

Hvad Kant og Grundtvig kan lære dig om relationer

28.08.15

Mening og relationer er det, der driver dine medarbejdere og giver dem lyst og mod til at præstere. Læs her, hvorfor og hvordan du leder dine medarbejdere med udgangspunkt i meningsfulde relationer, engagement og værdighed.

Af Jonas Norgaard Mortensen, forfatter og konsulent og Karen Lumholt, direktør for CURA

Relationsledelse handler om at integrere og balancere hjerte, hjerne, person og profession og rummer en række paradokser.

Det er din opgave og dit ansvar som leder at producere, optimere og økonomisere. Men mennesket kan aldrig reduceres til udelukkende at være et middel for andres mål. Bliver mennesket et objekt for andre, forsvinder dets værdighed – og på sigt dets engagement. Det er et problem mange ledere i dag står med, navnlig der hvor det dominerende styringsparadigme har været stærkt inspireret af en industriel logik, fx New Public Management.

K. E. Løgstrup, dansk teolog og filosof og forfatter til "Den etiske fordring" (1956), slår fast, at vi hver eneste dag holder en lille smule af hinandens livsmuligheder, verden og skæbne i vore hænder. Vore liv er viklet ind i hinanden. Vi kan ikke andet end at udfolde os gennem relationer til hinanden.

I personalismen står erkendelsen af menneskets relationelle væsen, dets værdighed og muligheder for engagement centralt. Personalismen kan bruges som det idemæssige fundament for ledelse af relationer - den offentlige leders væsentligste kompetence.

„Det enkelte menneskes identitet og udfoldelsesmuligheder hænger sammen med relationen til medmennesket. Hvis det enkelte menneske mister eller fremmedgøres i relationer, da mister det en del af sig selv og fremmedgøres for sig selv“.

Psykolog Dorte Toudal Viftrup i antologien "Det relationelle menneske" (2015)

Nedenfor får du syv argumenter for, hvorfor du skal lede relationer og inspiration til, hvordan du leder dem.

1. Mennesket er et mål i sig selv

Den tyske filosof Kant skelner mellem pris (tysk: Preis) og værdighed (tysk: Würde). Når det drejer sig om ting, taler man om en markedspris, der afhænger af udbud og efterspørgsel. En tings pris afspejler dens funktion og mulighed for at opfylde et formål for os.

På den måde ses tingens værdi i forhold til dets potentiale som middel til at nå et formål uden for tingen selv. Men hvad med mennesker, har de også en pris? Nej, siger Kant. Det vil være forkert at forstå et menneske alene som et middel til at nå et mål. Derfor kan mennesket ikke på samme måde som tingene siges at have en pris.

Mennesket er et mål i sig selv. Derfor har mennesket værdighed (Würde), som er noget fundamentalt andet end pris.

2. Vi kan ikke andet end være personlige

De sidste mange årtier er det blevet et ledelsesideal, at den professionelle ledelse skal være upersonlig.

Men - vi kan ikke være andet end personlige.

Selv en leder, der forsøger at være distanceret og upersonlig, bliver opfattet som en person – bare med det upersonlige som personlighedstræk.

Der findes ikke faglige maskiner. Fagligheden udfoldes af en person, som har taget professionens værdier, idealer, erfaringer, historie, metoder, sprog og etik til sig. Fagligheden er dybt internaliseret i personligheder, særligt hvis den skal udfoldes situations- og personbestemt. Uden personlighed heller ingen faglighed. Når faglige personer reduceres til funktioner, mistrives de, og dermed forsvinder fagligheden.

Den stærke leder tør gå tillidsfuldt ind i relationer, være anerkendende, emotionelt tilgængelig og nærværende.

3. Sproget er magisk

Sproget er mere end tale. Det er magisk, mente Grundtvig.

Ledelsessprog har ofte taget farve efter forskellige perioder. Ord som fronten, vagten og operationer afspejler perioder, hvor den militære kommandokultur var idealet. Ord som funktion, sektion, operatør og produktion er hentet fra industrisamfundets maskinelle verden.

Sproget afspejler ikke bare en verden, det skaber også en. Vi behandler medmennesker forskelligt afhængigt af, om vi kalder dem kolleger eller ansatte, børn eller elever, kunder, klienter eller medlemmer, åndssvage eller udviklingshæmmede.

Mennesket er en mageløs skabning, som Grundtvig udtrykker det, og derfor kan vi aldrig regne hinanden helt ud, sætte hinanden helt på formel. Hvis vi tror, at vi kan gøre os helt begreb om den anden, begår vi et overgreb.

Sproget er ledelsens stærkeste kulturskaber. Vi kan tale hinanden op - eller ned. Vi kan tale til kongen i hinanden og lade sproget fremme relationer, engagement og værdighed.

4. Relationsledelse er at håndtere konflikter

Det er ikke godt for mennesket at være ene, men det er heller ikke altid let for mennesket at være sammen med andre.

Arbejdslivets magthierarkier, præstationskrav og konkurrencekultur sætter ofte arbejdsrelationer under pres. Relationsspændinger og relationsbrud på arbejdet tager glæden fra arbejdet og fylder dagene med utryghed og frustration.

Relationsspændinger er ødelæggende for menneskers trivsel, og det er lederens ansvar og pligt at tage fat i relationel mistrivsel og genoprette relationer.

