



# Personbestemt

Af Steen Hildebrandt  
 Professor, fagredaktør Børsen  
 & formand for Hildebrandt & Brandt A/S

"Du skal behandle andre, som du selv vil behandles". Sådan har vi lært det, og sådan siger vi, og mange tror på og handler ud fra det. Vi laver love, politikker og forskrifter, der gælder for alle. Og vi har noget, der minder om regler for fairness og meget andet. Og det er godt. Konsekvensen af sætningen er, at alle skal behandles ens. Alle er ens, og alle er som mig. På mange områder er en sådan lighedstænkning indiskutabel rigtig. Lighed for loven. Lige for Vor Herre. Men gælder det alle områder?

Jeg rejser spørgsmålet her, hvor det handler om mennesker og ledelse. Og jeg vil vende sætningen om, så den lyder: "Du skal behandle andre, sådan som de ønsker at blive behandlet". Dvs. du skal behandle den anden, som den anden gerne vil behandles. Det er banalt, men det giver et fuldstændigt ændret perspektiv. Vi har f.eks. mange personale-, senior- og uddannelsespolitikker, som mange enkeltindivider ikke kan finde sig til rette i – heller ikke seniorer! Politikker, som ikke passer til den enkelte, men til et gennemsnit, passer til en konstrueret størrelse, og derfor taler vi om medarbejdere og ledere – som om det var tilstrækkeligt. Og om lederpolitik og medarbejderpolitik. Men medarbejdere og ledere er forskellige.

Industrisamfundet var karakteriseret ved begreber som standardisering, specialisering, synkronisering og automatisering. Der skulle produceres mange ens produkter til stedse lavere omkostninger. Maskinerne bestemte tempoet. På arbejdsmarkeder købte man arbejdskraft, på metalmarkeder købte man metal, på valuta- og energimarkeder handlede man valuta og energi. Mennesket var en produktionsfaktor. Vi udviklede i Danmark op gennem sidste halvdel af 1900-tallet verdens rigeste samfund. Men som en ny bog

hedder: Ny verden – nyt tankesæt. Og vi står ikke bare står over for et nyt samfund – vi er midt i at udvikle det.

I dette nye innovations- og videnssamfund er meget ændret. Globalisering, digitalisering, individualisering, liberalisering og immaterialisering er principper og tendenser, som innovations- og videnssamfundet er karakteriseret ved. Men også nogle af de gamle principper fra industrisamfundet skal videreføres, og det gør det hele yderligere kompliceret. Vi skal fortsat specialisere og mekanisere, standardisere og automatisere, men på andre måder og i andre kontekster. Vi skal i virkeligheden bringe de to lige nævnte sæt tendenser og principper sammen til en ny helhed, produktmæssigt, ledelsesmæssigt og organisatorisk.

Det er dét, videnssamfundet handler om. I industrisamfundet var de fleste mennesker i arbejdsmæssige sammenhænge uinteressante – som mennesker. Man købte dem på markeder, og på markeder med ens priser køber man standardprodukter. Det yderste eksempel på dette er daglejeren.

I videnssamfundet er de fleste mennesker interessante – som mennesker – også i arbejdsmæssige sammenhænge. Det er ikke en standardproduktionsfaktor, man køber, når man i den videntunge og innovative virksomhed ansætter en ny medarbejder. Det er lige netop den person og den medarbejder, man ansætter. Og man er interesseret i denne medarbejder som menneske, som individ, energi, intelligens- og kompetenceprofil, som potentiale, som en del af virksomheden, som repræsentant og ambassadør for virksomheden. Det er en fuldstændig anden situation.

