



Betroede medarbejdere blev til horisontalpiloter

Af
STEEN HILDEBRANDT
Professor ved
Handelshøjskolen i Århus

Tænker du nogensinde over, hvordan en virksomhed så ud i gamle dage? For 25 eller 50 år siden? Tænker du på, hvad der er sket med hensyn til, hvordan virksomheder er indrettet nu og hvad de er optaget af i dag set i forhold til for 25 eller 50 år siden? En lørdag formiddag for et par uger siden satte jeg mig til rette i en god stol og lod tankerne gå tilbage. Årsagen var, at jeg skulle holde et foredrag om den lærende virksomhed, og den person, jeg havde lavet foredragsaftalen med havde sagt, at det skulle være nede på jorden. Det skulle være konkret. Det lavede vi en aftale om. Og sådan blev det.

Det spørgsmål, jeg stillede mig selv igen, var: Hvorfor taler vi i dag så meget om den lærende virksomhed? Har virksomheder ikke altid været lærende? Og hvad sker der, når man lader tankerne gå tilbage? Man kommer bl.a. tilbage til sin barndom. Det gjorde jeg også, og her tegnede der sig meget tydelige billeder af nogle virksomheder, som jeg kendte godt til fra min barndom og tidligste ungdom. Disse virksomheder hører en svunden tid til. Dagens virksomheder er fundamentalt forskellige; de skal bestandigt forandre sig. Derfor skal de hele tiden være lærende på en måde, som tidligere tiders virksomheder ikke havde behov for at være og derfor ikke var.

Jeg vil fortælle lidt om det ene billede. Det handler om en direktør og en stor jydsk industrivirksomhed. Vi kalder ham Poul. Vi er tilbage i 50'erne og 60'erne. Han var direktør, ikke administrerende. Direktør var nok dengang. Han var uddannet civilingeniør. Havde været ansat på B&W Skibsværft i sine unge dage. Han var nu oppe i årene - og dog! Set med den unge drengs øjne var han oppe

i årene; men han var en mand i slutningen af 50'erne. Gråt hår. Fine skræddersyede habitter. En smuk kone og en ung tjenestepige derhjemme i direktørboligen, der tog sig af hus og hjem, hvilket bl.a. indebar en del repræsentation.

Poul kunne ikke køre bil. Når han, hans kone og børn kom på besøg nogle gange om året i mit barndomshjem, kom de kørende i en fin sort bil med chauffør - og kasket. Chaufføren blev siddende i bilen i de timer, besøget varede. Det kunne være et frokostbesøg. Senere fik fruene kørekort, og vi så ikke chaufføren mere. Poul havde en fast tid hos byens førende frisør. Hver tirsdag kl. 14.00 blev hans tynde hår plejet. Han spadserede hen til frisøren og tilbage. Spiste frokost hjemme i direktørboligen hver dag kl. 12, når han da ikke var i København eller Paris. Rejser foregik med tog. Han satte sig vist aldrig op i et fly.

Han gik i teater, læste skønlitteratur, havde en stor omgangskreds, var medlem af en loge, formand for ingeniørforeningen i byen. Engang arrangerede han en foredragsaften med professor Niels Bohr, og det lykkedes mig som fjortenårig at få lov til at være med. En meget stor oplevelse - for alle. Poul talte ikke modsigelse; ja det var han ikke vant til, så hvis han en sjælden gang blev modsagt, f.eks. i private familiesammenhænge, så tog han det for en spøg. Det var Poul, der bestemte, ude og hjemme.

Virksomheden var ejet af en større koncern, men Poul havde en udstrakt frihed - sagde han. Flere hundrede medarbejdere var der. Byens største virksomhed. Men jeg kan huske, at hans stemme og kropssprog ændrede karakter, når han talte om bestyrelsen og i særlig grad om bestyrelsesformanden. Bestyrelsesformanden var direktør for en meget større virksomhed, og blandt de øvrige medlemmer var højesteretssagføreren. Når det drejede sig om bestyrelsen, var der en anden arbejdsfordeling, kunne jeg tidligt forstå. Jeg forstod, men skulle ikke forstå, at her var der andre, der bestemte over Poul og virksomheden. Der var bestyrelsesmøder to gange om året. De foregik i den by, hvor Poul's virksomhed lå. Og bestyrelsesmøder var alvor. Der blev spist middag i direktørboligen og alle sejl var sat til. Direktøren var lidt nervøs og på tærne. Her - under middagen - blev der bl.a. diskret forhandlet løn og pension, men løn og pension var iøvrigt ikke noget, man talte om.

