

Virksomheder driver rovdrift

Personalelederne har mistet deres sande åsyn under opturen og den efterfølgende finanskrisen. Nu skal H'et tilbage i begrebet Human Resource Management, hvis det skal lykkes at forløse de vidensmedarbejdere, som vi skal leve af i fremtiden. Det viser ny forskning

AF SUSANNETHOLSTRUP

I en sand døds-kamp er mange HR-afdelinger gået over stregen for at legitimere deres værd under finanskrisen. De risikerer at bedrive rovdrift på medarbejderne for at dokumentere deres bidrag til bundlinjen. Det er absolut ikke bæredygtig ledelse.

Det konkluderer teolog, præst og ph.d-forsker ved CBS og Dong Energy Power Tommy Kjær Lassen i sin afhandling om bæredygtig og værdiskabende selvledelse blandt vidensmedarbejdere, som han er ved at gøre klar til offentliggørelse.

»I dag er det ikke nok, at vidensmedarbejderen passer sit arbejde; i dag skal vedkommende brænde for det. Vi kræver mod, entusiasme, passion, mening og forpligtende fællesskab af de ansatte. HR-cheferne går efter at kapitalisere selvet



Tommy Kjær Lassen erkender, at det for nogen kan se mærkeligt ud, at teologerne lader sig spænde for kapitalens vogn. Men »Omvendt har teologien for længst mistet sin uskyld ved at gå i seng med øvrigheden, så kristendommen nu hører til staten, og så er det vel ikke mindre uhelligt at knytte den til erhvervslivet,« ræsonnerer han. Foto: Magnus Møller

i den enkelte medarbejder. Produktiviteten skal inderliggøres. Men det lader sig ikke gøre ved at starte den store *corporate*-maskine. Til gengæld kan teologien byde ind med andre og mere humane metoder,« forklarer Tommy Kjær Lassen.

Han understreger at netop mod, entusiasme, passion, mening og forpligtende fællesskab er begreber, der hører teologien til.

Tiden smelter sammen

I bund og grund handler hans forskning om, at vidensmedarbejdernes arbejdstid og fritid ikke længere er adskilt, fordi vi er på nettet det meste af døgnet. Det betyder, at de døgnet rundt befinder sig i virksomhedens hule hånd, hvor der ikke er mulighed for menneskelig refleksion.

»Min forskning viser, at hvis man skræller det religiøse væk fra teologien, så har den videnskab meget at byde på i erhvervslivet. Den praktiske teologi opererer med to metoder, som retter sig mod selvet i mennesket. Den ene er forkyndelsen, som handler om kommunikation og det at genfortælle nogle historier, som har stor inspirationskraft, og som er adfærdregulerende. Den anden metode

Dong vil gøde sjælens bundlinje

»Hvad er det lige, der gør, at det er fedt at gå på arbejde, at det hele går op i en højere enhed og folk siger: »Yes, det her trives jeg med,« spørger HR-chef i Dong Energy Power Karen Hvid.

Hun er overbevist om, at svaret kan findes ved at sætte livsfilosofi og selvledelse på dagsordenen, og det er bevæggrunden for at lade teolog Tommy Kjær Lassen forske i bæredygtig og værdiskabende selvledelse blandt virksomhedens vidensmedarbejdere, der fortrinsvis er ingeniører.

»Arbejdsliv og fritid flyder i dag sammen grundet teknologien. Vi er online det meste af døgnet, og derfor skal vi arbejde med det hele menneske i arbejdstiden,« argumenterer Karen Hvid.

Ønsket om at udvikle medarbejderne til at kunne lede sig selv opstod som følge af fusioner af en række jyske kraftværker, hvor der var meget synergi at hente ved at spare flere ledelseslag og lægge beslutningerne ud til medarbejderne. Det skulle både give hurtigere beslutninger, nemme-

re kommunikation og mere indhold og indflydelse i det daglige arbejde.

Ønsker en anden dimension

»Vi ønsker noget andet af arbejdslivet i dag, hvor vi har fået alle de fladskærme og mikroovne, der kan være i hjemmet; nu ønsker vi en anden dimension, og i det perspektiv besluttede vi at arbejde med selvledelse uden at bekende os til nogen særlig religion,« fortæller Karen Hvid.

Hun understreger, at selvledelse og leadership ikke kan erstatte *performance management* og mange andre managementprogrammer, men der skal være balance i det. Bundlinjen skal gødes, men samtidig skal der skabes attraktive arbejdspladser ved give mere frihed under ansvar.

»Den menneskelige dimension betyder mere og mere for arbejdsmiljøet, og det er den, vi skal overleve på. Mennesket er virksomhedens allervigtigste aktiv og samtidig det eneste, som

virksomheden ikke ejer – eller som managementkonsulenterne vil udtrykke det: Det væsentligste kapitalelement«.

