

Styrk organisationens åndsliv

- Fremtidens HR skal levere eksistens og dannelse

Dannelse var tidligere en samfundsopgave, der hørte til skolen, højskolen og det frivillige foreningsliv. Men dannelse er i dag på vej til at blive en central opgave for den moderne HR-organisation. Morgendagens HR-temaer handler nemlig ikke kun om præstation og effektivitet, men også om ro, eftertænksomhed, etik og refleksion.

Af Michael Højlund Larsen, civilingeniør, master, forfatter og ledelsesfilosof. www.hojlundlarsen.dk og Tommy Kjær Lassen, teolog, ph.d., eksistensformidler og ledelsesfilosof, www.vitaactiva.dk

De fleste er enige om at engagerende, selvstændige og kreativt tænkende medarbejdere er et af de vigtigste råstoffer på det danske arbejdsmarked. Mange virksomheder er i fuld gang med at udvikle kompetente, effektive og selvledende medarbejdere, der kan svare på morgendagens udfordringer.

Men der mangler noget. Morgendagens medarbejder skal ikke bare vide en masse, og kunne en masse, morgendagens medarbejder skal også ville noget. Fremtidens medarbejderudvikling handler ikke kun om uddannelse og kompetenceudvikling, men også om eksistens og dannelse.

Dannelse er ikke en kompetence. Det er ikke noget man uddanner sig i. Og eksistens er ikke gjort med et kursus i motivation og engagement.

Fremtidens råstof

I morgendagens virksomheder bliver det afgørende at finde den rette dynamik imellem det forretningsmæssige og det menneskelige. Ifølge klassiske dannelsestænkere kan der nemlig ikke trækkes en lige linje fra f.eks. en virksomheds kompetencebehov til et menneskes eksistens og dannelse. Skal man have fat i medarbejdernes fulde engagement må HR indføre et armslængdeprincip imellem medarbejderes personlige engagement og organisationens mål.

Ved at tænke eksistens og dannelse ind som dynamiske grundkategorier kan HR blive garant for et medarbejderengagement, der på én gang er autentisk

og værdiskabende. Eksistens og dannelse er netop nogle af de paradoksale størrelser, der både forudsætter frihed og som samtidig kalder individet til engagement, indlevelse og foretagsomhed.

Ledelse imellem overfladiskhed og udbrændthed

Det gamle industrisamfunds rationale om pligt og lønarbejde duer ikke længere. I dag er det ikke nok at passe sit arbejde; i stedet skal man finde det i jobbet, som man kan brænde for. Produktivitet kan ikke længere adskilles fra medarbejderens karakteregenskaber og eksistentielle meningsforståelser. Selvet er på godt og ondt kommet på arbejde.

Problemet i mange organisationer er imidlertid, at et menneskes indre anliggender er særdeles vanskelige at lede. Vi risikerer enten at lede *for meget*, hvor vi på en invaderende måde overfører organisationens logikker og værdier til individet – eller vi risikerer at lede *for lidt* ved at tro på, at de ydre performancemål er tilstrækkelige til at skabe det nødvendige engagement. Det ene fører let til forstillelse og overfladiskhed, det andet til stress og udbrændthed.

Eksistens og dannelse er kategorier, der kan producere netop den livsduelighed, der gør medarbejdere og ledere i stand til at navigere mere indsigtfuldt imellem arbejdslivets ydre krav og det personlige engagement.

HR skal tænke i dannelsesanledninger

Hvis almindelige mennesker skal kunne holde til det moderne arbejdsliv, er der brug for, at vi forholder os til både os selv og til arbejdslivet på en langt mere reflekterende måde. Her bliver mental robusthed og et eksistentielt velbefindende væsentlige pejlemærker. Ifølge den klassiske dannelsesstradition, gælder der en særlig logik for udvikling af god dannelse; dannelse kan nemlig ikke produceres direkte, og må derfor håndteres anderledes end almindelig kompetenceudvikling.

