

## "It's all about People"

*"Den enkelte har aldrig med et andet menneske at gøre,  
uden at han holder noget af dets liv i sin hånd"  
filosoffen K. E. Løgstrup*

*af Lene Bredahl, adm. direktør*

"Måske er I ikke selv klar over, hvor velvalgte temaerne er?", sagde fremtidsforskeren til os, da vi præsenterede vores kursusprogram i NLP Huset. "Jo, vi er", svarede vi.

For når man har været i forandringsbranchen i snart 20 år og har fulgt med i både arenaen og på sidelinien, så er et paradigmeskifte ikke noget, der bare sker, uden at man opdager det. Så er det noget man lever af og lever med. I bedste velgående.

De vestlige økonomier har de seneste år oplevet en eksplosiv vækst i tilbud inden for personlig udvikling og selvudfoldelse. I menneske-uddannelser. Fra at være tilbud til selvudviklerne – det, kalder vi dem her hos os – nemlig de alternative, de søgende og de altid nysgerrige, er personlig udvikling blevet en opgave, som arbejdspladser og ledere tager – og føler – et ansvar for at tilbyde deres medarbejdere.

### Mennesket i centrum

Når NLP Huset i dag primært har erhvervslivet og offentlige virksomheder som kunder (ca. 95% af omsætningen), så handler det ikke bare om, at vi har skiftet fokus, men om, at vi er en spejling af det omgivende samfund. Et samfund, hvor mening, helhed og lykke er noget, vi forlanger. Hvor mennesket er i centrum. Her og nu.

Forskerne kalder det 'Primadonna-effekten'. Cheferne kalder det 'Lystarbejder-kulturen'. Og fænomenet har bredt sig fra reality tv-serier til arbejdspladserne og de små hjem. Vi bliver kortere og kortere tid ved den samme ting. Haster videre til den næste spændende udfordring, den næste oplevelse. Og det er jo fantastisk; og samtidig tankevækkende. Denne jagt på spænding, på udfoldelse og på at blive rig og berømt.

Kulturforskerne kalder det et paradigmeskifte, altså at vi er gået fra ét sæt af levede værdier og vilkår til et andet:

Paradigmeskiftet	
20. århundrede	21. århundrede
Jord, penge, råmaterialer	Intellektuel kapital
Lokal	Global
Stabilitet, forudsigelighed	Forandring, usikkerhed
Overlevelse	Trivsel
Egoisme	Individualisme
Organisation i fokus	Individ i fokus
Viden	Læring
Regler, direktiver	Holdninger, værdier
Stabilitet, kontinuitet	Udvikling, fleksibilitet
Konkurrence	Samarbejde
Rationel	Rationel og spirituel
Ydre orienteret, udefra-ind	Indre orienteret, indefra-ud
Enten/eller	Både/og

Kilde: Tania Ellis, 2003.

## Men hvorfor?

Der er især 3 årsager til dette paradigmeskifte: Rigdom, Teknologi og Følelser.

Vi har siden 2. verdenskrig bevæget os fra at være et mangelsamfund til at være et overflodssamfund. Det har betydet, at livet er blevet et væsentligt andet for flertallet af befolkningen – med øget levestandard, uddannelsesniveau og ændrede familiemønstre med både kvinder og mænd på arbejdsmarkedet. Velstanden har gjort det muligt for os at ændre fokus fra at overleve til at leve. Til at udfolde livet og skaffe os mest mulig lykke og erkendelse rent personligt. Psykologen Maslow's behovspyramide står i dag på hovedet, for det, vi er optaget af, er vores eget personlige livsprojekt; at realisere vores liv:

Selvrealisering  
Anerkendelse  
Sociale behov  
Sikkerhed  
Fysiske behov

Den anden grund til paradigmeskiftet finder vi i de teknologiske landvindinger, som har gjort det muligt at kommunikere med resten af verden på et splitsekund og har gjort verden mindre. Og større. Globalisering er blevet hverdagskost for de fleste produktionsvirksomheder og bliver det sikkert også for vidensvirksomhederne på et tidspunkt. Det medfører en stærkt stigende konkurrence og krav om hurtige markedstilpasninger og løbende ændringer i organiseringen af arbejdet. Og det vil sige, at du skal regne med at skulle arbejde på en anden måde, et andet sted, med en anden leder, med andre kolleger o.s.v. Noget der kræver, at man sætter mennesket i centrum, hvis man vil have succes med omstillingen. For grundlæggende er vi ikke særligt gode til forandringer, vi mennesker. Inderst inde kan vi godt lide, at livet er nogenlunde forudsigeligt – og vi vil helst vælge selv, om der skal være forandring eller ej.

Den tredje grund er følelser. At følelser er blevet vigtigere end fakta. For moderne mennesker vil have mening i deres liv. For mening giver den der gode følelse af, at man *gør* det rigtige, *er* det rigtige, *ved* det rigtige. Og når kirken, skolen og familien ikke længere er de eneste vigtige følelsesmæssige og sociale knudepunkter – hvis de overhovedet er det (en stigende andel af befolkningen lever som singler. I bedste velgående!) – så spiller arbejdspladsen en ny social rolle for medarbejdere og ledere. Arbejdet er blevet en kilde til selvudvikling og til et meningsfuldt liv. Vi forventer nærhed, empati og anerkendelse. Og vi vil have udfordringer, oplevelser og et kick.

