant bedrift, GC Rieber, som har eksistert i over 140 år, og gründeren formulerte leveregelen: «Det skal ikke gjøres forretninger som etter rimelig skjønn ikke er til fordel både for kjøper og selger». En bedrift kan ikke eksistere i mange år uten en vinn/vinn-tankegang for å selge en tjeneste eller et produkt. Det sies at du kan lure alle kundene én gang, noen flere ganger, men ikke alle mange ganger.

Høyt presterende hjerner

Harung forklarer at hvis mennesker skal ha en sterk og produktiv kjerneverdi og kjerneformål eller visjon, så må det være en koherens i organisasjonen.

– Koherens betyr samordning, i hvilken grad medarbeiderne jobber sammen mot et felles mål. Dr. Travis og jeg har forsket på hjernen til folk som presterte i verdensklasse både innenfor idrett, ledelse og klassisk musikk, og sammenlignet med folk som presterte på gjennomsnittlig nivå. Jeg kan for eksempel nevne Bjørn Rune Gjelsten, Thomas Alsgaard og Ingrid Kristiansen som noen av de vi har målt hjerneaktiviteten på. Det var tre ting vi så etter i hjernen til de som presterer på høyt nivå i forhold til kontrollpersonene.

– Det ene var koherens, eller i hvilken grad aktiviteten i de forskjellige hjernedelene med ulike oppgaver var samordnet, om de var i takt med hverandre. Det er viktig for resultatet i organisasjonen i sin helhet hvordan administrasjonen og de forskjellige medarbeiderne i regnskap, markedsføring og produksjon kommuniserer og samarbeider. Vi så også etter Alfa-1-bølger. Det er åtte til ti sykluser per sekund med hjernebølger, og det går på å være avslappet og årvåkne samtidig. Hvis medarbeiderne klarer å både være avslappede og årvåkne, så vil det være en fordel i alle organisasjoner.

– Det tredje vi så etter, var hvor økonomisk eller effektiv hjernen var. Om den mobiliserte når den burde mobilisere, og slappet av når den burde slappe av. Det samme gjelder organisasjonen, om den kan roe seg ned når det behøves. Stress er når vi er ansente og giret hele tiden. Noen ganger må du slappe av, og noen ganger må du mobilisere – det er det samme med hjernen.

Mennesker foran penger

Harung understreker at forskningen viser at folk som over tid presterer på et høyt nivå, ofte er drevet av en visjon, et formål med livet bortenfor det å tjene penger.

– Der er det en parallell, og jeg mener at når det gjelder verdier, er det veldig viktig å sette mennesker foran penger. Jeg ble forbauset da jeg så på et veldig progressivt firma i Norge som skal få forbli navnløst, hvor finansdirektøren tjener fire ganger mer enn personaldirektøren. Det mener jeg er fullstendig feil.

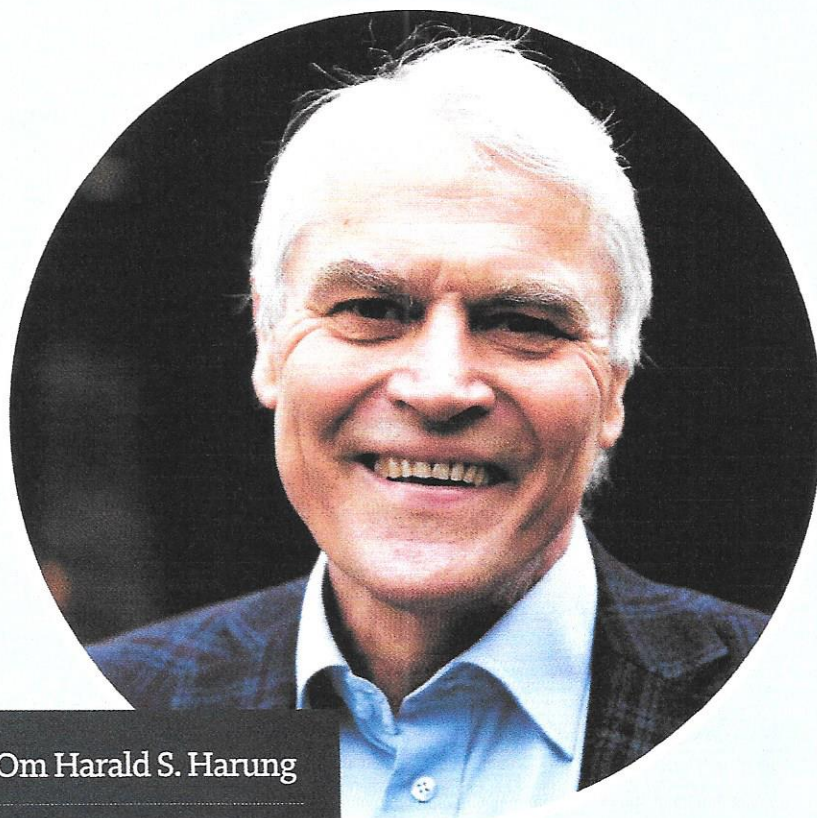
”