Virksomheden gik godt. Økonomisk solid og et meget sikkert marked. Poul lagde megen vægt på, at virksomheden havde sine egne lærlinge. Ud i den ene ende af virksomheden forsvandt de

gode medarbejdere, når de havde haft 25 eller for manges vedkommende 40 års jubilæum, og ind i den anden ende kom de unge lærlinge. En fast veluddannet medarbejderstab var kernen i hele virksomhedens eksistens og produktion. Poul kendte arbejderne; lagde vægt på, at alle jubilæer blev husket og markeret; lagde vægt på selv at deltage i den store årlige julekomsammen på fabrikken, hvor medarbejdernes ægtefæller og børn var med.

Betroede medarbejdere var et begreb, Poul brugte. Han havde betroede medarbejdere. De sad i administrationen, og det var typisk også medarbejdere, der havde været i virksomheden, siden de var helt unge. Der var Poul's sekretær, der var bogholderen, ledende ingeniører og flere andre administrative medarbejdere. Virksomheden var i balance. Langsom, sikker, styret, men næsten umærkelig vækst. Man tjente penge. Der var fred og ingen fare. Det var en ikke-lærende virksomhed. Der var mennesker, der lærte noget, ja, nemlig de unge lærlinge, kontoreleverne, de unge ingeniører m.m. De lærte virksomheden, dens produkter, forretningsgange, dens kultur og traditioner, dens teknik og maskiner m.m. at kende, og så blev de på deres plads. De var dygtige, de kunne deres kram, og de blev ældre; nogle avancerede efter på forhånd nogenlunde kendte og accepterede spilleregler; jubilæer blev markeret, runde fødselsdage fejret. Direktørens liv og færden blev iagttaget. Hans egne børn voksede op, og gik i andre skoler end de flestes. Men en lærende virksomhed var og blev det ikke. Enhver passede sit, og så gik det godt.

Nogle gange om året rejste Poul til København, hvor virksomhedens største kunder boede. Her indgik han de handelsaftaler, der dannede grundlaget for det næste halve og hele års produktion. Der blev spist frokoster og middage. Fruerne var ofte med til middagene. En virksomhed som her antydet var præget af ro. Der var ingen overraskelser. Lederne sad på deres poster i mange år; ja medmindre, der skete noget helt specielt, sad man, til man gik af på grund af alder - som det hed. Det gjorde lederen, og det gjorde de fleste andre medarbejdere i virksomheden også. Man blev på sin plads.

Man talte ikke meget om ledelse. Der var en direktør, og det var ham, der bestemte. Og så var den pot ude. Han tegnede firmaet. Han ansatte de øvrige ledende eller betroede medarbejdere. Han havde en selvfølgelig føling med, hvad der foregik i produktionen, i tegneafdelingen, i de administrative afdelinger. Han kendte tillidsmændene; de ham. Der var en gensidig respekt og tillid, og in-

gen var i tvivl om, hvilken plads den enkelte og de andre havde i hierarkiet. En organisationsplan fandtes ikke. Den var, den eksisterede! Hvorfor tegne noget, som alle kendte, og som ikke blev ændret? Hvorfor skulle man ændre noget i den måde, man havde indrettet sig på - og iøvrigt med stort held havde indrettet sig på gennem mange år? Ja, det spekulerede man end ikke på.

Tegn dit eget billede af en enkelt eller nogle få af de virksomheder, du kendte for 25 eller 50 år siden. En fabrik, et sygehus, et rådhus, en tømmerhandel, en kommunal forvaltning, et gods o.s.v. Hvad var karakteristisk? Hvordan var lederen? Hvilke medarbejdere var der? Hvordan var tonen? Hvor længe blev man i virksomheden? Hvilke ændringer talte man om eller overvejede man? Hvordan var kontakten til markedet, kunderne eller borgerne? Hvad var karakteristisk?

