



**Fremtidens succesfulde ledere er dem, der er i stand til forstå medarbejdernes behov og evner at engagere og inspirere. Det handler om at bruge både højre og venstre hjernehalvdel, siger Anne-Lise Kjær, der lever af at hjælpe internationale koncerner med at lægge strategier for fremtiden. Det empatiske lederskab er nøglen til succes i det 21. århundrede, fastslår hun.**

Af Jan Aagaard

Er du træt af en leder, som ikke forstår dig – og heller ikke gør noget forsøg på at forstå dig? Så fortvivl ikke. Fremtidens ledere bliver langt mere forstående, engagerede, lyttende og inspirerende. I hvert fald hvis de vil have succes og tiltrække de bedste medarbejdere. Vi står nemlig over for et såkaldt paradigmeskifte, hvor værdinormerne ændres og nye forretningsmodeller er under udvikling.

Det fastslog futuristen Anne-Lise Kjær, da hun i begyndelsen af februar talte til et netværksmøde arrangeret til et netværksmøde arrangeret af Center for Tourism & Culture Management på Copenhagen Business School (CBS).

Næsten 200 deltagere fra møde-, hotel- og rejsebranchen var mødt op til arrangementet på hotel Crowne Plaza i Ørestad, hvor Anne-Lise Kjær talte under temaet "The Future of Leadership – Tomorrows People and The Empathic Organisation".

Anne-Lise Kjær er baseret i London, hvor hun står i spidsen for virksomheden Kjaer-Global, der hjælper virksomheder med at spotte kommende trends og lægge strategier for fremtiden. Kjaer-Global har en stor kundeportefølje inden for mange forskellige brancher – en stor del af kunderne er multinationale virksomheder som f.eks. BMW, Disney, IKEA, NESTLE,

Nike, Samsung og SONY. Anne-Lise Kjær er også med i bestyrelsen for VisitDenmark.

### Mangel på talent

Ifølge Anne-Lise Kjær står vi i dag i en situation, hvor manglen på talentfulde medarbejdere fortsat øges globalt set. Regeringer og virksomheder bliver derfor nødt til at være langt mere visionære og entreprenante, hvis de skal være relevante for fremtidens medarbejdere. Det gælder også møde-, hotel- og rejsebranchen.

"Hvor skal de kreative og talentfulde finde job i fremtiden? Der ligger en stor udfordring i, at skabe mere interessante job, der opfylder de behov, fremtidens medarbejdere har. Der er et presserende behov for, at få mennesket tilbage som det centrale i organisationen – det er der, de hører hjemme," siger Anne-Lise Kjær.

Den humane dimension bliver det dominerende element i inden for ledelse de kommende år, og det er ifølge Anne-Lise Kjær her, den empatiske leder kommer ind.

"Som medarbejder vil vi gerne lære noget og blive inspireret, når vi går på arbejde. Tænk på, hvor godt det føles, når du har haft en fantastisk dag på jobbet. Det empatiske lederskab er nøglen til succes i det 21. århundrede. Vi kan ikke gøre folk lykkelige – lykke er noget folk selv skaber – men den empatiske organisation kan virke som en facilitator," siger Anne-Lise Kjær.

### En verden af kontraster

Den moderne verden er mangfoldig og fuld af kontraster, og organisationer og virksomheder står over for tilsyneladende modsatrettede udfordringer. Samfundet er på samme tid drevet af masseforbrug og en øget bevidsthed om behovet for bæredygtighed. Vi er effektive og materialistiske, men samtidig søger vi roen og meningen med livet.

Spørgsmålet er, hvordan vi finder balancen mellem disse kontraster? Anne-Lise Kjær har som et praktisk svar på denne udfordring opfundet begrebet "Whole Brain Thinking". Det gælder om at kombinere den venstre hjernehalvdels analytiske evner med den højre hjernehalvdels følelsesmæssige og spirituelle egenskaber.

"Som mennesker har vi begge dimensioner i os. Både det rationelle og logiske, det der ser begrænsninger, og så den følelsesmæssige, spirituelle og kreative dimension. For at forstå, hvilken retning mennesker og samfund bevæger sig i, skal man have begge dimensioner med. Idealet i det 21. århundrede bliver "The Whole Brain Organisation", som arbejder på et bredere grundlag og forstår at engagere mennesker og pleje deres talenter," siger Anne-Lise Kjær.





## Fremtrædende tendenser

Ingen er formentlig i tvivl om, at vi står over for store forandringer i samfundet i de kommende 10 år. Men hvordan forbereder vi os på en fremtid, som vi endnu ikke kender? Anne-Lise Kjær bruger et værktøj, som hun kalder Trend Mapping, til at navigere i en kompleks verden og skabe fremtidsscenerier. På den baggrund har hun defineret otte afgørende tendenser eller "key society drivers", som hun kalder dem.