I et moderne samfund skaber vi os selv gennem vores arbejde og gennem de relationer, vi indgår i via arbejdet. Og så er vi tilbage til indledningen, nemlig at den moderne arbejdsplads føler et ansvar for at give medarbejderne det, de søger efter: Mening og gode følelser. Fordi det kræver medarbejderne. Fordi "It's all about people..."

## Identitet skabes i relationen

Når vi arbejder som konsulenter ude i organisationerne, så siger vi som regel, at den mindste enhed, vi kigger efter, er en relation. Ikke bare et individ, men en relation. Noget mellem nogen.

Forfatteren og filosofen Ole Fogh Kirkeby, siger det mere poetisk  
"Man kan aldrig skabe sig selv i enrum. Man skaber altid sig selv *for* nogen og *sammen* med nogen med henblik *på* noget"

Det lægger jo et stort ansvar over på arbejdspladsen som ikke bare en vigtig social dimension i menneskers liv, men også stedet hvor nogle af de vigtigste personlige udviklingsprocesser folder sig ud. Samtidig med – og fordi - vi arbejder.

Det betyder, at ikke bare lederen, men også arbejdskolleger, teamet, kunderne, leverandørerne o.s.v. er med til at skabe 'dig' via jeres relation – og som gamle Løgstrup sagde, så

”...har den enkelte aldrig med et andet menneske at gøre, uden at han holder noget af dets liv i sin hånd. Det kan være meget lidt, en forbigående stemning, en oplagthed, man får til at visne, eller som man vækker, en lede man uddyber eller hæver. Men det kan også være forfærdende meget, så det simpelthen står til den enkelte, om den andens liv lykkes eller ej”.

Det betyder, at vi alle sammen hele tiden er genstand for hinandens næste skridt, næste udviklingsfase. Det lægger jo en ekstra dimension ind i arbejdet - og en ekstra etisk overvejelse, når samarbejdet knirker, og det ikke længere er så yndigt at følges ad. Når vejene skal skilles. Så er det ikke bare et job, man mister. Så er det en del af ens identitet og et vigtigt socialt netværk. Et følelsesbånd.

## Lederrollen anno 2010

Lederrollen er også under forandring – fordi det omgivende samfund er under forandring. De traditionelle autoritetsbegreber som faglig dygtighed og magtudøvelse via stillingen holder ikke længere. Hvis du vil lede en moderne medarbejder, er det din personlige autoritet, der afgør, om det lykkes eller ej. Og da det jo ikke stod på skoleskemaet for særlig mange, ja så er der i disse år et enormt efterslæb af lederudvikling og udvikling af den følelsesmæssige intelligens. Og ditto mange tilbud om dette.

En person, der har taget fat om nældens rod og brugt lederudvikling som et vigtigt omdrejningspunkt i en historisk turn-around, er Alfred Josefsen, som er adm. direktør for Irma. Han mener, at ”God ledelse er primært en menneskelig proces med vægt på hjertelige relationer... En tro på, at det lykkes, tro på sig selv, tro på medarbejderne, tro på, at ordentlige ledelsesværdier overlever og vinder i det lange løb. Tro er en hjerteprocess. Viden er en hjerneproces.”

## Summa summarum

Vi har som virksomhed fulgt – og fulgt med - udviklingen de seneste 20 år. 20 år med op- og nedture, ligesom det omgivende samfund

For vi hænger jo unægtelig sammen. Kurser og efteruddannelse – især inden for de bløde områder – har altid været dér, man sparede først, når krisen kradsede. Men der kommer en regning. For som en klog kvinde engang sagde, ”Måske er uddannelse dyrt, men man skulle lige prøve uden...”

Udvikling af mennesker tager tid – og koster penge. Ligesom at lave god mad. Quick fix og fast food findes, men det er ikke nok i længden. Når udvikling skal holde, kræver det, at

### Arbejde og identitet

Allerede i 70'erne lavede man studier over arbejdets indflydelse i vores liv, og hvis noget har ændret sig siden da, så er det da kun, at det er blevet endnu mere sandt:

- Arbejdet giver struktur på dagen og i tilværelsen
- Fælles oplevelser og kontakt med andre. Arbejdspladsen er i dag den institution, der dækker voksenlivets behov for inklusion – for det at være med
- Tilknytning til eksterne mål – som fritager den enkelte for tvivl om værdien af og meningen med egen indsats og fjerner en del af vores eksistentielle angst
- Social status og identitet. Man svæver ikke frit og ubemærket og identitetsløs rundt i en strukturløs social verden. Man spiller en rolle i en bestemt social struktur
- Regelmæssig og tvungen aktivitet, som holder os i gang.

*Kilde: Jahoda, 1979. Bearbejdet af Lene Bredahl.*

sjælen er med. Om det så er den enkeltes eller virksomhedens sjæl. Og når globaliseringen gør det muligt at række længere og længere ud med sine handlinger, så kræver det af os mennesker, at vi finder svarende længere og længere inde i os selv.

Fordi fremtiden altid er blevet skabt af menneskers nysgerrige spørgsmål og begavede svar på disse...