Springer vi fra disse billeder og ind i en virksomhed i 1997, så er det ikke svært at se nogle markante forskelle. Hvis enhver i dag blot passer sit, så går det ikke. Dagens virksomheder er ændringer. Der er ingen ro. Der er stadige overraskelser. Mennesker kommer og går. Hastige teknologiske ændringer. Nye edb-systemer. Nogen kan endnu huske, da man i virksomheder sagde: "Vi er ved at gå over til edb" - underforstået: For første gang! Nye kommunikationsformer og -kanaler. Fax, e-mail, Internet. Nye uddannelser hos de nyansatte. Kurser, seminarer, træning, konsulenter. Hastige markedsændringer. Jævnlig ændringer og omvæltninger på ejersiden. Valutakurser og markedsforhold ændres hele tiden. Politiske indgreb og politisk usikkerhed. Eksterne samarbejdspartnere ændrer struktur, teknologi og ejerkreds. Fusioner, konkurser, opkøb, outsourcing, privatisering, udlicitering m.m. hører til dagens orden, uorden og mulighed. Det siger næsten sig selv, at man kun kan leve og overleve i alt dette, hvis man hele tiden reflekterer over, hvad der sker og er sket og hele tiden aflærer og indlærer. Ajourført, relevant og distribueret viden bliver den afgørende konkurrencefaktor. Og man må hele tiden overveje, om organisationen er indrettet hensigtsmæssigt set i forhold til de interne og eksterne opgaver, den skal løse. Der må ikke være lange mentale afstande i organisationen. Kravene om korte gennemløbstider øges dag for dag.

Der er ikke noget at sige til, at vi i 90'erne f.eks. taler om det psykiske arbejdsmiljø, om sikkerhed, om udbrændthed, om stress, om familiens plads, om det sociale ansvar. Det gjorde man ikke i Poul's tid. Men det var der alt sammen - på én eller anden måde var det der. Det var blot ikke

særlig bevidst. I dag er man bevidst om det - eller bevidst om det på bestemte måder i hvert fald.

Behovet for at interessere sig for den lærende virksomhed som begreb og som praksis er tydeligt. Den lærende virksomhed er en virksomhed, der hele tiden gør det nemmere for alle medlemmer af organisationen at lære, og som bevidst forandrer sig selv og den sammenhæng, den eksisterer i. Det gør den ikke for sjov skyld. Den gør det, fordi det er nødvendigt. At det også kan være sjovt, udfordrende, udviklende siger sig selv, men det kan også være ubehageligt, konfliktfyldt. Dagens virksomhed er i en konkurrencesituation, hvor den viden, der er i organisationen, er afgørende for dens overlevelse nu og på længere sigt. Den har ikke råd til, at viden kapsles ind i den enkelte medarbejder. Den må sikre, at viden, der findes hos en enkelt medarbejder, deles med andre. Den må sikre, at forældet viden kasseres. Den må sikre, at den viden, der findes uden for virksomheden, kanaliseres ind i den, og den må bidrage til, at den viden, den selv har, kanaliseres ud i dens omverden. Den må være bevidst om de værdier og holdninger, der præger og lever i virksomheden

Den lærende virksomhed er en virksomhed under stadig udvikling og ændring. Det er ikke en virksomhed, hvor medarbejdere og ledere forbliver i de kasser eller afdelinger, hvor de én gang blev ansat - ja, de traditionelle afdelingsbegreber forsvinder. Det er ikke en virksomhed, der gennem årtier producerer de samme produkter og ydelser og leverer dem til de samme kunder og markeder. Produkter, ydelser, kunder og markeder ændrer sig hele tiden. Medarbejdere og ledere flytter rundt i og imellem virksomheder. Man bliver forpustet. Jeg hørte betegnelsen horisontalpilote om en særlig type medarbejdere i moderne virksomheder, medarbejdere og ledere, hvis opgave det er at bevæge sig rundt på tværs i organisationen. Og som belønnes for at arbejde på tværs.

Er det nu sådan, alle oplever det i en lærende virksomhed, kunne man spørge. Er det sande billeder, jeg har tegnet af den gamle og den nye virksomhed. Nej, det er det ikke. Det er forenklinger, og som billedhuggeren Hein Heinsen engang har sagt: Forenkling er ingen kunst. Det har han nok ikke helt ret i. Engang imellem kan det være på sin plads at forenkles, for at få fat i én eller anden essens.