Ved at dyrke selvledelse og støtte den enkelte i at navigere ud fra den filosofi, vil virksomheden ifølge Karen Hvid kunne tilbyde medarbejderne interessante rammer, hvor medarbejderne ikke opfattes som mekaniske elementer, men rammer som er berigende og motiverende, og som skaber værdi for virksomheden. santh

på vidensmedarbejdere

Børsen Fakta Selvledelse

Tommy Kjær Lassen har i sit forskningsprojekt formuleret følgende bud om ledelse:

Seks bud om at lede sig selv

- Dyrk livets overskud. Sæt dig i forbindelse med den merværdi, der kommer af sig selv, og som ikke er et resultat af egne anstrengelser.
- Vær altid tro mod dig selv først.
- Vær forundringsparat. Engager dig i det, der udfordrer dig.
- Selvudvikling betyder, at man også skal kunne vikle sig ud sig selv. Lær at praktisere konstruktiv selvforglemmelse.
- Stræb altid efter at være andet og mere i din stræben efter dig selv.
- Tro på, at det nok skal gå.

Seks bud om ledelse af selvledelse

- Selvledelse er ikke en aflastning af ledelsesopgaven – tværtimod.
- Problemer skal løses, paradokser skal man lære at leve med. Kend forskellen
- Selvledelse ledes langsomt. Kodeord er ydmyghed, anerkendelse, tolerance og læring.
- Du skal vide, at du leder på noget, du ikke har ledelsesret over.
- Udfordr medarbejdere gennem benspænd. Tag eksempelvis pc'en fra dem en dag
- Fortæl og genfortæl visionen. Få dem til at tænke større tanker.

6 bud om organisering af selvledelse

- Organisationen skal lede sig selv efter samme idealer, som medarbejderne skal lede sig selv
- Organisering af selvledelse handler både om at slippe grebet og om at stramme grebet: Der er filosofisk set ikke noget så skræmmende som frihed.
- Eksistentiel selvledelse er kaotisk, ustruktureret, formålsløst og ikke strategisk. Det må organisationen lære at rumme og endda understøtte.
- Der er ingen lige vej til eksistentiel selvledelse, man kommer kun til det ad omveje
- Slip mennesket løs og ikke blot medarbejderen. Selvledelse har man aldrig helt styr på
- Organisationen skal blive bedre til at koble sig på livets egen ledelse. santh

er sjælesørgeren, som også er nødvendig at have i arbejdslivet, når privat og arbejdsliv flyder sammen,« siger Tommy Kjær Lassen.

Han har arbejdet to år som sognepræst på Tåsinge, men har de seneste tre år helliget al sin tid til sin ph.d.-afhandling. Som han siger:

»Når folk ikke kommer til kirken, må kirken komme til folket«.

Men han understreger, at han ikke møder virksomhederne som en missionær.

»Det siger sig selv, at hvis forretningen skal lykkes, så skal mennesket også lykkes. Og i modsætning til managementteoriene og andre religioner har kristendommen lidelseshistorien med i billedet – angsten er eksempelvis en del af pakken af det at være et menneske, det er ikke nok, at HR-afdelingerne tænker i win-win-tankegange og alt det, der bare er nice, det handler om at være duelig til livet«.

Selvet definerer han som det, der er tilbage i mennesket, når alle kompetencer og alt det, der kan skrives i et cv, er fjernet.

Han understreger, at kristendommen ikke går ud på at beskytte mennesket mod belastninger, tværtimod, men belastningerne skal ske på en værdig måde.

»Det ligger i kristendommen, at du skal elske din næste, og det er jo en enorm belastning, hver gang du går ud ad døren,« siger han og følger til:

»Men kristendom handler også om at fortolke livet som en gave, høre fuglene synge og se solen skinne. Men det handler også om at komme ud af sin komfortzone, hvis man skal lykkes som menneske. Det nytter ikke at rage til sig og bygge en mur omkring sig for at få et rart sted at være. Vi har brug for at passere os selv, glemme os selv til fordel for et højere mål i fællesskabet«.

Forblændet af selvet

Her er hans pointe, at vi op til og under finanskrisen lod os forblænde af de asiatiske religioner, som alene fokuserer på udvikling af selvet uden skelen til fællesskabet og de bæredygtige indre værdier. Nu er egofesten slut, og tiden er inde til et paradigmeskift, mener han.