Men det betyder ikke, og det er her, det bliver interessant og kompliceret, at denne person bare

# ledelse

skal gå rundt med næsen i vejret og passe sig selv og være selvoptaget og selvkørende. Tværtimod! Der er stort set ikke brug for mennesker, der vil køre deres eget løb i den moderne virksomhed. Der er brug for mennesker, der kan og vil noget, og som er fuldstændig klar over, at alene kan de ikke ret meget, når det kommer til løsning af virksomhedens egentlige opgaver og udfordringer. I et arkitektfirma, i det rådgivende ingeniørfirma, i den kommunale og regionale forvaltning, på universitetet, i gymnasiet, i Sparinvest, på B&O og på Danfoss kan det ikke hjælpe, at de fleste sidder og passer sig selv. Tværtimod, så må de fleste ud på gulvet og møde andre mennesker, ofte mennesker, der er forskellige fra dem selv med hensyn til f.eks. uddannelse, alder, køn, religiøs og kulturel baggrund mm. Mangfoldighed er ikke en beklagelig nødvendighed; det er en styrke, en opgave – en mulighed og forudsætning for den moderne virksomhed.

I virksomheden Sparinvest taler man om personbestemt ledelse. Jeg har ikke hørt udtrykket andre steder, men det er præcist det, som dette drejer sig om. Det er ikke en masse Kart Smart'er, der kører deres eget løb. Det er interessante enkeltindivider, der tager sig selv alvorligt, og som tages alvorligt af virksomheden – af ledere og kolleger, og som sammen løser en række opgaver bedre, end man kan løse dem i en virksomhed, der agerer og ledes på den gammeldags facon.

Den gammeldags ledelsesfacon er præget af, hvad vi kunne kalde en autoritær styringslogik, hvor der ser ud til at være styr på tingene, dvs. der er systemer, planer, forudsigelighed, ensartede politikker, ensartede produkter og ydelser. Overfor denne form for forældet mekanisk ledelsestænkning kunne man forestille sig et anarki, dvs. en situation, hvor de fleste passer sig selv, kører deres eget løb, og hvor der ingen fælles ledelse er. Imellem den mekaniske og autoritære styringslogik og anarkiet findes den personbe-

stemte ledelse, dvs. en situation, hvor det enkelte menneske er i centrum, og hvor der er fælles visioner, værdier og rammer; hvor der er fælles ydelser, produkter og kunder. I dette ledelsesfelt har lederen indset betydningen af de faglige og vidt forskellige mennesker i organisationen, og de faglige mennesker har indset, at de er en del af en helhed, og at helheden kun forbliver helhed, hvis der er en fælles ledelse – helhedens ledelse. I feltet med denne personbestemte helhedens ledelse finder vi ledelsesbegreberne: Mulighedsledelse og Selvledelse.

Mulighedsledelse (Ole Steen Andersen og Søren Barlebo Rasmussen) drejer sig om at påtage sig et ansvar for organisationen som helhed, om at se, hvad den enkelte medarbejder tilbyder helheden, om at se, hvilke muligheder organisationen som helhed tilbyder den enkelte medarbejder, og om at igangsætte, facilitere og iscenesætte sociale processer. Heroverfor handler selvledelse (Birgit Bertelsen) om, at medarbejdere og ledere tager initiativer og beslutninger, der primært vedrører eget ansvarsområde, og som også vedrører den tværorganisatoriske problemløsning i virksomheden, om at ansvar og kompetence reelt delegeres til yderste led, om at medarbejderen og lederen tager initiativer og beslutninger tages ud fra den overordnede strategi og det fælles værdigrundlag, og om at medarbejdere og ledere interesserer sig for og har viden om de tværorganisatoriske sammenhænge i virksomheden, dvs. medtænker denne viden, når beslutninger træffes og initiativer tages. ■

## Litteratur:

Ole Steen Andersen & Søren Barlebo Rasmussen: Sådan leder du medarbejdere, der er klogere end dig selv. Børsens Forlag. København 2005.

Birgit Bertelsen m.fl.: Selvledelse. Ankerhus. 2004.

Steen Hildebrandt: Hildebrandt om ledelse. Langsigtet ledelse i en kortsigtet verden. Ledelsesforlaget. 3 udgave 2006.

Daniel H. Pink: Ny verden. Nyt tankesæt. Børsens Forlag. København 2006.