

Da direktøren satte sig ned og talte med medarbejderne, forandredes alt

To erfarne ledelsesprofiler debatterer om at være et ordentligt menneske, om værdien af at skifte branche og om at turde gå i dialog med medarbejderne. De savner nuancerne i ledelsesdebatten.

ULLA BECHSGAARD | Ledersucces

"Lederskab til tiden"

Steen Hildebrandt og Michael Christiansen med Gitte Larsen
Gyldendal Business
252 sider
350 kr.



Michael Christiansen og Steen Hildebrandt er enige om, at det fremmer karrieren at skifte branche og at skifte mellem den offentlige og private sektor. De er også enige om, at alt for få gør det, og at det at springe mellem offentlig og privat efter nogle gode år igen er blevet vanskeligere.

I det hele taget har de to mænd rigtig meget at byde på i en ny bog om ledere og ledelse. Gitte Larsen har styret slagets gang og redigeret bogen, som bygger på syv samtaler mellem de to. Steen Hildebrandt er den teoretisk velfunderede – han har beskæftiget sig med ledere og ledelse i mere end 50 år. Michael Christiansen er historiefortælleren, som har lært ledelse på den hårde måde især på Det Kgl. Teater, hvor han var direktør i 16 år.

Bogen består af personlige historier og refleksioner over ledelse. Flere læsere vil være bekendt med Michael Christiansens vanskelighe-

der og succeser som topchef på Det Kgl. Teater. Her bliver historien fortalt på en ny, reflekterende måde.

Christiansen tiltrådte som direktør i 1992. Han var ansat til at "rydde op", og det gik sådan set også meget godt, men han fik ikke de kreative medarbejdere med sig. Han var i en anden verden end medarbejderne, og de forstod ikke, hvad han sagde, og hvad han ville.

Michael Christiansen fik det svært med ledelsesopgaven og overvejede at fratræde, men daværende kulturminister Elsebeth Gerner Nielsen (R) bad ham blive. Mødet med den nye bestyrelsesformand, Mads Øvlisen, satte gang i en forvandling hos teaterdirektøren – en udvikling, som han i dag siger, han ville ønske, han havde gennemgået langt tidligere i sit liv.

Øvlisen begyndte med at spørge:
»Michael, synes du selv, at du er en god leder?«

Michael Christiansen svarede, at han da godt kunne gå, hvis han stod i vejen; men Øvlisen replicerede, at det ikke var det, han spurgte om, og gentog spørgsmålet:

»Synes du selv, at du er en god leder?«
»Hvad er en god leder,« spurgte Michael Chri-



stiansen, og Øvlisen svarede, at det er en, der ved, hvad han vil, men det vigtigste er, at de ansatte også ved det og tror på det.

Teaterdirektøren besluttede derefter at slå en stilling som dynamisk HR-chef op. Gitte Mandrup fik jobbet og gik i gang med at finde ud af, hvad medarbejderne mente om direktøren.

700 ud af 900 medarbejdere svarede på et spørgeskema. De fleste bedømte topchefens person relativt positivt, men få anede, hvor de skulle hen, og få kendte teatrets strategi.

For Michael Christiansen var svarene deprimerende. Han havde aldrig oplevet noget lignende og opfattede det som et personligt nederlag.

Gitte Mandrup sagde, at når man har en leder, som medarbejderne godt kan lide, så har man ikke et imageproblem, men derimod et kommunikationsproblem.

HR-chefen lagde en plan, som gik ud på, at teaterchefen skulle møde alle 900 medarbejdere personligt. Hele teatret blev delt op i grupper a 30 personer, i alt 30 blandede grupper. Michael Christiansen skulle møde alle grupper tre timer hver; altså i alt 90 timer. Mange medarbejdere fik timeløn, så det var dyrt for organisationen; men det virkede!

Christiansen fik besked på at møde op uden slides og papir. Han skulle sætte sig ned og tale med medarbejderne og fortælle om sine tanker; han skulle have styr på deres navne på forhånd, og han måtte ikke være bedrøvet, beordrede HR-chefen. Chefens mail blev efterfølgende offentlig, og medarbejderne kunne som noget nyt være i dialog med deres øverste chef.

Klimaet på teatret blev bedre, kommunikationen kom mere ned på gulvplan, og Michael Christiansen opfordrede de øvrige chefer til at gøre det samme. Resultatet var en helt ny ledelsesstil og kultur.

At være i enrum er vigtigt. I bogen argumenterer Hildebrandt og Christiansen for at gå i enrum, at kunne se sig selv i øjnene, at mærke efter, at tillade tvivl, at tænke sig om og at tage en beslutning, som man står ved.

