

LPF's nyhedsmagasin udgives af:

Institut for Ledelse, Politik og Filosofi
Copenhagen Business School
Porcelænshaven 18B
DK-2000 Frederiksberg
Tlf. +45 3815 3636
www.mpp.cbs.dk



Ansvarshavende redaktør

Eva Zeuthen Bentsen / ezb.lpf@cbs.dk

Redaktion

Anje Schmidt / as.lpf@cbs.dk
Steen Andersen / sa.lpf@cbs.dk
Henrik Hermansen / eh.lpf@cbs.dk
Camilla Sløk / cs.lpf@cbs.dk

Abonnement

Gratis ved tilmelding på
www.mpp.cbs.dk

Foto

Agnete Schlichtkrull m.fl.

Layout og tryk:

Grafisk Rådgivning
Oplag: 1500

Udgivelsesdatoer i 2009

Nr. 1: 2. februar

Forside

Model: Lene Jørgensen, MPP Models
Design og foto: Anje Schmidt
Stylist: Jesper Bjørn



**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN

Begivenheder

CBS Leadership Lab, der har professor Flemming Poulfelt som leder, blev åbnet med et seminar og reception i de nye lokaler på Grundtvigsvej 25 d. 7. November 2008. Samtidig fejredes Flemming Poulfelts 60 års fødselsdag.



Invitation til CSA's årsmøde 2009 om selvledelse

Fra medarbejderindflydelse til selvledelse - hvad er vundet, hvad er tabt?

Onsdag d. 25. marts 2009 kl. 9:00 til 16:00

CBS – Copenhagen Business School
Solbjerg Plads 3, 2000 Frederiksberg, SP205 Nordea Auditoriet.

CSA's Årsmøde har til formål at bringe forskere, praktikere, fagprofessionelle og tillidsvalgte sammen. Vi besøger derfor hvert år forskellige forskningsmiljøer. I år afholdes mødet på CBS i samarbejde med Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, som gennem de senere år har markeret sig som et centralt miljø for forskning i arbejdskraftens vilkår.

Læs mere om Konferencen og Workshops på www.nyt-om-arbejdsliv.dk.
Tilmelding på csa2009@nyt-om-arbejdsliv.dk

Podcasts fra LPF

Fra medio februar 2009 vil du hver anden uge på LPF's hjemmeside kunne downloade nye 10 minutters lydclip, hvor LPF-forskere fortæller om deres aktuelle forskningsprojekter. Du vil bl.a. kunne høre om evaluering og kulturstyring i folkeskolen, tillid og styringsteknologier, talentet i organisationer og om vor tids globale verden.
Følg med på www.mpp.cbs.dk



lpf nyt om ledelse

nr. 1 · februar · 2009 · 12. årgang

INSTITUT FOR LEDELSE, POLITIK OG FILOSOFI

Leder	2
At lede er at forføre	4
Tillidskrise	6
Fra finansiel kapitalisme til ny regulering	8
En nation med hvide handsker	10
Globale nomader rejser da på business class	12
Successful Innovation in a Crisis	14
Spanden der havde en sjæl	16
Plum, Bagger og læren af historien	18
Forpligtelse på selvledelse	20

Tema: Kriseledelse



**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN

Institut for Ledelse, Politik og Filosofi

Kriseledelse, Obama og hvad kan vi så lære af det?

Af Eva Zeuthen Bentsen, Institutleder



Eva Zeuthen Bentsen er institutleder på Institut for Ledelse, Politik og Filosofi. Hun er uddannet cand.merc. i organisation og ledelse fra CBS, har været ansat som konsulent i Mærsk Data, skrevet ph.d. om sygehusledelse og institutionel teori, været adjunkt på Institut for Organisation og kontorchef i Amtsrådsforeningen. Evas forskningsområder er forandringsledelse, institutionel teori, kulturteori og ledelse af professionelle.

Kontaktinfo: ezblpf@cbs.dk / tlf. 3815 3650

“That we are in the midst of crisis is now well understood. Our economy is badly weakened, a consequence of greed and irresponsibility on the part of some, but also our collective failure to make hard choices and prepare the nation for a new age. Homes have been lost; jobs shed; businesses shuttered. Our health care is too costly; our schools fail too many; and each day brings further evidence that the ways we use energy strengthen our adversaries and threaten our planet.”

