

## Kapitel 10

### Enige om hvad?

#### Prolog

Denne historie udspiller sig i en lille, partnerbaseret privat virksomhed i et kreativt erhverv. Det kunne være et arkitektfirma eller et grafisk bureau. Det er ikke så afgørende. For det skisma, der her toner frem, eksisterer rigtigt mange steder. I denne historie er der to ejere, og dermed to ledere, som, viser det sig, ikke er enige om virksomhedens fremtid. Deres perspektiv for virksomheden er forskelligt og derfor også deres vision for udvikling. Det har ejerne ikke fået talt tilstrækkeligt om. Den nye praktikant, Ulla, bliver katalysator og kastebold mellem de to ledere og deres holdninger. Det har mange forskellige konsekvenser for den lille virksomhed. Det afsløres via Ulla, hvor forskellige lederne holdninger er ikke kun til vision og udvikling, men også til kultur og værdier i organisationen. Dialog og involvering af medarbejderne ser lederne meget forskelligt på.

#### *Den første dag*

Det var første dag i det sidste forløb. Om otte måneder ville Ulla være færdiguddannet. Så skulle hun finde et rigtigt job og tjene sine egne penge. Men først skulle hun lære at blive en del af noget, der allerede syntes at fungere. Sådan var i det mindste hendes fornemmelse efter samtalen med Arno. Fra nu af ville hun lade sig udfordre og udfordre andre.

Hun følte sig dejligt vågen og klar, nu da hun første arbejdsdag drog af sted. Indtil det blev koldere, ville hun cykle til banegården. August havde ikke vist sig fra sin mest sensommerlige side. Men netop i dag, den første september, følte luften lun og tilpas. Lidt fugtig, let vind, krydret af træernes frugter og markernes høstede afgrøder. Ulla håbede på indian summer. Sådan var det jo ofte, når universiteter og skoler begyndte efter ferien. Så kom varmen. Studerende og skolebørn blev spærret inde i foredragssale og klasseværelser. Synd for dem.

Lige meget. Ulla nød de ti minutter på cyklen og de næste tyve i toget. Hun sad og tænkte på, hvordan det ville blive at træde ind af døren. Det var kun Arno, hun kendte og havde været til samtale med. Hun havde dog også hilst på Lizette og Kirstine, uden at vide hvad de to lavede. Der var to andre faglige medarbejdere, vidste hun. Bernt, som havde været i enheden i omkring femten år, og Christian, der havde været ansat et par år.

Arno var den gamle, og han var stifter af enheden. Det blev til et aktieselskab, da Bernt blev medejer for ti år siden. Arno og Bernt delte nu ejerskabet. Hun vidste også, at der udover Lizette var endnu en mellemtekniker ansat, nemlig Anne.

Mens landskabet flimrede fordi, sad hun drømmende og forestillede sig, hvordan det ville blive at træde ind på hendes nye arbejdsplads. Hvad kunne det bringe? Hvem mon de egentlig var? Hvordan arbejdede de sammen? Var de til at snakke med? Ulla var edderspændt. Toget holdt. Om to minutter ville hun træde ind i sine nye omgivelser, hvor hun skulle være og lære.

- Hej, jeg hedder Ulla Nitschéwich. Jeg er jeres nye praktikant. Hun rakte hånden frem til goddag.
- Goddag, som du ved, hedder jeg Kirstine. Kom indenfor og velkommen.
- Tak.
- Vi har dækket op til kaffe nede i det lille mødelokale, fortsatte Kirstine med et stort smil.
- Heeej. Goddag. Det var nu Anne og Lizette, der kom hende trippende i møde. De kom ud fra det halvåbne lokale til venstre, hvor de havde deres store, fælles arbejdsbord.

– Hvor er det dejligt at få en ny kollega, vi har glædet os så meget til, at du skulle komme. Der er så meget at gå i gang med, og der er mange ting, du kan hjælpe os med. Anne og Lizette smilede stort, snakkede næsten henover hinanden. Meget opsatte på at fortælle.

– Velkommen, lød nu er mørk stemme fra bagerst i lokalet. – Mit navn er Bernt Juster.

– Hej, Ulla.

– Ja, det kan jeg regne ud, fortsatte Bernt med et smil. – Det bliver rart at få lidt nyt ind i huset. Arno har fortalt godt om dig. Jeg glæder mig til, at du kommer i gang.

Nu kom også Arno frem fra sit kontor bagerst i lokalet, og bød hende, som de andre, hjerteligt velkommen.

