

Lars Kolind satte gang i tankerne

Hvorfor er nytænkning vigtig? Og hvad er meningen med det hele? Den tidligere Oticon-direktør udfordrede varmeværkeres ledere med store spørgsmål.



LEDELSE

Af journalist Flemming Rasmussen,
Dansk Fjernvarme

- I pausen, inden jeg fik ordet gik jeg lidt rundt og snakkede med jer og lavede en lille rundspørge om, hvad en direktør på et gennemsnitligt varmeværk tjener, hvis man i øvrigt kan snakke om sådan et. Mit spørgsmål til jer er: Hvorfor har I egentlig som ledere fortjent at tjene mange penge, hvad retfærdiggør det?

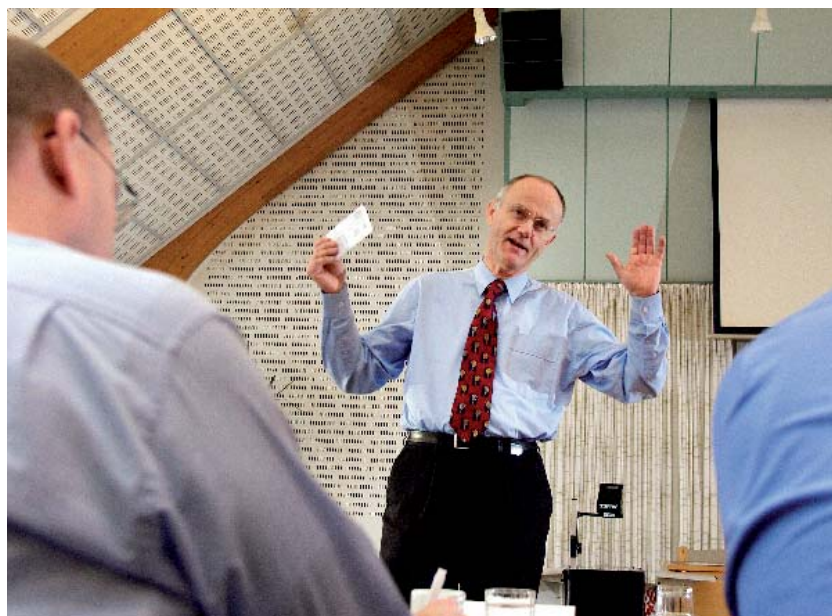
Den tidligere Oticon-direktør, Lars Kolind, havde ikke haft ordet ret længe, før han fik tilhørerne ved Dansk Fjernvarmes ledelseskonference til at spidse ører med dette direkte spørgsmål, der dog var afleveret med et smil og et tydeligt glimt i øjet.

Interessant liste

Listen over begrundelser, som Lars Kolind kort tid efter kunne skrive op på tavlen, var lang. Én begrundelse var, at det simpelt hen er markedsprisen på en leder på det niveau, det kræver at stå i spidsen for en varmesforsyning. Andre begrundelser var, at arbejdet medfører et stort ansvar, at det i princippet er et døgnjob, og at det kræver stor indsigt i både teknik og virksomhedsledelse.

Endelig var det en væsentlig pointe hos forsamlingen, at ledelse af et varmeværk faktisk kræver, at man hele tiden er fremsynet og fornyer varmeværket. Jagten på teknisk effektivisering blev nævnt som eksempel på, at værkerne forsøger at finde nye løsninger til at gøre det endnu bedre.

- Det er en interessant liste, kon-



- Det er en rigtig god øvelse at stille sig selv det ambitiøse spørgsmål "hvad skal der egentlig til, for at vi bliver verdens bedste til det, vi gør?". Chancen for, at man kommer i tanke om et eller andet brugbart er faktisk stor, konstaterede Lars Kolind. Foto: Nils Rosenvold.

staterede Lars Kolind og kom dernæst frem til pointen bag hans spørgsmål.

- Mange af de ting, I nævner, har meget med innovation at gøre. Det illustrerer, hvor vigtig nytænkning er for jeres branche. Også selvom fjernvarmebranchen muligvis har ry for at være en konservativ branche, hvor der ikke sker det helt store.

Hvorfor være innovativ?

Når Lars Kolind på denne finurlige måde fik understreget betydningen af innovation i fjernvarmebranchen, så er det, fordi han netop var inviteret til at tale om innovation ved en ledelseskonference, afholdt af Dansk Fjernvarme. Hvorfor skal man som leder af et varmeværk være nyska-

bende og innovativ? Og hvordan arbejder man med det i praksis?

Ifølge Lars Kolind kan en virksomhed grundlæggende have tre motiver for at satse på innovation.

- Det kan være, at virksomheden ganske enkelt ser det som en samfundsopgave at udvikle sig. For eksempel kan det være, at virksomheden - som varmeværkerne - fungerer efter hvile-i-sig-selv princippet og på den måde har en forståelse af, at man arbejder for samfundet og miljøet og så videre. Den anden begrundelse er, at man ser muligheder, som man ønsker at gribe, og den tredje er, at trusler mod virksomheden simpelt hen gør det nødvendigt. Meget er

faktisk drevet af trusler, altså at det simpelt hen er nødvendigt at være innovative for at overleve, fortalte Lars Kolind.

