



Lars B. Christensen, *Povl Hjelt og DSB: En rejse i tiden*. Syddansk Universitetsforlag 2014, ISBN 978-87-7674-830-2, 288 sider, illustreret, pris 299 kr.

Bogen om Povl Hjelt er i flere henseender en meget sammensat bog, som sikkert gerne ville have været en nuanceret bog. Den er delt i tre hovedafsnit. En erindringsdel, hvor vi hører om hans barndom og opvækst i det missionske hjem i Træden ved Horsens. Derefter følger beskrivelsen af karrieren inden for DSB og til slut ni interview-kapitler, hvor Povl Hjelts nærmeste medarbejdere fra DSB-tiden fortæller om deres liv og samarbejde med generaldirektøren. Det er vanskeligt at skrive traditionelle erindringer på en måde, der gør det interessant for en bredere kreds end den nærmeste familie, og det lykkes ikke i bogens første del. Redegørelsen for familiens virke med flere slægts-historiske tilbageblik hæver sig ikke op over det banale, og fremstillingen er kronologisk fremadskridende, men

meget ujævn. Hvis formålet med erindringer er, at man via Hjelts fortælling skal trække spor bagud i tiden for derved at kunne danne sig et troværdigt billede af, hvorfor personen Hjelt blev til den, han gjorde, så mislykkes missionen. Bogens tyngde og berettigelse skal findes i beskrivelsen af DSB-årene og specielt om hans tid som generaldirektør for DSB 1970-81. Vi hører bl.a. om succeserne med indførelse af intercitytog i 1974 og den stive køreplan med fast afgang i timen mellem landsdelene og overgangen til områdedrift, som betød et opgør med de lokale stationsforstanderes små kongedømmer samt rigtig meget om nyt design. Spørgsmålet om organiseringen af DSB, samt hvorledes beslutningerne blev truffet, og hvilke visioner der herskede inden for DSB, er klart de mest spændende problemstillinger, der kan spores i bogen. Derimod lykkes det ikke at skabe et overbevisende billede af Hjelts rolle i arbejdet, selv om det har været hovedformålet med bogen.

Det billede, som bogen især understøtter, er Hjelt som fornyeren, der bragte DSB videre fra at have været en støvet jernbaneetat til at være en moderne kundeorienteret servicevirksomhed. Årsagsforklaringen er ifølge Hjelt selv de organisatoriske ændringer, han fik gennemført i sin regeringstid, og som muliggjorde management- og effektiviseringstiltag. Disse tiltag pusede nyt liv i DSB. DSB blev revitaliseret og en arbejdsplads med medarbejdere, der

følte stolthed. Det lyder næsten for godt til at være sandt. Da Hjelt tiltrådte i 1970, var fornyelsesprocessen allerede i gang. Med pres udefra var det allerede erkendt, at en modernisering var nødvendig for at kunne tage konkurrencen op med især privat- og lastbiltrafikken. Man kan ikke alene tillægge Hjelt æren for at fremme en mere retningssættende opbygning af DSB. At han kom til at stå som eksponent for denne linje i 1970'erne, kan der derimod ikke herske tvivl om.

En markant nyskabelse, som Hjelt bragte ind i DSB, var etableringen af Generaldirektørens Sekretariat. Hjelt satte kontoret i funktion kort efter sin tiltrædelse. Sekretariatet fik tværgående stabsfunktioner og kom til at udgøre DSB's magtcenter. Hjelt fortæller levende, hvordan han sammensatte sit hold, og han var dygtig til at sætte sit hold. Her kan nævnes Ole Andresen og Peter Langager, to af hans senere arvtagere til posten som generaldirektør. Om det nu var ud fra ideerne om complementary teams, der var afgørende for sammensætningen, eller om det er en eftertænkning fra Hjelts side, er mindre væsentligt. Generelt gælder det, at hans overvejelser om at være leder ikke stikker specielt dybt. Derimod fremgår det tydeligt, at han var grebet af 1970'ernes management ideologi. Hvad arbejdet i sekretariatet angik, argumenteres der overbevisende for, at her herskede der pionerånd, arbejdsglæde og troen på, at man arbejder for

