

Performancekultur hæmmer væksten

Målstyring hersker i mange virksomheder, og det kolli-derer uvægerligt med ingeniørernes behov for at levere den bedst mulige løsning. Det spænder dermed ben for innovation og vækst.

LEDELSE

Af Lene Wessel lw@ing.dk

Skal man yde sit bedste, skal man ikke bare være sig selv – man skal også være tilfreds med sig selv. Sådan lyder den korte konklusion på Tommy Kjær Lassens erhvervs-ph.d. fra CBS, 'Egentlig selvledelse', som blandt andet bygger på feltstudier blandt ingeniører i Dong Energys afdeling Engineering Thermal Power.

Afhandlingen giver ingen nem opskrift på selvledelse – nærmest tværtimod, for en væsentlig konklusion er, at selvledelse ikke kan sættes på formel eller dikteres på baggrund af systemer og procedurer. I stedet handler det om noget så luftigt som etik og dannelse og om at slippe medarbejderne fri. Vel at mærke inden for en ramme, der er defineret af lederens eget gode eksempel og af en virksomhedskultur, der bakker bestræbelserne op.

Når afhandlingen hedder 'Egentlig selvledelse', skyldes det, at den er et opgør med to fremherskende opfat- telser af selvledelse: på den ene side 'selvstændighedsledelse', hvor medarbejderne kører deres eget løb mere eller mindre løsrevet fra virksomhedens behov, og på den anden side 'selvstyring', hvor medarbejderne ganske vist er selvledende på papiret, men i realiteten bliver begrænset af snævre procedurer og stram styring fra ledelsen:

»Egentlig selvledelse handler om at turde give medarbejderne fri til at sætte sig selv og deres egen dømmekraft i spil, når de skal løse en opgave,« forklarer Tommy Kjær Lassen.

Han er ikke i tvivl om, at de virksomheder, der ønsker at bevare innovationskraft og vækst, er tvunget til at lade medarbejderne være sig selv på jobbet.

»Mennesket er den eneste kapital, som virksomheden ikke ejer, og hvis den skal forløse kreativitet og engagement, skal den forstå, hvad der motiverer det,« fremhæver han.

Indbygget ordentlighed

Tommy Kjær Lassen, der er uddannet teolog, mener, at vi alle har en iboende trang til at virke for noget, der rækker ud over vores egne behov, og gøre en forskel. Den holdning fik han bekræftet i Dong Energy.

»Ingeniører efterspørger en ordentlighed i deres arbejde. Det er ikke nok, at en opgave lever op til målsætningen. De vil også føle, at de har leveret den bedst mulige løsning,« forklarer han.

Et særligt kendetegn ved ingeniører er, at de stejler over for opgaver, som bliver løst på skråmt. De går ikke uden om, men søger ind til kernen i et problem, fordi de vil levere en holdbar løsning.

Selvledelsens paradokser

I virksomheder, hvor man på den ene side hylder selvledelse og på den anden side er præget af tidens fremherskende performancekultur, skaber det en modsætning mellem den enkeltes behov for at gøre 'det rigtige' og virksomhedernes behov for at nå de mål, der er nødvendige for at overleve.

Det er et af selvledelsens paradokser, pointerer Tommy Kjær Lassen:

»Når der er skarpt fokus på performance-tænkning, kommer virksomhederne nemt til at belønne noget, der ligner en løsning – frem for at belønne den rigtige løsning. Det strider imod den ordentlighed, som mange ingeniører efterspørger,« siger han.

Et eksempel på en overfladisk løsning – hentet i en helt anden boldgade – kan være at sende ledige på kursus og derpå konkludere, at arbejdsløshedsproblemet er løst.

Ingeniørernes 'ordentlighedskriterium' kan ikke undgå indimellem at komme på kollisionskurs med 'virksomhedslogikken', som er optaget af økonomiske mål. Ikke desto mindre 'performer' selvledende ingeniører angiveligt dårligere, når de bliver fanget i 'performance-tænkningen'.

Alene af den grund bør man satse på en kultur, der giver plads til mennesket, råder Tommy Kjær Lassen:

»Ingeniøren, der holder på sin faglighed og ikke vil gå på kompromis, opfatter strategiafdelingen måske som stædig. Selvfølgelig skal og kan ingeniøren blive bedre til at tænke i 'business cases', men ofte er en 'business case' en kortsigtet strategi. Skal virksomheden tænke langsigtet værdiskabelse, er det faktisk nødvendigt, at ingeniøren træder fagligt i karakter,« siger Tommy Kjær Lassen.