De har flere diskussioner om offentlig ledelse, og de er stærkt kritiske over for New Public Management.

»Den stabilitet, ro og forudsigelighed, der var, er forsvundet, og vi har ikke andet end evalueringer, kontrol og målinger at klamre os til«, siger Steen Hildebrandt.

Flere steder i bogen diskuterer og ærgres de sig over, at kvinder sjældent søger lederstillinger, med mindre de bliver opfordret. Kvinder flytter sig heller ikke så tit som mænd fra et institut til et andet eller mellem den offentlige og private sektor.

Hildebrandt og Christiansen tror på, at når kvinder først får smag for at skifte job og branche, så vil de komme til at indtage flere topchefstillinger. De to debattører er selv eksempler på, at mod til at skifte fagområde og sektor fremmer karrieren. Yderst interessant læsning.

OM FORFATTERNE

Steen Hildebrandt (1944, cand.merc., ph.d.) er professor emeritus ved Aarhus Universitet og stifter og bestyrelsesformand i konsulenthuset Hildebrandt & Brandi.

Michael Christiansen (1945, cand.jur.) er formand for og medlem af en række bestyrelser, blandt andre DR, Aarhus Universitet og Dansk Retursystem.

Gitte Larsen (1970, cand.scient.pol.) er fremtidsforsker, forfatter og direktør i Editions og House of Futures.

BØGER

Erhvervsbøger til anmeldelse sendes til:
Ulla Bechsgaard
Engblommevej 63
2400 NV

Lederen skal være et reflekterende menneske, som ikke bliver væltet, og det kræver, at vedkommende fungerer i enrummet.

Michael Christiansen,
i bogen

TALSTÆRK LEDER TIL DET VESTJYSKE Chef til økonomi- rådgivning

Nu er jagten gået ind på vores nye chef for den samlede økonomirådgivning. Vi tilbyder et attraktivt chefjob, hvor du kommer til at stå i spidsen for 50 kompetente og engagerede medarbejdere i økonomirådgivningen. Du skal gå forrest i udviklingen af vores kerneydelser inden for landbrugserhvervet.

Vi søger en fagligt velfunderet person, der har indsigt i landbrugets økonomiske facetter og som kan videreudvikle vores kerneydelser over for landmænd og øvrige kunder.

ARBEJDSOPGAVER

- Lede, kvalitetssikre og udvikle økonomirådgivningen
- Aktiv deltagelse i chefgruppen
- Motivere og inspirere rådgiverne på fagligt niveau
- Kontakt til en bred vifte af kunder
- Videreudvikle hele rådgivningsvirksomheden

PROFIL

- Relevant ledelseserfaring
- Kunne lede gennem andre mennesker
- Uddannet revisor, agronom, økonom eller lignende
- Orienteret mod resultater og målopfyldeelse
- Ser helheder, bevarer overblikket og kender detaljerne
- Udadvendt, troværdig og naturlig lederskikkelse

Læs mere på www.vjl.dk, hvor du finder alt om Vestjysk Landboforening.

Hos Vestjysk Landboforening tilbyder vi et udfordrende chefjob, som det er muligt at præge fagligt, ledelsesmæssigt og personligt. Vi tilbyder en løn, der modsvarer dine kvalifikationer, fleksible arbejdsforhold og et uhyggeligt arbejdsmiljø med højt til loftet. Tiltrædelse efter aftale.

ER DU KLAR TIL UDFORDRINGEN? Så har vi et spændende chefjob til dig. Få i alt 85 kompetente og skønne kolleger på kontoret i Ringkøbing, hvor fjord, hav og natur er en synlig del af hverdagen. Vi behandler naturligvis alle henvendelser fortroligt. Konsulent fra Ørskov Gruppen deltager i udvælgelsen.

Kontakt direktør Jens Møller Nielsen på telefon 2427 7828, hvis du vil vide mere.
Send din ansøgning til jmn@vjl.dk senest den 31. marts 2014.

vestjysk
landboforening

Vestjysk Landboforening rådgiver inden for plante, natur og miljø, kvæg samt økonomi. Vi har tilknyttet en juridisk afdeling, mæglervirksomhed og er medejere af Svinerådgivning Danmark, Byggeri og Teknik I/S.

DLBR

DLBR er et landsdækkende samarbejde mellem rådgivnings- og videnvirksomheder. Vores 3.100 medarbejdere rådgiver landbrug, gartnerier og mindre/mellemstore virksomheder.