President Barack Obama, tiltrædelsestale 20. januar 2009

Krisen er over os. Og vi må håbe på, at det er en krise. For kriser er karakteriseret ved at være midlertidige og ved at gå over. Krise betyder – som du vil kunne læse i bladet – en afslutning og et vendepunkt. Det positive indslag er foreløbig, at lejerne bliver fri for konstant at skulle høre middagsselskabernes vandre-historier om, hvor meget huspriserne er steget, hvor friværdsen nu ligger, og hvor mange kogeøer eller Quakeers det nye køkken skal indeholde. Men folk mister deres job, deres virksomheder går ned, vi sidder med usælgelige huse, aktierne har mistet værdi, og det er svært at se, hvordan og hvornår det ender. Og midt i det hele har USA fået en ny præsident, som skal samle et USA om at håndtere og overvinde store økonomiske, politiske og kulturelle udfordringer. Så dette nummer er dedikeret til kriser, til kriseledelse og til Obama.

Vi vil gerne fortælle, hvad vi ved om kriseledelse. Om der er ledelseshandlinger man kan lære af, om der er historiske betragtninger, der kan vise hvornår, og hvordan det holder op. Når Obama taler om “consequence of greed” – hvad er det så i en forførelsessammenhæng, og hvordan er det koblet til forskellige fortællinger? Når Obama italesætter folket, historikken og alle de kampe amerikanerne tidligere har overvundet, hvad er det så en fortælling han refererer til, og hvilken ny historie forsøger han at skabe? Det svar giver Ole Thyssen i sin artikel om Stein Bagger og lederens forførelseskunst.

Det karakteristiske ved dette nummer af lpf-nyt om ledelse bliver derfor, at vi i høj grad giver ordet til filosofferne og historikerne og beder om deres perspektiv på krisen.

Obama lægger sig også op af vores historikers tilgang til problemløsning. I Obamas tale er det “Nor is the question before us whether the market is a force for good or ill. Its power to generate wealth and expand freedom is unmatched, but this crisis has reminded us that without a watchful eye, the market can spin out of control – and that a nation cannot prosper long when it favors only the prosperous.” Og Steen Andersen og Martin Iversen giver konstruktive bud på, hvad dette “watchful eye” kan indeholde i en overordnet reguleringsdiskussion. Og Ole Fogh Kirkeby beskriver, hvordan filosofien og politikken helt grundlæggende leverer forskellige perspektiver på, hvordan krise identificeres og håndteres.

Men også værdifokuseringen, humaniteten og videns-spredningen er også central som kriseløsningsstrategi. Steen Vallentin beskriver, hvordan det der ses og identificeres



Vipp bortauktionerede på en velgørenhedsauktion i New York i september 2008 40 pedalspande til fordel for til 'Chernobyl Childrens Project International' og 'The Food Bank for New York City'. Vipp-spandene var dekoreret og redesignet af førende amerikanske og internationale personligheder indenfor mode, kunst, design og arkitektur. Her ses Thomas Libertinys udgave. Læs om Vipp på s. 16.

som en økonomisk krise i langt højere grad er en tillidskrise, og han beskriver, hvordan tillidskrise kan markere flere mulige vendepunkter. I Obamas tale er det “Recall that earlier generations faced down fascism and communism not just with missiles and tanks, but with sturdy alliances and enduring convictions. They understood that our power alone cannot protect us, nor does it entitle us to do as we please. Instead, they knew that our power grows through its prudent use; our security emanates from the justness of our cause, the force of our example, the tempering qualities of humility and restraint.” Rob Austin giver med udgangspunkt i beskrivelsen af et ubådsforlis og Apollo 13 missionen en konkretisering af, hvordan kriser kan bruges som innovationspotentiale; når vi er placeret i en ukendt situation og muligheden for forandring er nødvendig. Rob leverer spændende bud på, at manglende klarhed og fælles mål hos beslutningstagere vanskeliggør forandring og innovation, at ønsketænkning forværrer situationen, at vi skal kommunikere og koordinere bedre, og at vi skal se på grundproblemet og ikke på løsningen. Ikke så meget skyld på skyld – men langt mere blik mod en ny dagsorden. Og indledningscitatet fra Obamas tale illustrerer helt tydeligt noget af denne tankegang; en fokus på italesættelse af det nye, at det fælles ansvar og de nye mål, erkendelsen af at krisen rent faktisk er der og har store implikationer.