"Den bedste måde at forberede sig til fremtiden på, er ved at se, hvor mulighederne ligger. Ved at se nærmere på de mest fremtrædende drivere, får vi et billede af fremtidens muligheder," siger Anne-Lise Kjær.

## De otte fremtrædende tendenser i de kommende år bliver:

- **Total transparens:** Grænserne mellem offentlig og privat udviskes og åbenhed bliver i stigende grad et krav. I dag er der ingen steder man kan gemme sig for online eksponering – se bare afsløringerne fra Wikileaks. Åbenhed stiller krav til virksomhedens værdigrundlag og er med til at skabe tillid.
- **Omførendende teknologi:** Nye teknologier giver både individer og virksomheder magt. Online medier og netværk, smartphones osv. giver os mulighed for at styre vores liv, arbejde og skabe kontakt over alt. Vi er kun så småt ved at se de muligheder for interaktion, der ligger i de nye teknologier.
- **"Cloud" kultur & dialog:** Vores horisont udvides i takt med, at stadig flere informationer bliver tilgængelige via internettet (i luften = 'cloud') og forskellige platforme. Det er med til at fremme et dialogbaseret samfund, mens nye forretningsmodeller tiltrækker fremtidens talenter. Facebook, LinkedIn, Twitter, apps, osv. Der vil altid være en ny trend og en ny platform, og som leder er man nødt til at adoptere dem.

- **Nye økonomier og 'glocalisation':** 'Nye økonomier' som Kina, Indien og andre lande med en voksende middelklasse bevæger sig ind på markederne. Deres indflydelse gør det nødvendigt både at tænke globalt og handle lokalt. Virksomheder skal investere i lokale kompetencer for at gøre sig gældende i den globale konkurrence.

- **Living the brand & empowerment brands:** Succesfulde brands forstår at værdsætte folks passioner og talenter i hele organisationen. Medarbejderne tager virksomhedens kultur til sig. Google er et af de bedste eksempler. Det er ikke et firma, men en kultur. I Google kan medarbejdere f.eks. få lov at arbejde en dag om ugen med sin egen idé og projekt.

- **Socialt entreprenørskab:** En øget tendens til filantropi – til at gøre noget for individer og organisationer uden for virksomheden indikerer et behov for social deltagelse. Erhvervsledere som Bill Gates, Warren Buffett, Ted Turner og Larry Ellison har vist vejen ved at give næsten alle deres rigdomme til godgørende formål.

- **Wellness & work/life balance:** Sundhed vil fortsat være i fokus i takt med, at moderne livsstilssygdomme når epidemiske niveauer. Coaching og sundhedsordninger er afgørende i takt med at stadig flere prioriterer livskvalitet højere end 'det hurtige liv'.

- **Jagten på lykke:** Det lykkelige liv er blevet en stærk drivkraft i samfundet. Virksomheder kan også være med til at gøre medarbejderne mere lykkelige. Mennesker, der er lykkelige, arbejder 12 procent mere effektivt, viser undersøgelser.

Tilsammen peger de fremtrædende tendenser på et fremtidigt samfund, der fungerer som en global markedsplads, hvor folk deler livsstile og værdinormer på tværs af de konventionelle geografiske grænser, påpeger Anne-Lise Kjær.

De otte trends afslører også to forskellige modsatrettede tankesæt: Jægerne, der er orienteret mod sig selv, og Samlerne, der er mere fokuserede på kollektive idealer og værdier. Man kunne også tale om MIG-mennesker og VI-mennesker.

## Grib fremtidens muligheder

Anne-Lise Kjær sluttede med at konkludere, at fremtiden ikke er et sted, man tager hen. Det er noget, man aktivt er med til at definere og forme. Som leder skal man være klar til at favne forandringerne og tænke anderledes. Det gøres bedst ved hjælp af håb frem for frygt, understreger hun.

Vi er midt i et paradigmeskifte, hvor menneskers prioriteringer forandres. Som leder er man nødt til at vise empati og inspirere. Morgendagens succesfulde organisationer bliver dem, der formår at "tænke ude fra og ind" og "føle inde fra og ud", som Anne-Lise Kjær formulerer det.

Vil du vide mere: [www.kjaer-global.com](http://www.kjaer-global.com)

## Et mødested for studerende og erhvervsliv

Foredraget med Anne-Lise Kjær var en del af et netværksmøde arrangeret af Center for Tourism & Culture Management på CBS. Formålet er et give studerende på Cand. Soc. uddannelsen i Service Management og repræsentanter for erhvervslivet mulighed for at møde hinanden og drøfte udfordringerne for serviceerhvervene.

Foruden studerende fra CBS deltog medlemmer fra en række organisationer i mødet. De kom bl.a. fra: DBTA – Danish Business Travel Organisation, MPI – Meeting Professional International, HØS – Hotelværtforeningen Øst for Storebælt og PATA – Pacific Asian Travel Association.