

Ledelse handler om mennesker

Professor Steen Hildebrandt, var hovedtaler ved ledelseskonferencen. Hans indlæg handlede om globale forandringer, mennesket i fokus og Kaj Holger fra Krøniken.



LEDELSE

Af journalist Flemming Linnebjerg Rasmussen, Dansk Fjernvarme

Når alt kommer til alt handler ledelse først og fremmest om mennesker.

Sådan lød det gennemgående budskab fra professor Steen Hildebrandt fra Handelshøjskolen i Århus, da han talte ved Dansk Fjernvarmes ledelseskonference.

Denne dag var det ikke de forkromede ledelsesbegreber eller avancerede managementmodeller, der var i fokus. Steen Hildebrandt talte først og fremmest om følelser. Om mennesker og deres følelser.

Han talte om, hvordan følelserne eksempelvis er afgørende for, om en leder evner at få medarbejderne til at følge efter, og at følelserne bestemmer, hvordan medarbejderne reagerer over for forandringer.

Kaj Holgers arbejdskraft

Forandringsledelse har været et af Steen Hildebrandts forskningsområder de seneste år, og netop forandringer var udgangspunktet for hans foredrag. Professoren indledte med et historisk tilbageblik, hvor Kaj Holger, direktør for fjernsynsfabrikken Bella i TV-serien Krøniken, spillede en central rolle.

I dag er det sådan, at globale forandringer sker pludseligt og med stor effekt. Steen Hildebrandt fremhævede i den sammenhæng den globale økonomi, hvor eksempelvis et skift i USA kan føre til et skift i Kina, som kan føre til et skift i Indien, som igen fører til bekymring i Europa, og pludseligt

har det en reel betydning i Danmark.

Så forandringerne kommer hurtigt og set i et historisk perspektiv har de været voldsomme i den sidste generation eller to.

- I 1950'erne, da jeg voksede op på landet, var landbruget det vigtigste erhverv, og folk transporterede ting rundt med hestevogn. Det er altså kun omkring 50 år siden. Mine forældre ville aldrig tro det, hvis de så, hvad de fleste af os render rundt og laver i dag. "Skal I da ikke have hænderne op af lommen?", ville de have spurgt, sagde Steen Hildebrandt og fik tilhørerne til trække på smilebåndene.

Ifølge ham har udviklingen betydet, at man i dag bør se helt anderledes på menneskets rolle i arbejdslivet.

- Vi bruger stadig begrebet arbejdskraft som stammer tilbage fra dengang. Det var jo kraft, der var i fokus. Politikerne står stadig i dag og siger "vi mangler hænder". Men det er noget vrøvl. Kaj Holger manglede hænder og arbejdskraft på sin fjernsynsfabrik. De kunne bare hente nogle flere ind fra gaden og lære dem op ret hurtigt. I dag mangler man mennesker. Her betyder ordene faktisk noget, fordi vi netop skal lede folk som hele mennesker, mener Steen Hildebrandt.

Forandringer er en tilstand

Ifølge Steen Hildebrandt er der sket det, at forandring er blevet en konstant tilstand i modsætning til tidligere tider. Forandringerne er blevet normen, og stabilitet er undtagelsen.

Pointen er, at det er en væsentlig egenskab hos en moderne leder, at vedkommende har udsyn, så virksom-

heden kan gennemføre nødvendige forandringer i tide. "Rettidig omhu" har været et valgsprog hos AP Møller/Mærsk i årevis, og selvom det således er blevet lidt af en kliche, er der altså ifølge Steen Hildebrandt noget om snakken. Forskellen fra før til nu er blot, at forandringen er konstant.

Her kommer Steen Hildebrandts betragtninger om mennesket i fokus for ledelsesbegrebet igen frem. For det er nemlig hele mennesker, ikke blot arbejdskraft, der skal bære forandringerne igennem.

Professoren mener, at det især handler om at forstå og anerkende den enorme betydning af at se folk som hele mennesker, og at det i høj grad er deres mavefornemmelse, hjerte og følelser, der er afgørende.