Endelig er der kompetencerne og forandringen. I tiltrædelsestalen lyder det: “This is the journey we continue today. We remain the most prosperous, powerful nation on Earth.

Our workers are no less productive than when this crisis began. Our minds are no less inventive, our goods and services no less needed than they were last week or last month or last year. Our capacity remains undiminished. But our time of standing pat, of protecting narrow interests and putting off unpleasant decisions – that time has surely passed. Starting today, we must pick ourselves up, dust ourselves off, and begin again the work of remaking America.” Men mens Obama er fortrøstningsfuld omkring amerikanernes kompetencer kan vi identificere, at i en kriseledelsestid bør man som leder udvikle krisestrategier, der åbner for andre faglige tilgange og giver plads til erkendelsen af, at det ikke er alt man ved og kan selv. Det vises tydeligt i historien om Vipp-skraldespandene, hvor founder Jette Egelund fortæller om måden aktivt at bruge andre kompetencer på. Historien om Vipp er fascinerende; et studie i innovation, ny brug af kreativitet og kontinuerlig produktudvikling.

Endelig fortæller Sverre Raffnsøe om instituttets nyeste indsatsområde; Selvledelse. Hvis krisen skaber et større behov for innovation og fornyelse, er medarbejderinddragelse og selvledelse et afgørende parameter for virksomhedens overlevelse. Men hvad betyder det for medarbejderen? For oplevelsen af frihed? For balancen mellem arbejde og fritid?

Måske vil pigerne i Normalerwiese på DR2 snart begynde at tale om den stakkels finansgris. Vi trænger nemlig snart til lidt skæv humor. Indtil da; start med artiklerne her.

At lede er at forføre

Af Ole Thyssen

At lede er ikke blot at lede efter noget og altså at være en *tingfinder*, som Pippi Langstrømpe kaldte det. At lede er at gå i spidsen – at føre for og altså at forføre. En leder er og skal være en forfører. Det har nogle risikable konsekvenser.

Ingen organisation kan overskues med et enkelt blik, ikke blot fordi der er meget at se, men især fordi der foregår så mange ting samtidigt, at det unddrager sig selv den mest vidtfavnende opmærksomhed. En organisation er usynlig – man kan se dens bygninger og nogle af dens ansatte, men man kan ikke følge med i, hvad der sker rundt omkring eller bag de lukkede døre på direktionsgangen.

Når en organisation skal præsentere sig, må den have et navn, ligesom et menneske har et "jeg". Den må kunne beskrive sig selv og fortælle om sig selv. Navnet, teksten og fortællingen er de redskaber, som gør det usynlige synligt. Og det er lederens opgave at bruge dem til at gøre organisationen attraktiv, altså tilføje den en dimension af vellyst og skønhed. Navnet skal være som en stærk fond, fuldt af duft og smag, teksterne skal motivere ikke blot ansatte og kunder, men også banker og offentlighed til at indlade sig, og fortællingen skal give konkrete eksempler på, hvor godt det står til.

Her dukker lederen op som forfører. Hans opgave er ikke at beskrive virkeligheden gråt i gråt. Hvis hans tekster ikke motiverer, har han ikke gjort sit arbejde. Derfor må han ikke blot beskrive virkeligheden, men frembesværges en bedre virkelighed

og altså skabe kreative illusioner. En videnskabsmand beskriver virkeligheden, en leder forandrer den. Og for at gøre det må han skabe et billede af virkeligheden, som uden at være helt løgn dog heller ikke er den hele sandhed. Ligesom man ikke til det første stævne møde fortæller sin potentielle kæreste om hæmorroider, øreflåd og en mislykket barndom, men hellere dvæler ved sit spændende arbejde og fantastiske rejser, fortæller lederen ikke om alle den forbitrede kamp i ledelsen, de inkompetente medarbejdere og problemerne med at få de nye produkter færdig til tiden. Han fortæller solstrålehistorier, ikke fordi han er patologisk løgner, men fordi en pligtro beskrivelse af virkeligheden vil forhindre ham m/k i at skabe en bedre virkelighed. Når sandheden kan være ilde hørt, er det fordi, den kan forhindre en bedre sandhed i at rejse sig som fugl Fønix fra asken. Derfor siger Machiavelli, at en leder må være en stor hykler, der må lade som om, han har alle dyder og frembesværge et lokkende billede af sin organisation. Ledere har normalt et frirum, hvor de tillades at omgås sandheden selektivt og endda at pynte på den.