*«Det skal ikke gjøres
forretninger som etter
rimelig skjønn ikke er
til fordel både for kjøper
og selger.»*

HARALD S. HARUNG

Det som er hovedpoenget med en visjonær organisasjon, er å sette mennesker foran penger. Det er jo det som kjennetegner samfunnet også. Det er menneskelige ressurser som skaper verdier, og da i et mye større perspektiv enn akkurat det å tjene penger, men gjøre noe for samfunnet, for at enkeltmennesket i samfunnet er konstruktivt. Det er det som skaper høyere livskvalitet, og et bedre liv er det som bør være målsettingen til en bedrift. Det er der visjonen kommer inn – at du klarer å skape et fellesskap hvor menneskets utfoldelse og utvikling blir det primære.

– Boken «Built to Last» tok for seg 18 verdidrevne bedrifter og sammenlignet dem med organisasjoner som ikke var verdidrevne. De verdidrevne bedriftene tjente mye mer penger. En av grunntankene i visjonære selskaper er at medarbeiderne skal bli selvgående, at de i stor grad skal bestemme selv hvordan de skal gjøre jobben, og at de får lov til å jobbe ut ifra sine forutsetninger. Alle mennesker er forskjellige, men i og med at bedriften har en visjon, så bidrar det til at folk jobber i samme retning. Det er undersøkelser fra selskaper som er fryktbaserte, som viser lav menneskelig utvikling. Det har vist seg at



Om Harald S. Harung

JOB: Professor (Associate) of Management and Performance ved Oslo Metropolitan University. Har i mange år undervist i «Ledelse, etikk og topp-prestasjon» til klasser med opptil 500 studenter.

ERFARING: Tverrfaglig forsker med fokus på høyere sinn-hjerneutvikling. Han og Fred Travis, PhD var de første forskerne i verden som fant en hjernebasis for høyere prestasjon.

UTDANNING: PhD fra University of Manchester (UK) og har jobbet som forsker ved Oxford University.

i slike bedrifter kan det være en god del medarbeidere som bevisst motarbeider organisasjonen fordi at de føler seg veldig dårlig behandlet.

– Fryktbaserte organisasjoner kan i USA ha å gjøre med det at du kan si opp et menneske over natten, i motsetning til i Norge hvor en leder ikke uten videre kan si deg opp hvis du først har blitt ansatt. Dette er en

positiv ting, det skaper tilhørighet og trygghet. Det berører hjertekvaliteter, og ikke bare intellektuelle kvaliteter. I de verdibaserte organisasjonene er det mye mangfold, folk får lov til å tenke selv. Og det er også veldig mye glede i organisasjoner som er basert på sunne verdier og ikke frykt. Visjonære selskaper griper inn i alt, ikke bare ved å lage visjoner, men i hele bedriftskulturen som støtter opp om dette.

Hjerneutvikling og helse

Harung forklarer at dette dreier seg om i hvilken grad vi utnytter våre menneskelige ressurser. Det er mange stadier i menneskelig utvikling, og de fleste mennesker er i dag på de tidligere stadier.