En leder skal være konfliktmægler, bringe stridende parter sammen og skabe fælles forståelse og forsoning. Det kræver styrke og mod, indsigt i medarbejdernes hverdag - og relationskompetencer.

"Personalismen inspirerer mig til at se, at ledelse handler om medarbejderne. Om at tage afsæt i medarbejdernes passion. Det er dem, der er guldet i organisationen. Relationerne i organisationen er organisationens hjertekammer."

Signe Jarvad, chef for fire kulturinstitutioner i Kbh. Kommune, i antologien "Det personlige samfund" (2015).

5. Mening er den vigtigste motivation

Institut for Lykkeforskning har fundet, at vi i Danmark baserer en væsentlig del af vores oplevede lykke på kvaliteten af vores arbejdsliv. Instituttet har også kortlagt hvad der giver arbejdsglæde: Det gør mening og relationer.

Kollegerne og oplevelsen af at bruge arbejdslivet på noget meningsfuldt har afgørende betydning for os. Vi må kunne

identificere en mening med vores arbejde for at opleve arbejdsglæde.

Men hvad betyder mening? Ordet mening kan både referere til en sproglig forståelse (er det til at forstå?), en rationel forståelse (er det logisk) og en eksistentiel forståelse (harmonerer det med mine værdier). Lederen skal arbejde på alle tre niveauer - jo mere harmoni, der er mellem de tre niveauer, des større tilfredshed.

Lederens opgave er, at producere mening.

6. Arbejdsglæde giver resultater

En personlig, værdig og relationel ledelse giver arbejdsglæde. God arbejdslyst kan aflæses direkte på bundlinjen. Sammenhængen mellem arbejdsglæde og økonomiske resultater understreges blandt andet i World Happiness Report, der udgives af Earth Institute ved Columbia University på vegne af FN.

Oplevelsen af lykke er gunstig for arbejdspladsens succes, fordi den fremmer produktivitet, kreativitet og samarbejde og holder sygefraværet i bund.

Arbejdsglæde giver gode ideer. Vore hjerner opfører sig anderledes, når vi føler os glade. Glade medarbejdere er bedre til at samarbejde og indgå i relationer på arbejdspladsen, og så er det lettere at tænke kreativt.

7. Relationer er er den vigtigste kapital

Relationer er en kapital på linje med finansiell kapital, uddannelsesmæssig kapital og produktionskapital.

Sociolog Emilia van Hauen definerer den produktive kapital som en infrastruktur, der sikrer klare mål og gode resultater. Her overfor står den relationelle kapital: et godt arbejdsmiljø, hvor stærke relationer og bæredygtige sociale sammenhænge kan dyrkes.

De to former for kapital understøtter gensidigt hinanden. Begreberne relationel og produktiv kapital er inspireret af den franske sociolog Pierre Bourdieu's begreber om økonomisk, kulturel og social kapital.

Amerikaneren Robert Putnam definerer tilsvarende social kapital som social tillid, normen om gengældelse og netværk af engagement. Social tillid er den gensidige tro på og tryghed ved hinanden. Med gensidighed og normen om gengældelse menes ikke en specifik udveksling. Et godt samarbejde bliver først muligt, hvis det er en almen norm, at en ydelse ikke behøver at udløse en "her og nu" eller "noget for noget" modydelse, men at den kan udskydes til engang i fremtiden.

Tilliden til gensidighed udtrykker altså en diffus udveksling; den refererer til et løbende udvekslingsforhold, som på et givet tidspunkt kan være ubalanceret, men hvor der er en tillid til at der vil opstå en balance på den lange distance.

Social kapital opbygges og konsolideres ifølge Putnam over lang tid – og igennem en lang og følsom proces. Mens den hurtigt nedbrydes til mistillid, manglende gensidig ansvarlighed og svage netværk.

Det sker desværre hvor forståelsen af menneskers relationer, behov for engagement og iboende værdighed ikke er til stede.

I januar udkom antologien "Det personlige samfund. Personalisme i praksis" og i april 2015 udkom efterfølgeren "Det relationelle menneske. Personalisme i perspektiv". I de to antologier bidrager i alt 48 ledere, praktikere og specialister med deres syn på, hvordan et mere relationelt menneskesyn kan udmøntes i praksis. Denne artikels forfattere er redaktører af de to antologier og artiklen baserer sig delvis på dem.

Læs mere om emnet

Karen Lumholt og Jonas Norgaard Mortensen: Det personlige samfund. Personalisme i praksis. Forlaget Vindelsti (2015)

Karen Lumholt og Jonas Norgaard Mortensen: Det relationelle menneske. Personalisme i perspektiv. Forlaget Vindelsti (2015)

Mandag Morgen om de nye lederroller www.mm.dk/velfaerd www.mm.dk/leder-kanten

Jonas Norgaard Mortensen: Det fælles bedste. Introduktion til personalismen. Forlaget Boedal. (2012 og 2014)

Mathias Schwartz Kirkegaard: Personledelse (e-bog), www.personledelse.dk

Læs også

De skjulte velfærdsreserver

Brug medarbejdernes historier i din ledelse

10 bud til at lede relationer

Relationel ledelse - når forandringen skal give mening