– Mon ikke Kirstine har kaffen klar? sagde Arno, og kiggede efter Kirstine. Hun var allerede på vej hen imod mødelokalet. Som husets praktiske gode fe havde hun selvfølgelig gjort klar til Ullas velkomst.

Nu fløj yderdøren op. Christian kom myldrende ind. De andre havde ikke tænkt på Christian lige i nuet. De var så vant til, at han kom i sidste øjeblik og derfor også i dag.

– Christian, hilste han, mens han kæmpede med at få en hånd fri til goddag. Det lykkedes ham at få en hånd rakt frem, og samtidig vikle sig ud af sin jakke, dokumentmappe, halstørklæde og løse papirer.

– Jeg havde lidt med hjem i aftes for at gøre noget færdigt til i eftermiddag. Han virkede temmelig entusiastisk og var henne i sit kontor for at lægge fra sig, nærmest inden han havde sluppet Ullas hånd.

– Projektet skal sendes ind i eftermiddag, derfor var jeg nødt til at skrive på det i aftes. Bernt og Arno skal også lige nå at se på det, inden vi sender frem. Christian snakkede løs og begyndte at forklare på vej ned til kaffen.

– Det er fint, Christian, det er fint, afbrød Arno, – Du skal nok få lov at fortælle Ulla om projektet, men nu skal hun først lige komme ind i huset.

Under kaffen præsenterede de sig alle sammen. De var alle meget imødekommende i deres velkomst. Ulla følte sig vel modtaget.

– Så vær hjemme her, sluttede Kirstine og sendte på bedste værtindevis pludrende kaffekanden rundt igen.

Landskabet flimrede igen forbi Ullas døsende blik, nu modsat i forhold til i morges. Hun sad og tænkte på sin første dag som praktikant. De var utroligt søde alle sammen, vældigt imødekommende. Hun havde fået et par mindre opgaver at arbejde med. Christian havde forklaret og forklaret meget begejstret om projektet, som hun senere skulle blive en del af. Det var næsten for fantastisk alt sammen, nåede Ulla at tænke, inden ... *hun vågnede af sin døs, ved at toget standsede med et lille ryk, da det bremsede ned ved perronen.*

### ***En anden morgen***

Ulla trådte ind. Hun følte, at nogen forsvandt i samme sekund. Der gik et lille sus igennem rummet. En dør blev trukket til. Hvad var det, der foregik? Unægtelig noget andersledes end de første dage hun mødte på arbejde. I sit oktobervåde regntøj stod Ulla ved receptionen og hilste

– Godmorgen.

Kirstine hævdede langsomt sit blik op til Ullas, og svarede mat i mælet

– Godmorgen, svagt og næsten uhørligt.

– Du virker lidt træt, fortsatte Ulla, – er du træt?

– Måske, mumlede Kirstine.

Det var et underligt svar, tænkte Ulla. Hvordan er man ”måske træt”?

– Er her ikke andre? Ulla spurgte igen. – Her er så stille. Ulla forsøgte at fange Kirstines blik.  
– Jo, Lizette er her. Med det svar fortsatte Kirstine sit sorteringsarbejde. Kirstines tavse ”lad mig være” signal stoppede samtalen.

Noget er galt, tænkte Ulla, på vej ud i garderoben. Der mødte hun faktisk Lizette, men Ulla fik kun et lille, stift smil tilbage på sin morgenhilsen.

Fra sin plads kiggede Ulla efter Christian. Han sad, hvor han skulle. Han var tilsyneladende sværere at rokke ud af kurs. Han så ud til at være i sit sædvanlige tempo og humør. Christian holdt telefonen fast under sin kind, mens han noterede med venstre hånd og rakte ud efter kaffe med den højre. Netop i det sekund fangede Ulla hans blik og opfattede hans tavse signal om: Vent!

Han satte usikkert koppen med kaffen på kanten. Fortrød så at gå hende i møde. Han satte sig igen, med en løftet venstrehånd. Med den højre holdt han telefonen mod jakken og hviskede signalet

– Senere

Mærkeligt! Stemningen stod isklar og skærende for øjnene af Ulla. Hun følte sig som frosset fast i tiden. Misstemning skar sig igennem huset, som kulden under et halvfærdigt tag, hvor kun lægter og spær er sat op. Ingen læ.

Ulla blev næsten forskrækket, da en dør bag hende blev åbnet med et ryk, og ud kom først Arno, så Bernt. De forsvandt hen i køkkenet. Der blev stille i et lille minut. I samme formation og i fortsat tavshed returnerede de med hver sin kaffekop. De vekslede ikke et ord. Ind på hver deres kontor. Begge lod de døren stå på klem. Helt usædvanligt.