Forførelse er ikke længere et fyord. I *Forførers Dagbog* ville Cordelia løbe skrigende væk, dersom hun vidste, at Johannes var i færd med at forføre hende. Moderne kvinder er ikke så prikne. Får de at vide, at de skal forføres, ser de frem til spændende overraskelser. Og offentligheden er sulten efter gode historier om succes og vækst. Forførere har let spil, også fordi publikum normalt ikke kan se, hvad der gemmer sig bag

navnet, teksten og fortællingen. Man hører, man læser, man ser fjernsyn og bliver en overfladisk kender af alting, men uden et selvsyn, som gør det muligt at kritisere, hvad man hører, læser og ser.

Selv om verden vil forføres, er forførelse en sprængfarlig sag. En leder arrangerer en overflade for at dirigere både publikums opmærksomhed og dens uopmærksomhed. Problemet er, hvad der gemmer sig bag dette røgslør? I historien om *IT Factory* kan man følge forførelsens dæmoniske bagside – en leder, som gav et navn, *IT Factory*, en fascinerende klang, som skabte tekster og fortællinger om uhørt vækst og succes, om luksus og jetsæt rigdom, og som forførte ansatte, kunder, banker, medier og offentlighed så vandet drev.

Hvad gik så galt? Sagen er enkelt nok. Ingen leder kan styre alle tekster og alle fortællinger. Han kan true og skræmme, så folk er bange for at fortælle. Han kan, som *Klods-Hans*, komme ridende på sin gedebuk, kaste mudder i øjnene på oldermændene og dupere de fine. Han kan måske, som i *Keiserens nye Klæder*, få folk til at føle sig dumme, hvis de stoler på, hvad de ser med deres egne øjne. Men enhver tekst er omgivet af andre tekster, og selv om publikum heller ikke kan teste dem i alle detaljer, dukker der et spørgsmål om tillid op. Da der begyndte at dukke modtekster op til den exorbitante tekst om *IT Factory*, varede det ikke længe, før forføreren stod afpillet tilbage. Røgen forsvandt, og selv om publikum stadig kunne havde valget mellem forskellige tekster, var det ikke



Ole Thyssen er professor i ledelsesfilosofi på Institut for Ledelse, Politik og Filosofi. Han har i de sidste årtier arbejdet med filosofiske, organisatoriske og ledelsesmæssige problemstillinger, de sidste år med fokus på etik og æstetik i forbindelse med ledelse og organisation.

Kontaktinfo: ot.lpf@cbs.dk / tlf. 3815 3795

svært at afgøre, hvis tekst der var mest troværdig, Stein Baggers eller de kritiske mediers? Problemet var ikke, at Stein Bagger var en forfører, men at distancen mellem hans tekst og de kritiske tekster blev for stor. Nogle kendsgerninger kunne ikke vrides ind i hans fortælling om *IT Factory*. Til sidst blev problemet med at holde de fiktive tekster svævende i det tomme rum så stort, at forføreren måtte flygte væk fra sit eget blændværk.

Og så kom den store skuffelse. Efter at have skabt et drama af næsten Shakespeare'sk format, efter at have skabt mageløse illusioner som var Machiavelli værdig, efter at være flygtet fra kone og barn og drejet næsen om på erhvervslivets pinger, så fortæller Stein Bagger, at han er et stakkels offer. Nogen er efter ham. Det er ikke blot en nedtur, det er direkte pinligt, ligesom det ville være ubærligt, hvis Don Juan efter en mislykket forførelse prøvede at give den som en stakkels hanrej.

Men alle gode historier bevarer spændingen til sidste øjeblik og åbner for dramatiske finaler, hvor der vendes op og ned på alting. Måske er Stein Bagger blot en smedsvend fra Frederiksværk, der selv er forført af drømmen om luksus og har accepteret at være stik-i-rendreng for endnu mere dystre typer. Dramaet kan fortsætte, og Stein Bagger er sikret et evigt liv i den folkelige bevidsthed, i *kändis* verdenen og i *talk-shows* værtindernes indsmigrende "Hvordan følte du, da du ...".

NYUDGIVELSE

Ole Thyssen:
Verdenssamfundet – et filosofisk essay
Hans Reitzels Forlag, 246 s., 2009.

