



De gode hjerner. Vi kan ikke konkurrere med kineserne på lønnen, men i en tid, hvor kampen om de gode hjerner kun bliver hårdere, har Danmark en fordel. Vi kan nemlig skabe de mest attraktive arbejdspladser – også for kineserne.

Malk tigreren

TEGNING: CLAUD BIGUM



En tiger er både et rovdyr og et pattedyr. Den har såvel skarpe tænder som mælkekirtler. Alt afhængigt af hvilke af de to man fokuserer på, får man vidt forskellige muligheder i kontakten med dyret. Det er som bekendt ingen sag at lade sig skræmme af en tigers store tænder. Det er straks mere udfordrende at skabe en relation, der er til gavn for begge parter – og det lader sig gøre.

Mange taler om konkurrenceforholdet mellem Asien og den vestlige verden, alene på en omkostningspræmis. På denne præmis kan vi aldrig vinde! Flere burde tale om, hvor vi til gengæld kan vinde. Og det kan vi på asiaternes egen hjemmebane, hvis vi flytter vores opmærksomhed til en præmis, hvor vi har markante forspring. Jeg mener kort sagt, at det vil synliggøre store fordele for nordeuropæiske organisationer, i det øjeblik vi anlægger en tilknytnings- og udviklingspsykologisk optik på vores konkurrenceevne i Asien.

Kvaliteten af tilknytning har omfattende konsekvenser for et barns personlighedsmæssige udvikling, herunder dets empathiske kompetencer som voksen. Alle ledere har deres barndoms empathiske betingelser med sig i de relationelle kvaliteter af deres ledelse.

I mit daglige arbejde forholder jeg mig til menneskets basale tilknytnings- og udviklingspsykologi. Både når jeg arbejder klinisk med klienter, der lider af angst, depression eller problemer i parforholdet, og når jeg arbejder organisationspsykologisk med ledere og medarbejdere, der ønsker at udvikle deres empathiske evner, så de kan skabe stærkere personlige bånd til andre vigtige i deres professionelle netværk af relationer.

I en tilknytnings- og udviklingspsykologisk optik har Nordeuropa tilsyneladende nogle markante forspring frem for lande som for eksempel Kina. Ser man på undersøgelser af graden af såkaldt 'sikker tilknytning' (Ainsworth et al. 1978) i lande som Kina er andelen af børn i denne kategori 50 procent (Van Ijzendoorn & Kroonenberg, 1988). I Sverige er den 74 procent, i England 75 procent, og i Holland er den 67 procent (ibid.). Sikker tilknytning er et blandt andet et mål på, hvor megen empati et barn er blevet mødt med de første år af sit liv, og dermed selv som voksen formår at lægge for dagen over for andre. Også i sine professionelle relationer. I denne sammenhæng har Nordeuropa tilsyneladende en betydelig fordel. Denne kunne vi overveje at omsætte i praksis.

Vores empathiske forspring kan nordeuropæiske organisationer omsætte til konkurrencemæssige fordele i lande som Kina. Undersøgelsen peger netop på, at de relative fordele ved moden empati i en organisation i Asien kan være markant større end i Skandinavien. At de gennemsnitlige psykiske arbejdsforhold, nordeuropæere i Asien er i stand til at skabe, i gennemsnit kunne være mere behagelige at arbejde i, også for asiater. Allerede i dag er der kamp om de dygtigste professionelle i Asien. Denne konkurrence vil kun tage til i de kommende år. Vi kan med andre ord slå konkurrenterne på deres egen hjemmebane, hvis vi tænker os om, når vi etablerer og driver datterorganisationer i Asien.

Mange har i dag opdaget, at jo dygtigere ledere og medarbejdere er til at skabe empathiske relationer til andre mennesker, jo bedre bundlinje skaber de. At jo højere grad af empati en organisation er præget af, jo mindre medarbejderomsætning, sygefravær og personkonflikter vil der være, ligesom omstillingsevne, innovation og produktivitet stiger. Kort sagt: bedre relationer – bedre resultater. Og her kunne det altså se ud ti, at Asiens største land,

Når nord-europæiske organisationer etablerer sig i Asien, vil de kunne have store fordele overfor de lokale aktører, hvis de indfører en organisationskultur, herunder ledelsesstil, der er præget af moden empati.