Efter denne næsten bergmannske scene var Ulla klar over, at noget var rivende galt.

– Godmorgen. Ulla for forskrækket sammen på Annes uventede hilsen. Hun fik dog svaret. I Annes øjne fandt Ulla endnu mere tristhed. Lizettes svar på Annes morgenhilsen var et ekstra drej med stolen, så hun nærmest vendte ryggen til Anne.

Stille støj fra gadens børn var i strid kontrast til kontorets larmende tavshed. Hvad mon det her ville føre til?

### *Nogle dage senere*

– Ja, kom ind. Arno så op. Overrasket, da Ulla bankede på klokken elleve, som de havde aftalt.

– Var der noget bestemt, du ville? Arno igen, stadig spørgende.

Dét, som hun frygtede, skete. Arno havde glemt deres aftale.

– Forundringssamtale (1), var det ikke i dag? Ulla spurgte høfligt.

– Samtale? Hvad?

– Ja, Forundringssamtale. Vi skal jo tale om mit arbejde. Om hvordan det går. Er det ikke det, vi har aftalt?

– Åh ja, nå, det er jo også rigtigt. Det dæmrede for Arno, langsomt.

– Hvordan er det, vi plejer at gøre?

– Jo, nu er det faktisk første gang, så vi har ikke nogen bestemt måde på det, endnu. Ulla fangede forvirringen hos Arno. Hans blik gik fra Ulla til hans skrivebord, hans hænder fjumrede efter noget, han ikke vidste, hvad var. Eller om han havde.

– Nå, men vi kan vel også bare sætte os og snakke om det?

Ulla satte sig, tøvende. Skrivebordet imellem dem. Nu så hun, hvor træt han var. Hans øjne, hans hud, hans hænder. Gråt i gråt.

– Lad os vente til en anden dag, sagde Ulla, hun ville ikke presse ham. – Vi kan jo aftale noget til efter efterårsferien, fortsatte hun.

– Nej, lad os bare sidde og snakke lidt, fik Arno småt formuleret, – Hvordan synes du, det går? Er du tilfreds med at være her? Arno forsøgte at engagere sig.

Allerede her fortrød Ulla bittert, at hun ikke selv havde insisteret på at få samtalen udsat. Arno kunne jo næsten ikke være mere uforberedt. Frustrationer lyste ud af ham.

– Jeg er glad for at være her, og jeg er især glad for at arbejde sammen med Christian, begyndte Ulla. – Han arbejder anderledes, og det synes jeg er spændende. Han har sagt, at jeg kan komme med på messen, når projektet skal præsenteres. Hvis altså også du synes, at det er en god ide?

Ulla ventede på et svar. Det kom ikke. Arnos øjne var stillet ind på: Uendelig.

– Så, hvad synes du? gentog Ulla.

– Om hvad? Åh, undskyld. Arno blev stille.

– Det blev meget sent i aftes. Jeg forstår det ikke!

– At hvad? Pludselig var det Ulla, der spurgte.

Arno blev stille. Hans krop sitrede. Blikket søgte og frygtede mødet med Ullas. Hun så vreden. Tårerne pressede sig op. Han tog sig sammen.

– Jeg vil jo gerne holde fast i alle vore gamle kunder og arbejde for dem, som vi altid har gjort. Arno talte lidt langsommere og lidt svagere, end han plejede. – Men så fandt jeg for nylig ud af i personalemødet, at lige præcis det at arbejde med projekter, det er vi ikke enige om. De andre vil bruge penge på projekter, mange penge.

– Jamen, er det da ikke en god ide? Kunderne har jo nye forventninger og fornyer sig, som jeg forstår det. De forventer vel også nyt fra jer. Ulla prøvede at tale til hans rationelle jeg.

– Jo, selvfølgelig, men så mange penge til så mange projekter, det synes jeg godt nok lige ...

Længere kom Arno ikke. Tårerne trillede, hænderne knyttedes, knoerne blev hvide.

– Jeg får jo ingenting med mig, når jeg snart stopper. Så skal vi leve kun af min socialpension, det er ikke rimeligt. Nu fulgtes tårerne af rigtig vrede.

– Vi?

– Ja, min kone og jeg. Og Lizette har jo også et krav på ... åh, nej, undskyld, jeg blander det hele sammen, Arno skjulte ansigtet i hænderne. – Det må du virkelig undskylde, jeg tænkte ikke over ...