Organisationens åndsliv kan styrkes på mange måder:

- indfør refleksive pauser i møderne
- arranger lederhøjskole og filosofiske fordybelsesdage
- evaluere din arbejdsdag, ikke kun ud fra nyttetænkning, men spørg også om den har været god, sand og skøn

Virksomheder må i stedet etablere *dannelsesanledninger*, hvor ledere og medarbejdere kan få mulighed for at stoppe op og reflektere over arbejdsopgaverne, arbejdslivet og tilværelsen i det hele taget. På den måde kan dannelsesrummet udgøre en eksistentiel modvægt til

præstationssamfundets performancekrav og det rationelle menneskesyn.

Mange virksomheder har fitnessrum til træning af den fysiske sundhed. Men hvor er refleksionsrummet til den mentale udvikling? Eksistens og dannelse er tilsammen kongevejen til den mentale sundhed.

Ligesom fitnessrummet skal dannelsesrummet frekventeres jævnlige, hvis det skal have blivende effekt. Det må blive et rum og en praksis, som den enkelte medarbejder og leder løbende kan vende tilbage til. Dannelsesrummet kan være en stående invitation til nysgerrige, eksistentielle dialoger om de væsentlige temaer i liv og arbejdsliv. Nogle gange er de bedste dannelsesanledninger, dem der syner af mindst. Gennem kunst, filosofi og en højskolesang kan man opleve at blive forbundet med en livsglæde og en vitalitet som måske er blevet anfægtet i et effektivt og evidensbaseret arbejdsliv.

Modsat fitnessrummets intense intervaltræning, handler dannelsesrummets 'træningslogik' om at fokusere på det store, det nære og det dybe i tilværelsen. Målet er ikke bare at blive bedre til at gribe ud efter livet, men også at blive grebet af det. I dannelsesrummet har vi mulighed for at blive den bedste udgave af os selv – til glæde for både os selv og de fællesskaber som vi indgår i og har ansvar for. I

dannelsesrummet styrker vi vores forudsætninger for, at vi fortsat kan leve af vores originalitet, selvstændighed og kreativitet i en verden, hvor usikkerhed og omskiftelighed er grundvilkår.

Tre dannelsesråd til fremtidens HR

Eksistens og dannelse handler grundlæggende om at udvikle selvstændige, myndige og robuste individer, der kan tænke frit og navigere stadig mere indsigtfuldt i livet. Netop opøvelse af denne evne har siden antikken været den praktiske filosofis adelsmærke. Praktisk filosofi handler grundlæggende om at skabe betingelser for nysgerrige refleksioner og dialoger omkring de mest væsentlige temaer i vores liv og arbejdsliv.

Her følger tre praktisk-filosofiske dannelsesråd, der både kan bruges af medarbejdere, ledere og HR-funktionen:

→ 1. Gå off-pist når du skal beslutte

Af og til skal man turde gå off-pist forud for væsentlige beslutninger. At være off-pist handler om at konsultere mavefornemmelsen og skabe plads til det spontane, det improvisatoriske og det nysgerrige midt i den professionelle hverdag. Det kan tage mange former: gå en tur, løft blikket fra skrivebordet og stir ud af vinduet for en stund, gå en omvej næste gang du skal hen til kopirummet, indfør et off-pist punkt på næste afdelingsmøde og find på noget væsentligt at tale nysgerrigt om – gerne noget der ikke hænger sammen med resten af dagsordenen.

→ 2. Tænk i paradokser

Drop de ligefremme win-win koncepter og friktionsfrie løsningsmodeller. Stol mere på din egen erfaring og dømmekraft. Spejd efter konflikten i modellerne, for det er dér, du finder den kreative energi. Hold fast i de dynamiske modsætninger. Livet er fuld af paradokser. Paradokser er ikke problemer, der skal løses, men vilkår man skal lære at leve med. Ægte udvikling går altid igennem paradokset og ikke udenom. Søg diversitet, mangfoldighed og kompleksitet.

→ 3. Dyrk sprækkerne

Leonard Cohen synger at der er sprækker i al ting. Vi har brug for sprækkerne, for det er dér, lyset kommer ind. Grav sprækkerne fri i stedet for at dække dem til. Der er stor styrke i at stå ved sin sårbarhed. Det er ok, at tingene ikke går op. Det er i sprækkerne at nye muligheder for innovation og entreprenørskab opstår. En ledelsesfilosof har sagt det sådan, at hele teorier er lig halve mennesker.