Kina og dets organisationer, kan have en relationel myose, der til alles fordel kan blødes op.

Der er store forskelle på, hvordan mennesker fra forskellige kulturer forventer at blive ledet. Samtidig er det indlysende, at mennesker foretrækker at blive behandlet respektfuldt og ikke-krænkende, uanset om ledelsesstilen er stærkt autoritær eller karakteriseret ved forventninger om en høj grad af selvledelse.

Moden empati kan i konkurrencemæssige sammenhænge fungere som en trojansk hest på de asiatiske hjemmemarkeder.

Indtil videre er de primære sektorer i Asien manuelt produktionsorienterede, men om få år vil levestandarden og uddannelsesniveaulet derude være steget betragteligt. Og kampen om de dygtigste, bedst uddannede medarbejdere vil blive intensiveret. Begynder skandinaviske organisationer allerede i dag at integrere et relationelt image som mere menneskevenlige arbejdspladser i deres strategi, vil de om få år kunne høste fordelene heraf, når kampen om den mest eftertragtede arbejdskraft bliver intensiveret.

Asiater har samme type tilknytningsbehov som alle andre. De er tilbøjelige til at søge derhen, hvor den tryggeste og sundeste tilknytning til andre er mulig. Som mennesker er vi ens – vi tiltrækkes stærkest af de personer og grupper, der behandler os bedst. Vi søger generelt ikke nærhed med personer og organisationer som vi oplever udsætter os for ubehageligheder.

Mine erfaringer bekræfter det, som van Ijzendoorn & Kroonenberg (1988) peger på. De ledere, jeg hjælper, beskriver asiatiske organisationskulturer som værende præget af et stejlt autoritært hierarki kendetegnet ved magt/afmagt relationer. Hvor underordnede medarbejdere, samarbejdspartnere og leverandører som 'motivationstaktik' desværre ofte trues, overfuses og ydmyges. Omgangsformer

jeg tager som udtryk for en i empatisk forstand mindre hensigtsmæssig måde at relatere sig til andre på. Som skaber utryk tilknytning. Når nordeuropæiske organisationer etablerer sig i Asien, vil de kunne have store fordele over for de lokale aktører, hvis de indfører en organisationskultur, herunder ledelsesstil, der er præget af moden empati. Denne vil gøre det muligt at tiltrække de bedste lokale medarbejdere til den samme løn, og ikke mindst en højere produktivitet, idet empatisk ledelse netop blandt andet skaber en sådan. Det samme med forholdet til lokale samarbejdspartnere og leverandører – her kan der også skabes konkurrencemæssigt stærkere relationelle bånd med en højere grad af empati.

Selvom empatien bestemt ikke altid spiller på de høje nagler i skandinaviske organisationer, har vi måske samfundsmæssigt et kulturfællesskab, der i empatisk forstand er karakteriseret ved visse modenhedsmæssige forspring, hvad medmenneskelig omgangstone og respekt for almene menneskerettigheder angår. Dette forspring kan vi omsætte til resultater på bundlinjen, hvis vi erkender værdien af den relationelle kultur vi, i hvert tilfælde flere af os, er i stand til at lægge for dagen. Skandinavien kan kapitalisere af sin kultur, hvis blot vi er bevidst om værdien af de relationelle værdier, vi har, og hvordan disse påvirker og selv og andre i nære relationer – bedre relationer skaber bedre resultater.

Mit postulat er, at hvis vi formår at tøjle vores forskrækkelse for Asiens tigerøkonomier, og vover at nærme os dem med ydmyg venlighed, giver vi tigreren mulighed for at lære os at kende for noget bedre end det, den i forvejen kender til. Med denne tilgang lader det sig gøre at malk den, hvis blot vi erkender vore egne styrker og ikke lader os lamme af rædsel, når vi ser de store tænder.

Vi kan kapitalisere på truslen fra Asien, hvis vi vover os helt tæt på, og forholder os ydmygt og venligt.