– Så fortæl mig dog, hvad du undskylder, nu for Ulla op og blev vred. – Hvad er det for et spil, du har gang i? Ulla nærmest råbte. – Jeg forstår ikke, hvorfor jeg og Lizette skal rodes ind i den her tossede historie.

– Nej, åh nej, undskyld, selvfølgelig ikke. Arno sank igen mere sammen på sin stol. Blev lille. Der gik nogle lange øjeblikke. Så rankede han sig op og forklarede Ulla sammenhængen.

– Da Bernt blev medejer, søgte Lizette et job her og fik det. Hun er dygtig, og har let ved at lære. Jeg har kun fortalt dette til Bernt, lige efter hun begyndte hos os. Lizette er min datter af første ægteskab.

Alarmklokker, hylende sirener, gråd og tænders gnidsel. Høj fart og rundkørsel. Det ruskede rundt i Ullas hoved. Arno faldt nu helt sammen på sin stol. Hans bedrøvede, våde hundeøjne søgte hjælp hos praktikanten.

– Hvad skal jeg gøre? Jeg troede, Bernt og jeg var enige. Det var vi også, eller ... enige om hvad?

Ulla marcherede direkte fra Arnos kontor hen i garderoben. Derfra med sit regntøj ud i det våde vejr. Hun måtte have luft, havde ondt i hovedet og måtte ud. Hvad var det, Arno havde rodet hende ind i? Det var jo hende, der skulle have haft støtte og vejledning. Der sad hun så og var grædekone for sin egen chef. Hun følte sig svigtet og ydmyget. Uden at tage sit regntøj af, gik hun direkte til Anne.

– Jeg går hjem.

Det fortsatte med at kværne i hendes hoved til... *hun vågnede af sin død, ved at toget standsede med et lille ryk, da det bremsede ned ved perronen.*

### ***På opgave med Christian***

Mødet hos Brdr. Hansen gik over al forventning. Christian førte ordet, naturligvis. Han fremlagde deres forslag engageret, så det var til at forstå, uden lange udredninger. Og på den måde var

Christian tydelig og klar. Der herskede ikke tvivl om, hvordan han havde tænkt sig at løse opgaven hos Brdr. Hansen. Ulla fik lov at bidrage. Ulla og Christian fik kontrakt på opgaven med hjem. De var ikke så lidt stolte.

I bilen blev de hurtigt færdig med snakken om mødet hos Brdr. Hansen.

Christians taletalent kunne imidlertid ikke sådan lige stoppes, så han fortsatte. Nu mere om arbejdet på kontoret i almindelighed. Hvordan Ulla havde det på kontoret? Om hun kunne lide sit arbejde? Fik hun noget ud af det? Ulla pippede nogle korte svar ind, når Christian trods alt en gang i mellem skulle trække vejret. Hun tænkte også på, at hun for længst burde have svaret på disse spørgsmål – overfor Arno.

Mødet med Arno tonede langsomt frem i den ene side af hendes hjerne, mens den anden side var optaget af at lytte til Christian.

Hans begejstring fortsatte og blev stærkere. Temaet var nu projektet hjemme i enheden. Snart skulle Christian præsentere projektet på messen i Amsterdam. Og han glædede sig som et lille barn. Ulla skævede lidt genert over mod Christian, og en bekymring tog til et andet sted i hendes bevidsthed. Ordet ”projekt” gav et ubehageligt ekko fra samtalen med Arno.

Hun kom tilbage til Christians virkelighed, da hun opfattede:

– og jeg fik rabat på flybilletterne, fordi vi er fire, der skal af sted. Bernt sagde, jeg også skulle bestille billet til dig. Fedt, synes du ikke?

– Jo. Jo selvfølgelig. Ulla skyndte sig at svare. Men i hendes hjerne trak det op til en krig. – Jeg er vild efter at komme med. Jeg kan bare ikke forstå, at Arno ikke har sagt noget til mig.

– Det er også mærkeligt, men måske har de bare ikke fået snakket om det. Christian blev lidt tænksom, inden han fortsatte. – Der var også en underlig stemning på mødet i forrige uge. Vi snakkede om, hvordan vi skulle præsentere os på messen. Det var nu mest Bernt og mig, der snakkede, fortsatte Christian.

Fronterne trak op i Ullas hjernekrig.

– Faktisk var Anne inde på, om ikke også hun og Lizette skulle med på messen, kom det tænksomt fra Christian.

– Hvad sagde Arno til det, røg det ud af Ulla. Hun fortrød sine ord, inden de nåede bilens snævre atmosfære.