– Selvrealiserte mennesker er veldig opptatt av sannhet, rettferdighet, skjønnhet, alt det positive i livet, og det er faktisk bare cirka én prosent av den voksne befolkning i Vesten i dag som er kommet til dette utviklingstrinnet. Hvis vi går til litt bredere og lavere utviklingstrinn, som kalles postkonvensjonelt, det vil



«Det er viktig for resultatet i organisasjonen i sin helhet hvordan administrasjonen og de forskjellige medarbeiderne i regnskap, markedsføring og produksjon kommuniserer og samarbeider.»

HARALD S. HARUNG

si at du har evnen til å tenke selv og ikke henge deg på det alle andre mener, så omfatter dette bare rundt ti prosent av den voksne befolkningen. Postkonvensjonelle er opptatt av moral, de er veldig empatiske, de tenker langsiktig, tenker vinn-vinn, de tenker forebyggende løsninger og er ikke reaktive. Helsesystemet i Norge er primært reaktivt, men det er noe på vei siden folk snakker mer og mer om å forebygge sykdommer.

– Det er en prosess som er i gang. Tidligere var det slik at først ble du syk og så fikk du noen piller hos legen. Nå tenker folk i økende grad på hva de selv kan gjøre for å bevare helsen sin. Det ser vi blant annet i at hjerteinfarkt har gått ned med 70 prosent i Norge. Disse positive egenskapene hos menneskene ligger naturlig i høyere sinn-hjerne-utvikling. Det går på hvordan hjernen vår fungerer – det er basisen for hvordan vi fungerer mentalt, selvbildet og verdensbildet. Kunne vi løftet hele samfunnet opp på et høyere nivå, så ville samfunnets karakter forandre seg radikalt i en positiv retning. Den tingen jeg har jobbet mye med, er å finne svar på spørsmålet: Hvordan kan vi utvikle mennesket? Og da snakker vi konkret om hvordan vi kan måle en foredling av hjernen, og det kan fortelle oss mye om hvordan et menneske fungerer personlig og interpersonlig, for det er ikke noe abstrakt. Det er noe veldig konkret.

Hva utvikler mennesket?

– Professor Fred Travis fra USA har funnet fire ting som vi mener utvikler mennesket.

Det ene er å få nok søvn, fordi i løpet av en normal dag akkumuleres det rundt sju gram gift i hjernen, og når du sover, elimineres dette. Det andre er fysisk aktivitet. Det har vi begynt å skjønne i vårt samfunn, og det er kanskje en av de viktigste grunnene til at folk lever lenger for eksempel i Norden, fordi vi er mer fysisk aktive. Det å gå tur er vanligere i Norge enn i England.

– Det tredje er musikk, og det er forskning som tyder på at det er musikken du liker best, som utvikler hjernen. Den forfinede hjernen, den foredlede hjernen. Det er en tankevekker i utdanningen at de har tatt vekk mye av kroppsøving og musikk. Da jeg gikk i skolen, begynte vi med å synge en salme og vi hadde en god del gymnastikk. Musikk virker positivt på hjernen, så det er veldig konkret.

– Det fjerde er meditasjon, det har jeg studert i mange år. Det er mange meditasjonsteknikker, og den teknikken som ut fra forskning gir beste resultat, heter Transendental Meditasjon (TM), som er basert på en veldig gammel indisk tradisjon.

– I forskningen på idrettsfolk og profesjonelle musikere, som jeg nevnte tidligere, så vi litt på Transendental Meditasjon, og de som hadde drevet med det i 24 år, scoret nesten dobbelt så høyt som de som er i verdensklasse. Her er det veldig mange konkrete ting man kan gjøre, og en bedrift i California – Nordic Naturals – som er markedsledende i USA på Omega3, er det over 40 prosent som har lært seg denne meditasjonsteknikken. De mener at det er hovedårsaken til at de vokser, og selger mye mer enn konkurrentene. Meditasjonsteknikker vil på sikt bli vanlig på arbeidsplassen, ettersom forskning viser at hvis de ansatte tar pauser, går produktiviteten opp. Også treningsrom på arbeidsplassene vil bli stadig mer vanlig, og bidra til å øke produktiviteten, avslutter Harung. *