en god sag. Indsatsen skabte både visioner og resultater. Sekretariatets styring af og igangsættelse af projekter var med til at modernisere DSB. Det ændrede dog ikke ved, at DSB i Hjelts periode forblev stærkt hierarkisk opbygget. Generaldirektøren var en hybrid mellem den klassiske topembedsmand og en chef for et driftsselskab. Han tegnede det overordnede trafikpolitiske billede og havde direkte adgang til ministeren, samtidig med at DSB skulle levere trafikydelse. Det billede, som bogen giver af Hjelt, er svært at få hold på. Det kan ret bogstaveligt også ses af de vurderinger, der fremkommer af det fabelagtige portrætmaleri, som Kurt Trampedach udførte i forbindelse med Hjelts afgang i 1981. Det var den kunstinteresserede Ole Andresen, der havde foreslået Trampedach. Hjelt gengiver, at han fandt, det var et godt maleri, men noget strengt og uvenligt. Hertil skulle Trampedach have repliceret, at han havde malet embedet ind i ansigtet. I bogens interviewdel er der flere referencer til billedet, og som DSB's designarkitekt – og en af Hjelts få rigtig gode venner, – Jens Nielsen udtalte, "Det er taget lige på kornet. Der sidder bureaukraten". At Hjelt kunne undre sig over billedet er måske forståeligt, da han ellers altid på de officielle billeder er storsmilende, men smilet ser netop kejtet ud. Generelt gælder det, at den selvopfattelse, som Hjelt gengiver i bogen, ikke harmonerede med den måde, hvorpå

andre så på ham – det er et problem, også for en leder.

Et af bogens uforløste dramaer var forholdet mellem Povl Hjelt og Ole Andresen. Hjelt trak Ole Andresen ind som sekretariatschef. At de to supplerede hinanden, kan der ikke være tvivl om, men det fremgår hele bogen igennem, at forholdet mellem de to var ambivalent. De var, som Hjelts søn Karsten Hjelt udtrykker det, hinandens modsætninger. Efter at have læst bogen sidder jeg tilbage med fornemmelse af, at det måske mere var Ole Andresen, der sammen med de øvrige kreative folk i sekretariatet burde have hovedæren for den dynamik, der blev tilført DSB i Hjelts æra, men det må afvente mere dybgående analyser. Man kan jo også sige, at Hjelt udøvede ledelse gennem andre mennesker – det lyder jo godt. Karsten Hjelt nævner, at Ole Andresens stjernestund var, da han fungerede som Hjelts sparringspartner, og de i fællesskab fik sat den trafikpolitiske dagsorden. Hvis man skal lege djævelens advokat, kan man naturligvis også påstå, at det ikke lykkedes DSB at optimere det vækstpotentiale, som DSB fik i kølvandet på energikrisen og den økonomiske nedgang fra midten af 1970'erne. Følgerne af fiaskoen med den haltende elektrificering af landets banenet trækkes vi jo også stadig med. Holder vi os igen til Hjelt, så er det sigende, at han gør et stort nummer ud af at fortælle, hvordan han altid forsøgte at indynde sig hos den til enhver tid

siddende trafikminister. Forenklet sagt var rationalet, at de fleste trafikministre ikke selv havde nogen større sammenhængende trafikpolitisk plan og derfor godtog de planer, som DSB fremlagde for dem. Processen skulle fremmes ved den personlige kontakt. Mens Hjelt mener, han havde succes med sit forehavende, så nævner Verner Adelskvist, direktør for maskinafdelingen, at Ole Andresen havde tilkendegivet, at Hjelt ikke var særlig vellidt blandt politikerne. Det var magtpåliggende for Hjelt at skabe kontakter til betydningsfulde mennesker, og han betegner det som en bevidst strategi fra sin side. Bogen er da også fyldt med "name dropping", som øjensynlig skal være med til at fremme billedet af Hjelt som betydningsfuld. At være betydningsfuld kan man nok være i kraft af sine gerninger – ikke som et personligt mantra. Sidstnævnte får et komisk skær over sig – og er næppe opskriften på at sikre hverken sig selv eller sin arbejdsplads større hæder.

Hjelts afgang i 1981 skyldtes ikke, at arbejdet i DSB var gjort færdigt, men havde en meget konkret årsag, nemlig at den socialdemokratiske trafikminister Jens Risgaard Knudsen ikke ville acceptere, at Hjelt foruden sit erhverv som generaldirektør også skulle have sæde i ØK's bestyrelsesråd. Hjelt kvittede DSB, men de følgende år blev ikke nogen succes for Hjelt hverken arbejdsmæssigt eller økonomisk. Hjelts virke og eftermæle vil altid være knyttet til

de mere end 40 år i DSB, hvor han arbejdede sig op fra trafikelev til generaldirektør – det er hovedhistorien i bogen. I interviewdelen findes der også mere klassiske beretninger om at være ansat i DSB, krydret med fine tidstypiske iagttagelser. Udstyrmæssigt er det en dejlig bog at få i hånden. Bogens illustrationer og opsætning skal fremhæves. Den indeholder bl.a. meget flotte helsides billeder, der står skarpt, og dens mange illustrationer understøtter på fortrinlig vis teksten.

*Peter Fransen*

---