



Forandringsgarant eller forandringsoffer?

Femte executive briefing: efterårets executive agenda

Af
STEEN HILDEBRANDT
Professor ved
Handelshøjskolen i Århus

Forleden skrev jeg en e-mail til en direktør og bad ham holde en gæsteforelæsning for et hold cand. merc.-studerende på Handelshøjskolen i Århus. Han skulle tale om forandringsledelse. Få timer senere var der svar, og jeg blev glad, indtil jeg åbnede mailen:

"Kære Steen Hildebrandt ! Jeg må desværre meddele dig, at Søren p.t. er sygemeldt på ubestemt tid pga. stress, så han modtager ikke sine mails foreløbig. Hvis du normalt har privat kontakt til ham, vil jeg foreslå, at du ringer eller skriver til ham".

Svaret var underskrevet af Søren's sekretær. Jeg tænkte på vort sidste møde for et par måneder siden. Søren er ansat i en virksomhed, der har og har haft store vanskeligheder. Han var en bragende dygtig leder af en projektgruppe, der arbejdede med en total omstrukturering af virksomheden. Han arbejdede som en hest. Jeg var hans rådgiver. Hans kalender var umulig, så vi holdt møder kl. 6 og 7 om morgenen for at finde plads i vore kalendere. Han gjorde det så godt, at han som et led i omstruktureringen blev udnævnt til direktør i virksomheden.

Han var forandringsagent og forandringsgarant. Og nu er han blevet et forandringsoffer. Havde jeg tænkt mig om, kunne jeg nok have forudset det,

der nu er sket. Det gjorde jeg ikke. Så jeg blev overrasket. Det blev hans administrerende direktør også. Ellers er jeg sikker på, at han havde gjort noget.

Hvad er det, der går galt? For det drejer sig jo ikke kun om dette ene tilfælde. Jeg fik et andet brev. Det var fra en klinisk psykolog, der arbejder med arbejdsskader. Hun har specialiseret sig i, hvad hun kalder arbejdsrelaterede belastningsreaktioner, dvs. stresskollaps og udbrændthed, som er forårsaget af overbebyrdelse, destruktiv ledelse og dårligt arbejdsmiljø", idet, som hun siger, "der hersker en klar relation mellem de nævnte tre faktorer".

Tilfældet med Søren og dette brev er tankevækkende. De peger på nogle fænomener og spørgsmål, som vi må tage alvorligt. Om livet på vore arbejdspladser. Om lederes og medarbejderes liv. Og der er meget, der tyder på, at der er en del her, som vi ikke forstår.

Mennesker tilbringer store dele af deres liv på arbejdspladsen. Livet på arbejdspladsen påvirker de ansattes livskvalitet, og livet på arbejdspladsen er af stor betydning for kvaliteten og omfanget af det, der produceres og laves på den pågældende virksomhed. Virksomheden påvirker den ansatte; den ansatte påvirker virksomheden.

Op gennem forrige århundrede blev der gjort en stor indsats for at beskytte de ansattes fysiske helbred. Arbejderbeskyttelse og arbejdstilsyn. En omfattende lovgivning, overenskomster og aftaler. Senere kom turen til det psykiske arbejdsmiljø. Her er det sværere at formulere firkantede regler og bestemmelser.

Der har altid været et psykiske arbejdsmiljø. Tidligere var den fysiske produktion i centrum, og derfor var det den, der trængte sig på først. Det er nu stærkt ændret. Flertallet i befolkningen er i dag beskæftiget med ikke-fysisk produktion, og det er bl.a. det, der er baggrunden for, at vi taler mere om det psykiske arbejdsmiljø, om mennesket på arbejdspladsen og om menneskers måde at være sammen med hinanden på. Mennesker er enormt stærke; mennesker kan præsetere det utrolige. Og mennesker er sarte og skrøbelige.

Vi har daginstitutioner, hurtige transportmuligheder, tekniske hjælperedskaber af mange slags – på arbejdsplads og i hjem. Vi har aldrig haft en så

kort arbejdstid, som nu. Vi har aldrig vidst så meget. Og dog taler vi om stress, sundhed og sygefravær som aldrig før. Hvad er problemet egentlig? Det er, som om vi enten er blevet hysteriske og alt for fintfølede, eller også er der noget rivrav ruskende galt med den måde, som vi forvalter os selv og vore institutioner, virksomheder og velfærd på. Vi formår ikke at forvalte og bruge al den viden, som vi har om sundhed, ledelse, arbejdslivets tilrettelæggelse, til fælles bedste.

Det er rigtigt, at vi i Danmark har en meget kort ugentlig arbejdstid pr. medarbejder. Men ser man på den ugentlige arbejdstid pr. familie, så har vi noget nær verdensrekord. Og denne ugentlige arbejdstid har været stigende, bl.a. fordi kvinders erhvervsfrekvens i Danmark er meget høj sammenlignet med andre lande. Familier og mennesker går i stykker i det rotte- og tidsræs, som dette let udarter til.

Vi er på vej væk fra industrisamfundet og over i noget andet. Vi kalder det videnssamfundet, det højteknologiske samfund og meget andet. Men i øjeblikket har vi et ben i begge lejre, og det er måske bl.a. det, der gør os så forvirrede. Når man et øjeblik ser på samfundet fra oven, kan man godt få den tanke, at vi er bindegale, at vi forvalter os selv uklogt, at der er en række grundlæggende indsigter og sammenhænge, som vi ikke tager hensyn til – om livet, om børns opvækst, om naturen, om menneskelig samvær og sundhed – og det koster! Det koster i nedslidning, socialt, psykisk, miljømæssigt, ressourcemæssigt og på andre måder. Og det er derfor, vi skal passe på, så vi ikke får en række kortsigtede fordele, men på bekostning af noget, der kun langsomt, men med stor styrke, vil ramme os senere.

Dette er et anliggende for Søren og hans familie, og det er et anliggende for virksomhedens ledelse - og for os alle.

Den udfordring, vi står over for, er ikke at skabe effektive organisationer. Heller ikke at skabe sunde organisationer. Men at skabe både effektive og sunde virksomheder. Det er et eksempel på den karakter, som mange både store og små opgaver i dagens virksomheder har, nemlig at de er paradokser, de er tilsyneladende præget af så modsatrettede tendenser eller krav, at opgaverne ser ud til at være uløselige. Men netop: ser ud til, for et paradoks er kun en tilsyneladende modsætning. Set fra et højere perspektiv er der en løsning, er der en tilgang, er der et perspektiv, som indebærer, at man kan arbejde med begge opgaver på samme tid og få dem til at gå op i en højere enhed.

Det er helt sikkert, at dette er en vanskelig opgave, men de virksomheder vil vinde, der formår at arbejde seriøst med denne udfordring. Der er ingen løsning. Det er i egentlig forstand en ledelsesopgave, hvis fortolkning og håndtering er op til den enkelte virksomhed.