



## Mistillidskontrakten skal ophæves

Af

STEEN HILDEBRANDT

Professor ved

Handelshøjskolen i Århus

I mange virksomheder og hos mange ledere er det blevet en så indgroet dårlig vane at have mistillid til sine medarbejderne, at man slet ikke reflekterer over det eller er bevidst om det. Det har man bare. Det er ikke ond vilje. Mange virksomheder er simpelthen bygget op på en forudsætning om mistillid. Man antager, at der er grund til at have mistillid til medarbejderne. Og iøvrigt også, at der er grund til at have mistillid til lederne. Og så har man mistillid. Det er det, der har fået den franske leder og ledelsesfilosof Jacques Chaize til at tale om mistillidskontrakten. Man bygger organisationer, hierarkier, systemer, regler og rutiner op omkring mistillid. Og hvad det ikke koster det danske erhvervsliv og den offentlige sektor, er ikke rart at tænke på.

Det nyeste eksempel, jeg har set på mistillidskontrakten, kom til udtryk i et brev, der sendes til nyudpegede censorer ved de højere læreanstalter, i dette tilfælde blev brevet udsendt fra Censorformandens sekretariat ved én af de højere læreanstalter. Det er et introduktionsbrev, der sendes til en ekstern person, f.eks. en direktør i et privat firma, en forvaltningschef o.lign., mennesker, der i parentes bemærket gør de pågældende højere læreanstalter en stor tjeneste ved, for en ringe betaling, at fungere som censorer. Det hedder nu i dette brev, hvori der ikke står én eneste positiv bemærkning endside udtrykkes en velkomst eller en tak: "...Vi gør yderligere opmærksom på, at der i forbindelse med aflæggelse af eventuelt rejseregnskab anvendes særlige blanketter....Der gøres opmærksom på, at Rigsrevisionen kræver, at selve billetten vedlægges afregningen". Så langt så godt. Men den ivrige brevskriver, der forstår, hvad det drejer sig om, fjerner nu til for at

fjerne enhver tvivl: "Det er således ikke (ikke er både fremhævet med fede typer og understreget som her) tilstrækkeligt at medsende eksempelvis faktura fra et rejsebureau". Det er en erfaren sekretær for censorformandsskabet, der her folder sig ud. Ja, ikke sandt: Hvis man ikke vidste bedre, ville man tro, at det var en person, der gentagne gange var blevet taget i at snyde med bilagene, man henvendte sig til og ikke en ny, uskyldig samarbejdspartner, som oven i købet gør én en stor tjeneste.

En anden historie, en tillidskontrakt: For nogle få uger siden besøgte jeg en meget succesfuld dansk virksomhed og talte med dens direktør. Han sagde: "Hos os betragter vi alle mennesker som voksne mennesker. Det lyder måske lidt naivt, men det er sandt. Og det er forudsætningen for, at vi kan være den førende i verden inden for vort område. Det kunne vi ikke være, hvis vi hver dag skulle bruge mængder af energi på at rende rundt og kontrollere og have mistillid til hinanden". Han føjede til: "Vi har en markedsandel på verdensmarkedet på omkring 15, men vi tjener flere penge end alle vore konkurrenter tilsammen". Ofte kan der komme overraskende og gode resultater ud af det, hvis man tør bryde med vanetænkning. Gøre det umulige. Tænke og tro på det umulige. Og det er just, hvad man har gjort i denne virksomhed. Spørgsmålet om, hvilket menneskesyn, der er det fremherskende i en virksomhed, og som virksomheden derfor bygges op på, hører ikke til i den hyggelige, lidt uforpligtende afdeling, men er af fundamental betydning for virksomhedens overlevelsessevne.

Dansk erhvervsliv og danske offentlige virksomheder skal i de kommende år i stadig stigende grad leve af at udvikle, frembringe, forfine, udnytte, formidle og distribuere information og viden, og det kan man ikke gøre i mistillidssystemer. Derfor er det afgørende nødvendigt, at vi begynder at ændre vore tanker og vore strukturer på dette mistillidsområde, således at mennesker i stadig stigende grad kan folde sig ud og bruge deres intelligens, viden, fantasi og kreativitet - også når de er på arbejde.

Hvilke øvrige udviklingstendenser kan iagttages i sådanne udviklingsorienterede danske virksomheder som den, jeg omtalte oven for? I det følgende vil jeg pege på nogle få og vigtige af de tendenser og tiltag, der kan ses. Det er for det første karakteristisk for disse virksomheder - offentlige og private - at der hos medarbejdere og ledere er en stor indsigt i, hvad der er virksomhedens eksistensberettigelse. Der er - og der må være - en stor forståelse for kunden, klienten,

patienten og de ydelser og løsninger, som kunden skal have i den pågældende virksomhed eller i det netværk af virksomheder, som den pågældende virksomhed indgår i. Og der er hos flere og flere kunder en forståelse for den rolle, som kunden skal spille i forhold til virksomheden. Denne indsigt og forståelse tilvejebringes gennem en bevidst indsats, en indsats, der bl.a. bringer virksomheden i en tæt dialog med kunderne.

