

Nye organisationer kræver nye mennesker

Omstilling: Det er let nok at sige, hvilke forandringer erhvervslivets krise kræver. Det vanskelige er at gennemføre dem. Det kræver en ny selvforståelse hos ledere og medarbejdere, siger australsk rådgiver.

Bag om job og ledelse



AF PER THYGESEN POULSEN

Virksomheder over hele verden er i krise. Jo større og jo mere gennemorganiserede, de er, jo dybere er krisen. De tekniske, politiske og økonomiske forandringer er så store og hastige, at det er livsfarligt at være veletableret, stor og solid.

Der er stor enighed om, hvad der skal gøres. Og det sker verden over. Ledesspyramiden bliver fladere. Hovedkontorerne reduceres voldsomt. Virksomheder deles op i mindre enheder med stor selvstændighed. Opgaver flyttes fra de tidligere så magtfulde specialister ud i linien.

Færre ledere får flere medarbejdere at lede. Kommandoer og regelstyring er-



Foto: Bjarne Lütcke

Brian Bacon: »Det er ikke flere informationer, der er brug for, men anderledes relationer mellem ledere og medarbejdere.«

stattes af delegering, motivation og fælles værdier. Det samlede antal ansatte reduceres drastisk og hurtigt.

Tidligere har det været tilstrækkeligt med gradvise forandringer. Men i dag kræves der fundamental forandring. Selve forandringen har forandret sig. Men store organisationer har svært ved at håndtere fundamentale forandringer. Det vanskelige er ikke at planlægge, HVAD der bør ske,

men at få det til at ske,« siger den australske virksomhedsrådgiver Brian Bacon.

Choktilstand

Det er noget, han har erfaret som rådgiver for virksomheder som Ford Motor Company, Telecom Australia, General Motors, Electricity Trust of South Australia og statslige og kommunale institutioner verden over.

»Jeg har mange gange set,

hvorledes ledelsen har gjort alle de rigtige ting, formuleret en mission, nøgleværdier, ændret struktur, indført synlig ledelse – men kynisk, uden gensidig tillid eller respekt,« siger Brian Bacon.

Brian Bacon er stifter og chef for International Pacific Consulting i Australien og formand for IPC Worldwide Group med kontorer i Chicago, London, Paris og Bombay foruden de store australske byer. Han besøgte i forrige

uge København, hvor han blandt andet var inviteret af de studerende ved Handelshøjskolens nye cand. merc. linie i Human Resource Management til at fortælle om »ledelse under radikal forandring«.

Når en stor, halvoftentlig organisation på kun tolv måneder ændres radikalt, hersker der kaos og stress. Ledelsessystemet er skåret ned fra 22 lederniveauer til kun fem fra top til bund. Og antal-

let af ansatte er skåret ned fra 17.000 til 8.500.

»Hvis organisationen havde været et menneske, havde den været i choktilstand. Den er lammet, og forholdet mellem ledelse og medarbejdere er drastisk forringet,« advarer Brian Bacon.

Stormens øje

For at håndtere disse problemer, måtte konsulentvirksomheden se sig om efter

eksperter uden for de sædvanlige felter, strategi og organisationsændring. Man rekrutterede eksperter i behandling af stofmisbrugere og ofre for børnemishandling. Og man allierede sig med yoga- og meditationseksperter fra Brahma Kumaris Spiritual University i Indien.

Resultatet er et program, som har fået titlen »Stormens øje«.

Navnet er hentet fra historien om et norsk fragtskib, som overlevede en orkan ved at styre ind i orkanens midte, »stormens øje«, hvor der hersker næsten vindstille midt i kaos. Ved at følge med orkanen, indtil dens kurs førte ind i sikkert farvand, lykkedes det kaptajnen at redde sit skib.

I vanskelige overgangssituationer har medarbejderne ikke brug for bjerge af informationsskrivelser, men for ledere som hviler i sig selv som helstøbte, ærlige, beslutningsdygtige mennesker. Ledere, som skaber ro i stormens øje.

»Undersøgelser blandt de ansatte i virksomheder, vi har arbejdet med, viser at de største problemer er frygten for det ukendte, for tab af kompetence, for uklare konsekvenser. Kommunikation! siger ledere så og starter papirmøllen. Men det er ikke informationer, der er brug for, men anderledes relationer mellem ledere og medarbejdere,« understreger Brian Bacon.

Selvforståelse

Det er let nok for ledelsen rent intellektuelt at forstå behovet for en anden ledelsesstil.

Men det nytter ikke noget, med mindre de selv forandrer sig. Og det sker kun gennem en selvoplevet pro-

ces, hvor man erkender sin indre personlighed.

Vi har alle en grundlæggende, indre personlighed. Den har vi skjult bag stadig tykkere lag af tillærte egenskaber. Vores ydre jeg, vores rolle, fremtræden, besiddelser, færdigheder, stillinger, præstationer og beføjelser er det, vi opfatter som os selv. Men det er i høj grad bestemt af udvendige forhold og andres meninger om os.

Det indre lys

Ved blandt andet at benytte de meditationsteknikker, som Brahma Kumaris Spiritual University har udviklet, kan man finde ind bag denne overfladiske personlighed til den indre person. Her findes vores sind, vores intellekt, vores personlighed, vore dybere værdier. Inderne taler om det indre lys, om atman, om sjælen. Det er ikke noget religiøst, men en teknik til at dykke ned i sit indre og finde sit eget, autentiske selv.

Hvis vi definerer os selv ud fra vores ydre personlighed, risikerer vi, at grundlaget for vores eksistens forsvinder, når en virksomhed gennemgår radikale forandringer. Hvis vi definerer os selv som f.eks. udviklingsingeniør, og firmaet nedlægger udviklingsafdelingen, har vi defineret os selv som unyttige. Men hvis vi definerer os selv ud fra vores indre personlighed, giver det ro til at finde, hvor vi hører hjemme i en ændret fremtid.

»Dybest set er jeg overordentlig optimistisk,« siger Brian Bacon.

»Vi ser nye lederpersonligheder træde frem, mennesker med helt andre tanke-sæt. De vil udgøre lederskabet i en meget anderledes verden, som vil opstå inden for de næste ti-femten år.«