Ifølge den nyuddannede erhvervs-ph.d. kan tre simple spørgsmål afgøre, hvorvidt man har taget sin daglige dosis 'egentlig selvledelse':

»Når arbejdsdagen er slut, skal man kunne se sig selv i øjnene og nikke ja til, at arbejdsindsatsen kan eller vil gavne andre. At man gjorde sig umage. Og endelig at man holdt fast i sin faglighed,« råder Tommy Kjær Lassen.



**Når arbejds-
dagen er
slut, skal
man kunne
se sig selv i
øjnene og
nikke ja til,
at arbejds-
indsatsen
kan eller
vil gavne
andre.**

Tommy Kjær
Lassen, er-
hvervs-ph.d

Jobskifte

FREDERIKKE EKSTRAND SCHMIDT, brandingeniør, er ansat i **Cowis** afdeling for Byggeri i Lyngby som senior fagspecialist til løsning af danske og internationale brandopgaver. Hun har 15 års erfaring med brandteknik/fire safety engineering, bl.a. som brandinspektør/indsatsleder i Københavns Brandvæsen, hvor hun bl.a. var sagsbehandler på den brandtekniske myndighedsbehandling af DR Byen og projektleder på den risikobaserede dimensionering af det operative beredskab i Københavns Kommune.

ANNA KATRINE VANGSGAARD er ansat som projektingeniør i **Krügers** afdeling Spildevand Øst i Søborg. Anna Katrine er uddannet civilingeniør, Miljø, og ph.d. fra DTU og skal arbejde med procesoptimeringsopgaver og onlinestyring.

JONAS MODELL NIELSEN er ansat i **Krügers** afdeling Spildevand Øst i Søborg og skal arbejde med automationsopgaver. Jonas er uddannet stærkstrømsingeniør på DTU Diplom i 2013.

HANS PALLE er ansat i **MOE** som kompetencechef inden for køling til HVAC-Industri. Hans er uddannet teknikumingeniør og har 24 års erfaring.

Ph.d.-for

MORTEN ANDESEN er ansat i **Topolog** af DTU, der sted på DTU.

TROELS BJERRUM er ansat i **Image-B** Radiotherapy DTU, bygning

ROGIER FLOOR er ansat i **Ring and model** DTU Wind Energy Poul la Cour-m

INDSEND D

NAVNYHEDER Jobfinders hjer

<http://karriere>



Salgs- og projektchef for energisystemløsninger

Brænder du for kundekontakt og har stor erfaring med at finde dernes behov? Har du gode erfaringer med rådgivningsopgaver området?

EMD International A/S søger en salgs- og projektchef, som skal retningsmæssige muligheder indenfor energisystemområdet. S du kontakten til kunderne og udarbejder i samarbejde med kunder efterspørges af kunden. De energisystemmæssige løsninger vi tilbyder er baseret på vores energyPRO og energyTRADE software og driftsanalyse af værker, som enten afsætter el på faste tariff gulerkraftmarkeder. Herudover tilbyder vi med energyTRADE at for daglig driftsplanlægning og optimal planlægning af bud i elmarkedet.

- Du har sandsynligvis en ingeniørmæssig eller lignende udd.
- Godt fagligt kendskab til energiområdet, herunder opbygning af pladser i det liberaliserede elmarked
- Det vil være en fordel, at du har et etableret relevant pers. netværk i området
- Gode formidlingsevner i skrift og tale
- Du behersker engelsk i skrift og tale

Om os

Vi er en arbejdsplads indenfor en branche i vækst. De energisystemer i EMD er baseret på vores energyPRO og energyTRADE software, som mange år været brugt i både indland og udland af rådgivere og driftsansvarlige af værker, som enten afsætter el på faste tariff gulerkraftmarkeder. Herudover tilbyder vi med energyTRADE at for daglig driftsplanlægning og optimal planlægning af bud i elmarkedet.

Tiltrædelse

Snarest muligt - kontakt venligst Anders N. Andersen (e-mail: ana@emd.dk) 35 44 56) hvis du ønsker yderligere oplysninger om stillingen.

Send din ansøgning senest d. 12. december 2013 til:
EMD International A/S
Niels Jernes Vej 10
9220 Aalborg Ø
eller på mail til ana@emd.dk

EMD International A/S
www.emd.dk