Alle aktiviteter i en virksomhed bør have både kunden og medarbejderen som udgangspunkt. Det er ikke enten kunden eller medarbejderen, men både-og. I fremtidens virksomhed har alle medarbejdere meget vide rammer for deres udførelse og udvikling. Det er nødvendigt både på grund af opgavernes sammensatte og skiftende karakter, men også fordi det har en værdi i sig selv. Alle medarbejdere kender og er med til at udvikle det værdigrundlag og de visioner, som virksomheden arbejder efter. Man er optaget af begrebet livskvalitet. Alle arbejder med livskvalitet. Denne optagethed af livskvalitet er generel, dvs. den retter sig mod den enkelte medarbejders egen livskvalitet, og den retter sig mod kollegers livskvalitet. Det er den indadvendte dimension. Den anden dimension er rettet mod kundernes og borgernes livskvalitet.

I sådanne udviklingsorienterede virksomheder er man ude over diskussionen om, hvorvidt livskvalitet er et relevant tema at arbejde med eller være optaget af. Det er selvfølgelig relevant. Og det drejer sig ikke om en romantisk og lidt uforpligtende optagethed, men om en løbende præcisering af indholdet i livskvalitetsbegrebet for de konkrete grupper af mennesker, der er tale om. Der er en erkendelse af, at man selvfølgelig må være optaget af andres og egen livskvalitet. Og det gælder, hvad enten anstrengelserne rettes imod løbende at blive klogere m.h.t., hvad livskvalitet er eller mod konkret at arbejde med forbedring af den definerede livskvalitet. Der er en positiv sammenhæng mellem medarbejdernes og ledernes oplevede livskvalitet og den effektivitet, produktivitet og kvalitet, som en virksomhed opnår i forhold til kunderne. Der er en positiv sammenhæng mellem medarbejdernes og kundernes livskvalitet. Der er tale om komplicerede sammenhænge, som vi endnu ikke har klarhed over i alle detaljer, men at sammenhænge er positive er der tilstrækkelige indikier for.

Inden for rammerne af denne stadige optagethed af livskvalitet foregår der intense bestræbelser på at udvikle bevidstheden, kompetencen og den teknologiske indsigt hos både medarbejdere og

kunder. Kunderne er meget tætte på virksomheden og deltager efterhånden i forskellige udviklingsaktiviteter. I nogle tilfælde er grænsen mellem kunde og medarbejder vanskelig at drage, idet kunder på flere og flere områder deltager i arbejdet, både med at udvikle og producere ydelser og løsninger til sig selv, med at producere ydelser til andre kunder og med arbejde, hvor de iøvrigt i kraft af erfaring og uddannelse har særlige forudsætninger. På den måde sker der en aktivering og medinddragelse af kunder. På undervisningsområdet, f.eks., oplever vi, at elever og studerende inddrages aktivt i en række funktioner på undervisningsstedet. På hospitalsområdet vil vi i stadig stigende grad se patienter deltage aktivt i forskellige funktioner, og det samme gælder, og i meget høj grad, inden for det sociale område. Men også i rene produktionsvirksomheder og i andre former for servicevirksomheder ser vi og vil vi i stigende grad se sådanne tendenser.

Der er et mere og mere intensivt samarbejde mellem offentlige virksomheder indbyrdes og mellem offentlige virksomheder og forskellige private og semi-private virksomheder. Dette samarbejde vil ofte også omfatte kunder og kunders inddragelse i forskellige aktiviteter. Samarbejdet omfatter erfaringsudveksling på en række faglige og ledelsesmæssige områder. Allerede i dag har man mange steder fået en dyb erkendelse af, at man kan have meget ud af at sammenligne sig med og måle sig i forhold til andre og lære af andre. Erfaringsudveksling mellem virksomheder kan give betydelige besparelser og forbedringer. Dette samarbejde, der også er internationalt, drejer sig i høj grad om og involverer informationsteknologi.

Udvikling og læring er centrale begreber i fremtidens organisation. Personlig udvikling og udvikling af organisationen samt læring og aflæring er centrale og tæt forbundne begreber. Begreber som organisationskultur, værdier, fortolkningskemaer, produktivitet og kvalitet er centrale. Der er ved at udvikle sig en mere nuanceret forståelse for og indsigt i de potentialer, der ligger i mennesker i forskellige livssituationer, herunder forskellige aldre, og en forståelse for, hvorledes man på en positiv måde får disse potentialer til udfoldelse.

Der er en løbende optagethed af de spændinger, problemer og konflikter, der opstår i forbindelse med de udviklingsprocesser, vi her taler om. Man arbejder bevidst med konflikter, og i mange tilfælde lykkes det at bruge konflikter og spændinger som løftestang for nye initiativer. Det er vanskeligt at undgå, at nogle ledere og medarbejdere kommer i klemme i udviklingen. Den udvikling, vi taler om her, går hurtigt. Vi er på vej ind i en situation,

hvor informationsteknologien virkelig udnyttes til alle faglige og ledelsesmæssige opgaver. På snart sagt alle fronter sker der hastige ændringer, og de fleste medarbejdere og kunder ser disse ændringer som muligheder og udfordringer. Men nogle medarbejdere og ledere kan psykisk, intellektuelt og fysisk ikke være med. De føler sig uden for. De føler sig overhalet af teknologi, kolleger og kunder, og de formår ikke i de givne rammer at udvikle sig videre. For dem er de udviklingstræk, der her omtales, så arbejdsmæssigt og psykisk belastende, at der må gøres noget særligt for disse medarbejdere.