Globalisering er et af de seneste årtiers mest omdiskuterede emner. Men selv om vi har vænnet os til tanken om, at global integration er kommet for at blive, står det klart, at der ikke er nogen fælles og entydig køreplan. Globaliseringen har ikke, som nogle har forventet, gjort verden til et mere harmonisk sted. *Verdenssamfundet* rummer krig og konflikt i generøse mængder.

I *Verdenssamfundet* analyserer Ole Thyssen den globaliserede verden – "verdenssamfundet". Bogen sætter fokus på tre ting. Først på den dynamik, som har skabt verdenssamfundet og dets ustyrlighed. Dernæst på hvad det vil sige at leve i verdenssamfundet, når man uundgåeligt er bundet til sin krop og sit sted. Endelig på statens og nationens rolle i verdenssamfundet.



Tillidskrise

Af Steen Vallentin

Vi befinder os i en økonomisk krise af dimensioner, der retfærdiggør sammenligninger med depressionen efter børskrakket på Wall Street i 1929 og oliekrisen i 70'erne. Faktisk er krisestemningen så udtalt, at der allerede er gået inflation i kriser. Mandag Morgen præsenterede for nylig en analyse, hvori der argumenteres for, at verdens tilstand kan beskrives i form af 7 globale – og dermed verdensomspændende – kriser. Selv om det ikke skorter på nedslående meldinger om den økonomiske udvikling og dystre varsler om eksporten, væksten, beskæftigelsen, forbruget etc., kan Mandag Morgens analyse virke lidt uklar i retorikken, hvis man ser på, hvad *krise* egentlig betyder. Krise kommer af det græske *krisis* og betyder oprindeligt afgang, en sags afgørende vending eller et vendepunkt. I moderne tid er ordet almindeligvis blevet brugt til at betegne økonomiske depressionsperioder inden for industri og handel. Hvis man beskriver alverdens vedvarende økonomiske, politiske, sociale, miljømæssige problemer som kriser, tager man brodden af forståelsen af krisen som en særligt tilspidset situation, der ikke varer ved, men som kan have kimen til noget nyt og andet i sig og i den forstand kan markere et vendepunkt.

KRISELEDELSE KRÆVER TILLID!

Niels Thygesen, Steen Vallentin og Sverre Raffnsøe:

Tilliden & Magten – om at lede og skabe værdi gennem tillid, Børsens Forlag, 2008.

Sagt om bogen:

"Tillid og magt bliver taget under filosofisk og ledelsesmæssig behandling i en klar, meget interessant og eksempelfyldt bog. [...] Det er en bog der kommer på det helt rigtige tidspunkt, hvor vi skal give viden- og bæredygtige virksomheder stadig mere konkret indhold og struktur." 5 hatte ud af 6 givet af Steen Hildebrandt, Dagbladet Børsen.

"En fremragende bog, hvor man efter endt læsning føler sig aldeles overbevist om, at Lenin også på dette punkt tog fejl. Kontrol er ikke bedre end tillid." Klaus Liebling, Magisterbladet

"'Tilliden og magten' er først og fremmest en begavet bog om ledelse og betydningen af sociale og værdiskabende relationer på en arbejdsplads. Det er en sand fornøjelse at læse en bog, der i den grad tager sit udgangspunkt i sund fornuft, og som holder mange af de moderne ledelsesteorier ud i strakt arm." Journalisten.dk



Steen Vallentin er lektor på Institut for Ledelse, Politik og Filosofi ved Copenhagen Business School. Han forsker og underviser i emner som virksomheders sociale ansvar, værdibaseret ledelse, stakeholder management og etiske investeringer.