– Ja-eh, øh, hvad sagde han egentlig. Ingenting vist. Lizette sagde heller ikke noget. Mærkeligt, tænkte Christian højt.

– Anne og Lizette kunne sagtens være med, de har da gjort deres del af arbejdet. Ulla hjalp ham videre.

– Gud ved, om der overhovedet blev bestemt noget på det møde? Hvem mon skal med til Amsterdam, når det kommer til stykket? spurgte Christian sig selv.

De nåede bygrænsen. Ulla stod af ved banegården.

Landskabet flimrede igen forbi Ulla. Uden at forstå det, var det billeder af Arno og Bernt, der dukkede op, netop som ... *hun vågnede af sin døs, ved at toget standsede med et lille ryk, da det bremsede ned ved perronen.*

### ***Sidste dag – og videre.***

Den sidste tid var svær. Hun glædede sig så meget til at blive færdig. Og hun så virkelig frem til at prøve noget andet.

Men glæden kæmpede med tristhed. Christian var rejst for et par måneder siden. At blive partner her havde alt for lange udsigter. Efter turen til Amsterdam fik enheden ikke rigtigt nye, større projekter. Det hele blev så almindeligt og gråt. Anne blev strammere i betrækket, af og til skrap og utidig. Lizette sad nu oftest med ryggen til Anne. Kirstine passede sit. Bernt og Arno hverken så eller hørte hun noget videre til. Forundringssamtaler! De blev aldrig afholdt. Ulla havde heller ikke

haft lyst til at spørge efter dem. Evalueringsskemaet udfyldte hun uden mange tanker. For hende var der en praktiktid før og efter mødet med Arno. Stemningen var skiftet totalt, fra glæde og gejst til tavshed og væren sig selv nok.

Aprilsvejret var afløst af maj måneds sommerlighed. Sommeren ventede lige om hjørnet.

Hvilken stemning ville afløse her? Skulle mon nogen afløses?

Arno havde givet Ulla et par pæne ord med på vejen. En lille gave og et par flasker vin fik hun med sig, da hun for sidste gang forlod sin praktikplads. Ude af døren måtte hun straks flå frakkens flæser op. Det var næsten rigtig sommer.

I toget tænkte hun på sin fest på lørdag. Fra enheden havde hun kun inviteret Kirstine. Kampen i hendes hoved om hvem, der ellers skulle med, lod hun ligge. Det var ligesom ikke længere hendes kamp.

Hun lod tankerne fare til... *hun vågnede af sin døs, ved at toget standsede med et lille ryk, da det bremsede ned ved perronen.*

### Epilog

Ulla var tæt på at få og tage alt for meget ansvar, langt ud over hvad en praktikant skal påtage sig. Det er slet ikke en praktikants opgave at være til rådighed for chefens problemer.

Fra at være en lille organisation med højt humør og ligeså højt engagement, ændrer det sig på få måneder til at være et sted, hvor alt går i stå. Og den helt overskyggende årsag er, at lederne, som her også er ejere, ikke har fået talt sammen om, hvad de sammen vil med virksomheden. Og de har derfor heller ikke kommunikeret om, hvad de vil.

Ulla bliver i forundringssamtalen med Arno katalysator for Arnos og Bernts manglende dialog og fælles holdning. Arno krakelerer fuldstændig for øjnene af Ulla, hvor hans grænseoverskridende adfærd fører til, at han fuldstændig mister autoritet og respekt i forhold til Ulla. Nogle væsentlige konsekvenser er, at kulturen ændrer sig fra at være engageret og imødekommende til noget, hvor alle er sig selv nok. Fra at være et kreativitet og iderigt sted, går nu det meste i stå. Samstemthed, entydighed og dialog er tre centrale værdier for en organisation. De er ikke eksisterende i Ullas organisation.

Spørgsmål til videre overvejelse:

- Er der i din organisation tydelighed på, hvad ledelsen vil?
- Signalerer din ledelse fælles holdninger og værdier?
- Er stemningen hos dig mest som i Ullas praktik i starten, eller som ved slutningen?
- Hvem kan bryde den onde cirkel og skabe dialog? Hos dig? Hos Ulla?

Note

(1)

Forundringssamtale: svarer til en medarbejderudviklingssamtale, som holdes nogle få gange i starten af et ansættelsesforhold, og gennemføres af lederen og medarbejderen sammen. Samtalen handler om, hvad der går godt i det nye job og hvad, der skal udvikles mere på, set fra både lederens og medarbejderens position. Samtidig er det lederens mulighed for at få noget at vide om, hvordan nye øjne ser på organisationen.