»Finanskrisen har virkelig anskueliggjort vigtigheden af, at vi har os selv med som etiske væsener i vores beslutninger, ellers går det galt for os i vores dømmekraft. Vi kan ikke bare udvikle os selv uden, at helheden er med.«

»Men man kan ikke proppe menneskers værdier ned i en værktøjskasse, sådan som man har forsøgt sig med i værdibaseret ledelse. Her skulle virksomhedens værdier være lig medarbejdernes for at sikre sig kontrollen med, at alle arbejder inden for samme felt. Selvledelse handler derimod om at få den enkelte medarbejder til at finde sine egne værdier frem og være tro mod dem – og her har teologiens og filosofiens metoder en masse at byde ind med,« lover Tommy Kjær Lassen.

Thi mennesket forløses, når det engagerer sig i noget, der er større end selvet, men det skal ske på individets præmisser og ikke virksomhedens.

Han har mødt masser af sund skepsis i sin udforskning af ingeniørernes evne til innovativ selvledelse hos Dong Energy Power i Skærbæk ved Fredericia, men som han siger:

»Vi har da også fundet en fælles forståelse for, at innovation handler om at bruge noget gammelt på nye måder, og det er jo det samme, som jeg prøver med kristendommen – at bruge den på nye måder«.

susanne.tholstrup@borsen.dk

Erhvervsteologer danner netværk

Mens den nyere managementlitteratur kun har 50 år på bagen, har teologien i mere end 2000 år diskuteret, hvad det egentligt vil sige at have en mision, og hvordan man engagerer mennesker på en bæredygtig måde.

Det er baggrunden for at teolog og ph.d.-forsker i bæredygtig ledelse hos Dong Energy Power Tommy Kjær Lassen har spottet knap 40 danske teologer, som arbejder med ledelse, og som han har inviteret til en netværksdag på Aarhus Universitet den 28. januar.

»Vi erhvervsteologer bilder os ikke ind, at teologien kan sige noget direkte i forhold til erhvervslivets beregninger og beslutninger, men vi tror, at vi kan være med til at danne det værdiskabende omsvøb, der skal til for at ruste mennesket til de store globale udfordringer, som erhvervslivet står over for,« siger Tommy Kjær Lassen.

Han er beredt på, at mange teologer vil rynke på næsen af, at teologien nu skal spændes for kapitalens vogn, for teologien er i bund og grund formålsløs. Omvendt har teologien for længst mistet sin uskyld ved at gå i seng med øvrigheden, så kristendommen nu

hører til staten, og så er det vel ikke mindre uheldigt at knytte den til erhvervslivet, ræsonnerer han.

»Teologien har en modstandskraft over for erhvervslivet, den er ikke sat i verden for at være lakaj for virksomhederne, men den har noget substantielt i sig, som erhvervslivet er interesseret i, og som der står respekt omkring,« forklarer han.

Og det er den viden, han gerne vil dele med andre erhvervsteologer for at udvikle nye metoder og værktøjer, som kan gøde sjælens bundlinje.

»I dag er Folkekirken kun aktiv på børneområdet og med højskoler for ældre. Men aldersgruppen 25-55 har vi ikke fat i. Så måske skal vi nå dem på arbejdet«.

Behovet for det er til stede, mener han, fordi der i videnssamfundet er opstået nye snitflader mellem produktivitet og eksistens. Den gode leder identificeres ikke længere alene på kompetencer, men også på humanitet og dannelse.

»Det at være medarbejder nærmer sig det at være menneske, og det at lede synes at nærme sig det at leve,« filosoferer Tommy Kjær Lassen. santh

LEADERSHIP - DEN 8. VANE®

3 dages lederuddannelse - for erfarne ledere

Den 2.-4. februar 2011 afholder adm. direktør Jannick B. Pedersen (fra "Mission Ledelse" på DR 2) Leadership workshop - læs om workshoppen på vores website.



med Jannick B. Pedersen som underviser

FranklinCoveys globale løsninger er enkle og effektive



Tel 70 22 66 12
www.franklincovey.dk

KarriereKonsult A/S

siden 1991

Outplacement der åbner muligheder...giver resultat

Tlf.: 4566 1345 www.karrierekonsult.dk

Jens Goul

Midlertidig ledelsesressource til styring af særlige opgaver inden for salg og IT?

Erfaren og engageret ressource med 20 års ledelseserfaring fra salg og implementering af IT baserede forretningssystemer. Jeg assisterer virksomheder med større eller mindre projektopgaver, hvor ressourcen eller erfaringen ikke er til rådighed internt. Nøgleord er Fokus på forretningen; Processforbedringer (LEAN), kravspecifikationer, Outsourcing af IT drift, IT kontraktudgivning, leverandørstyring, projekt og forandringsledelse ved implementering, forretningsmæssig sparring, salgcoaching. Kontakt mig for et uforbindende møde. Ingen opgave er for lille.

John Calberg, Cand. Merc., HD, certificeret projektleder
Tlf. 2722 7575, johncalberg@gmail.com

www.calberg.biz