- Eksempelvis er information vigtig for forandring - men man kan ikke informere sig til forandring, fastslog Steen Hildebrandt og taler om virksomheder, der forgæves sender nyhedsbreve, mails, memoer og meget andet til medarbejderne og derfor tror, at så er forandringen kommunikeret igennem.

- Men mennesker har altså følelser, meninger, tanker og en personlig vilje. Mange underkender hjertets betydning, og mange ledere har det ikke godt med at snakke om den slags. Mange bøger om ledelse er da også rippet for snak om følelser, fordi man åbenbart ikke rigtig synes, den slags er noget for ledere. Men det er altså nødvendigt at tale til følelserne hos folk, hvis man vil have dem med sig. På moderne dansk siger vi "ejerskab". Følelserne er afgørende for, om

den viden, medarbejderne får om en ønsket forandring, også fører til forandringer i deres handlinger.

Steen Hildebrandt fremhæver, at man på engelsk rent sprogligt skelner mellem lederskab, kalder "leadership", og ledelse, kaldet "management", hvilket går på den rene driftsledelse.

- En "leader" har jo også "followers". Ledelse handler jo om at få andre til at følge efter. Man kan se det allerede med børn i sandkassen. Hvis et barn er dygtigt til at få de andre med på sine idéer er det en født ledertype, siger Steen Hildebrandt.

Alle påvirkes af følelser

Steen Hildebrandts pointe er, at følelser, stemninger og fornemmelser hos alle på arbejdspladsen spiller en stor rolle.

- Vi bliver alle sammen påvirket af følelserne hele tiden. Et godt eksempel er en stresset leder. Det mærker man lige på sekundet, når man træder indenfor, og det påvirker andre, fastslog Steen Hildebrandt.

Steen Hildebrandt nævnte i øvrigt også ansættelsen af en ny medarbejder som en typisk situation, hvor det ofte bevises, at følelser spiller en afgørende rolle - for lederen.

- Ofte står lederen tilbage med to kan-

didater, der er mere eller mindre gode, når alle mulige tests og analyser af dem er overstået. Og hvad afgør så valget i sidste ende - jamen det er jo mavefornemmelsen hos lederen. Føles det rigtigt, at ansætte ham eller hende? Kan jeg se vedkommende for mig i jobbet?

Den gode bestyrelse

De fremmødte deltagere ved ledelseskonferencen benyttede sig ivrigt af muligheden for at kommentere på Steen Hildebrandts pointer undervejs i foredraget og af muligheden for at stille spørgsmål. Et af dem gik på ledelsesekspertens opfattelse af, hvilken rolle en bestyrelse bør spille. Steen Hildebrandts svar kom uden tøven:

- Bestyrelser skal holde sig fra detaljerne. Bestyrelsen skal sørge for, at den daglige drift er i gode hænder hos virksomhedens ledelse. Der hopper kæden af rigtig mange steder fordi bestyrelserne blander sig i alt for meget

- Til gengæld kan en bestyrelse være en vigtig sparringspartner for ledelsen. Det bør være sted med trygge rammer hvor man sammen kan have gode, åbne drøftelser. Det bør være et sted, hvor man som leder kan komme og være både sikker og usikker i sin

sag. Men det bør ikke være et sted, hvor man sidder og drøfter detaljer i regnskaber og flytter lidt rundt på tingene. Det er ren drift. Der findes ret mange dårlige bestyrelser i Danmark, men heldigvis også det modsatte.

fr@danskfjernvarme.dk

FAKTA

FAKTA

- Steen Hildebrandt er professor i organisations- og ledelsesteori ved Handelshøjskolen, Århus Universitet.
- Han har skrevet, redigeret eller bidraget til mere end 200 bøger om organisation og ledelse og regnes for at være en af landets største eksperter på området.
- Seks ud af de seneste syv år er han kåret som bedste MBA-underviser af eleverne på Handelshøjskolen i Århus.
- www.Steenhildebrandt.dk rummer blandt andet et hav af interviews og artikler af og med Steen Hildebrandt.