



Virksomheden som skole

Af
STEEN HILDEBRANDT
Professor ved
Handelshøjskolen i Århus

De små børn begynder i skolen i disse dage. Hvad med de store og voksne? Folkeskole, gymnasier, universiteter og handelshøjskoler – alle sammen begynder de inden for de nærmeste dage og uger. Virksomhederne begynder også. Efter en fortjent ferie starter virksomhederne op, som det hedder, og tager fat på nye opgaver, nye projekter, nye produkter, eller kører videre med gamle produkter og gamle rutiner.

I ferien talte jeg med en meget succesfuld dansk leder, selvlærd, ekstrem dygtig, en leder af en milliardforretning, der i overvejende grad leder sin virksomhed i kraft af en fint udviklet intuition, menneskekundskab og købmandsskab. Vi talte om hans virksomhed, og lige pludselig kom følgende sætning ud af hans mund: "Vores virksomhed er jo også en skole for medarbejderne. Vi bruger jo mange midler på at uddanne vore medarbejdere".

Det er sandt, at virksomheden, også hans, er en skole, og at der bruges energi og midler på at uddanne medarbejderne. Men jeg tror, at denne leder og ejer, ligesom de mange andre, overvurderer, hvor meget virksomheden satser på uddannelse og undervurderer, hvor stort et behov, der er og vil være i fremtiden for uddannelse, personlig udvikling, kompetenceudvikling – og hvad vi nu kalder det.

Det er sandt, at der i statsligt og kommunalt regi satses meget på undervisnings- og

uddannelsesområdet. Det skal der fortsat gøres. Men sandt er det også, at der på de fleste af de etablerede uddannelsesinstitutioner udkæmpes brave kampe for at undgå forandring – mange gamle uddannelsesinstitutioner er rene slagmarker for modstand mod forandring.

Af denne og andre årsager skal de voksne også begynde i skole, skolen er blot virksomhederne. Virksomhederne skal til at tage denne del af deres opgave meget mere alvorligt. Langt de fleste succesfulde virksomheder bruger i dag betydelige midler på uddannelse. Ja, der er jo oven i købet en lille tendens, der hedder Corporate University, og som består i, at man formaliserer sine uddannelses- og udviklingsaktiviteter i særskilte organisatoriske enheder mm., men sandheden er, så vidt jeg kan se, at der ofte ikke er så meget i det, som man forsøger at få det til at se ud til.

Men corporate universities, uddannelses- og kompetenceafdelinger og andet er udtryk for, at danske virksomheder, eller i hvert fald de bedste af dem, er i gang, og undertiden langt fremme, når det gælder om at tage vare på, hvad vi med et godt gammelt industrisamfundsudtryk kalder de menneskelige ressourcer.

De menneskelige ressourcer, eller kort og godt, mennesker, er, hvad virksomhederne skal leve af, eller i stadig højere grad skal leve af. Selvfølgelig har virksomheder altid levet af mennesker i den forstand, at der har været mennesker ansat, men i den traditionelle industrielle virksomhed er det produktionsapparatet, teknologien, der er og var det bærende.

Men heller ikke den traditionelle produktionsvirksomhed er uændret efter sommerferien – hvis vi skal spidse det lidt til. Den traditionelle produktion, forstået som masseproduktion af simple og ens produkter, finder i stadig ringere omfang sted i Danmark, og også produktionsvirksomheden, med dens avancerede produktionsapparat og positive holdning til innovation, bliver stadig mere afhængig af mennesker. Det har virksomheder som Danfoss, Grundfos og Unimerco for længst indset og taget en masse konsekvenser af. Men hvad med mange af de andre produktionsvirksomheder?

Virksomhederne kan ikke forvente, at de etablerede uddannelsesinstitutioner, uanset om de er lave, middel eller høje, store eller små, følger med og er helt fremme med hensyn til at levere det nyeste og mest interessante. De halter bagefter, de har en alt for lang reaktionstid til, at virksomhederne kan lade sig nøjes med dem. Og samtidig med det, er der ikke ret mange andre end virksomhederne selv og deres medarbejdere til at tage sig af den løbende, nye uddannelse, nye opkvalificeringer, nye kompetenceudvikling, der skal finde sted hele tiden i virksomheden. Den tager offentlige institutioner sig jo i endnu mindre omfang af, så her ligger det lige for, at virksomhederne selv må tage ansvar og tage fat.

Alt i alt betyder dette, at den enkelte virksomhed i det nuværende, og endnu mere i fremtidens vidensamfund, som en selvfølgelig del af deres aktivitet og budgettering skal investere meget mere i mennesker, end de er vant til. Mennesker bliver det afgørende omdrejningspunkt i alle virksomheder, også i produktionsvirksomheder. Livslang læring, livslang personlig og faglig udvikling, livslang kompetenceudvikling bliver selvfølgelig elementer i enhver virksomheds liv og udvikling.

For at dette vil og kan ske, skal der i virksomhedernes øverste direktioner være mennesker, der dybt i sig har indset dette. I alt for mange direktioner har man endnu en slæbende og modvillig holdning til alt dette. Man siger de rigtige ord, men hjertet er ikke med. Man tror ofte ikke selv på det, men man er begavet nok til at indse, at man er nødt til at spille med og sige det rigtige. Det kan man klare sig med i en periode, men så går den ikke længere. Der skal et helhjertet og fulgyldigt engagement til, og der skal sættes ressourcer og handling bag ordene.

Enhver virksomhed er – også – en skole.