Han konkluderede ganske kontant, at virksomheder, der har en høj alder, en vis størrelse og en høj grad af succes, risikerer at blive selvtilfredse, dovne og arrogante. Og han mente, at mange fjernvarmeværker var i farezonen for at falde i netop denne fælde.

Mange af dem har efterhånden en del år på bagen, mange af dem er ret succesfulde og har i øvrigt per definition en vis størrelse, fordi de er naturlige monopoler. Det, mente han, yderligere understregede behovet for, at fjernvarmeværkerne huskede at være nyskabende.

10 vanvittige spørgsmål

En central pointe for Lars Kolind var, at man skal turde tænke fuldstændig anderledes. En gang imellem skal man turde vende tingene på hovedet og

tage nogle anderledes beslutninger. Det er ofte på den måde, man opdager nye veje og muligheder for at klare de udfordringer, man står over for som virksomhed.

Som en katalysator til at fremprovokere denne form for nytænkning hos forsamlingen ved ledelseskonferencen stillede han det, han selv kaldte for "10 vanvittige spørgsmål" til de tilstedeværende fjernvarmeledere.

Herefter bad han dem om at snakke med sidemanden, og herefter svare positivt på mindst ét af spørgsmålene. Blandt de 10 spørgsmål var:

- Kan værket producere varmen til halv pris?
- Kan varmeværket være med til at skaffe renere drikkevand?
- Kan fjernvarmen "brandes", altså gøres til et kendt varemærke?
- Kan fjernvarmen bidrage til det sociale liv i værkets lokalområde?
- Kan værket bidrage til integrationen af indvandrere?

Den efterfølgende diskussion viste, at forsamlingen faktisk havde bud på, hvordan man kunne svare ja til stort set alle Lars Kolinds spørgsmål.

- Det er en rigtig god øvelse at stille sig selv den slags spørgsmål ind imellem. For eksempel det grundlæggende og ambitiøse spørgsmål "hvad skal der egentlig til, for at vi bliver verdens bedste til det, vi gør?". Chancen for, at man kommer i tanke om et eller andet brugbart, når man laver den øvelse, er faktisk stor, påstod Lars Kolind, der ifølge eget udsagn har haft pæn succes med at gøre sig den slags tanker.

Det gælder ikke mindst i sin tid hos høreapparatfabrikken, Oticon, hvor han blev berømt for en nyskabende ledelsesstil. Blandt andet smed han organisationsplanen ud af vinduet, droppede arbejdsbeskrivelser, lavede fleksible kontorer og brød generelt med kendte mønstre og vaner.

(fortsættes næste side)

(fortsat fra forrige side)

Fire væsentlige punkter

Men hvad skal der så til, for at en virksomhed kan blive innovativ? Lars Kolind gennemgik en række punkter, der skal opfyldes.

Først og fremmest skal der ifølge Lars Kolind være en dybere mening med virksomheden ud over eksempelvis simpel profit. Den mening er det vigtigt at få defineret.

Et andet punkt handler om partnerskaber. Både interne relationer med de ansatte og eksterne med forbrugere, leverandører og andre samarbejdspartnere. Her gælder det om, at undgå et nulsums spil, hvor nogen mister, for at andre kan drage fordel. For eksempel er det kortsigtet at presse sine leverandører til sidste blodsdråbe for selv at hente en mindre gevinst.

Det samme gælder i forholdet mellem ledelse og medarbejdere. Husk, at alle potentielt arbejder for at realisere

den mening, der blev omtalt i første punkt.

- Derfor dur den dér gammeldags arbejdsgiverholdning, med at medarbejderne bare skal gøre, som der blive sagt, ikke, fastslår Lars Kolind.

Produktive relationer

Denne pointe hænger sammen med et tredje punkt på hans liste. Det handler om samarbejde og det, han definerede som "produktive relationer". En produktiv relation er en gavnlig kontakt til en anden medarbejder.

I et firma med tre ansatte vil hver person have to produktive relationer, nemlig de to andre ansatte. I virksomheder med flere ansatte er der en tendens til at indsætte skel og barrierer mellem folkene, for eksempel i afdelinger. Ifølge Lars Kolind gælder det om at øge antallet af produktive relationer mest muligt.

- Det var det, der lykkedes i Oticon, hvilket i virkeligheden gik op for mig bagefter. Vi havde øget antallet af pro-

duktive relationer fra fem i gennemsnit til 30 i gennemsnit. Det gjorde vi blandt andet via meget brede jobbeskrivelser, færre ledelsesniveauer og ved at bryde fagområder ned, fortæller Lars Kolind og kom herefter frem til af en central pointe.

- Innovation skabes altid i brudfladen mellem forskellige måder at se tingene på. Derfor gælder det også, at jo større forskellighed der er i medarbejderstaben - jo større er muligheden for at skabe innovation.

Lars Kolind sluttede med en kort opfordring til tilhørerne.

- Man kan ikke lede via budgetter, stramme planer og alt sådan noget. Det dur simpelt hen ikke. Vis vejen, beskriv færdselsreglerne og fastlæg rammerne, sagde han.

fr@danskfjernvarme.dk