Kontaktinfo: sv.lpf@cbs.dk / tlf. 3815 3785

Når det er sagt, kommer vi naturligvis ikke uden om at tale om finanskrisen – og i forlængelse heraf er det også relevant at tale om en tillidskrise, der markerer flere mulige vendepunkter. Finanskrisen har haft graverende konsekvenser for tilliden til det økonomiske system. På det teoretiske og ideologiske plan har krisen rystet tilliden til økonomisk tænkning og økonomer i almindelighed (grundet deres manglende evne til at forudsige sammenbruddet og forklare dets omfang med noget, der blot minder om forsyn og præcision) og neoliberale dereguleringsdoktriner og deres fortalere i særdeleshed. Troen på fri markedsøkonomi og økonomisk selvregulering har vel sjældent stået i lavere kurs. Selv den tidligere chef for den amerikanske centralbank, Allan Greenspan, der regner selvskhedens ypperstepræstinde Ayn Rand blandt sine fremmeste inspirationskilder, er krøbet til korset og har offentligt erkendt, at den teori, han har troet på og ladet sig lede af gennem hele sit professionelle liv, er fejlbehæftet. Herhjemme er der p.t. ikke mange andre end 'Team Saxo Bank', Lars Sejer Christensen og Kim Fournais, som med brask og bram fortsat er parate til at forsvare liberalismen og argumentere for at problemet ikke er for lidt regulering, men for meget og forkert regulering.

Det er op ad bakke for kapitalismens sidste hellige. For tillidskrisen kradser også i forhold til de finansielle institutioner. Selv om de danske tab blegner i sammenligning med Fannie Mae og Freddie Mac, og Bernard Madoff får Stein Bagger til at ligne en gemen skuffebedrager, har den danske finansielle sektor med indgåelse af et utal af tvivlsomme låneforretninger gjort sit til at svække omverdenens tillid til, at den evner at regulere sig selv i opgangstider. Som en bankdirektør udtrykte det i et interview på P1: "Alle ved, at udviklingen vil vende, men ingen ved hvornår, og hvis man ikke følger med de andre, har man en meget lille forretning, når det så endelig sker". Det lyder unægtelig som en lemning-effekt.

Vi har været vidner til en tragikomisk forestilling, hvor det ikke kun er de grådige og aggressivt uansvarlige ledelser i nu hedengangne Bank Trelleborg og Roskilde Bank, som rent undtagelsesvis er blevet udstillet til spot og spe i mediernes, men eksempelvis også en markant og respekteret – og som regel kølig og konservativ – lederskikkelse som Danske Banks Peter Straarup, der oven i alle de andre problemer, som landets største bank roder med lige nu, har måttet vedkende sig ansvar for betragtelige tab i forbindelse med IT Factory sagen. IT Factory fortsættelsessagaen er med dens brogede persongalleri af entreprenante psykopater, fantaster, løgnere, svindlere og deres ofre blevet et billede ikke blot på moderne kapitalisme, når den er om ikke grimmest så i hvert fald dummet og mest uhildet selvsk og grådig, men også på årsagerne til den nuværende krise.

Stein Baggeres mange numre havde i sidste ende ikke været mulige, hvis han ikke havde indgået i en slags uheldig alliance med alt for risikovillige banker, og en revisionsbranche der ikke synes at være i stand til at udfylde rollen som garant for, at tingene går ordentligt og veldokumenteret for sig, når det virkelig gælder, og det normale er sat ud af kraft.

Kriser markerer vendepunkter. Tillidskrisen vil gå over, men tingene vil ikke blive som før. Tilliden til de finansielle institutioner har fået et alvorligt skud for boven, og de statslige redningspakker, der nu skal til for at undgå den totale kollaps, bryder både med tidligere tiders økonomiske politik og med den konventionelle forståelse af bankernes status som private aktører. Man kan så håbe, at det også på kort sigt fører til, at bankerne genvinder tilliden til deres kunder. Krisen har fået bankerne til at fokusere meget kortsigtet på økonomisk kapital og sikre forretninger frem for social kapital og langsigtede relationer, til skade for mange erhvervsdrivende og private kunder. Tillidskriser varer ikke ved, men spørgsmålet er, hvor meget der skal slås i stykker, før vi kommer ud på den anden side.

Fra finansiel kapitalisme til ny regulering

Af Martin Jes Iversen

“They're closing the textile mill across the railroad tracks Foreman says these jobs are going boys and they ain't coming back To your hometown ...”

Bruce Springsteens smukke folk-sang "My Hometown" fra 1984 handler om den post-industrielle krise i Reagans USA. Dengang blev industriens arbejdspladser flyttet til lavtlønslande, arbejdsløsheden steg, og trøsteløse industriruiner stod tilbage som symboler på det gamle industrisamfundets deroute.

I januar 2009, 25 år senere, er krisesympolet ikke længere tomme skibsværfter og tekstilfabrikker, men derimod lange rækker af "Til

Salg" skilte foran middelklassens huse i såvel amerikanske som vest-europæiske forstæder. Bankerne, virksomhederne og middelklassen har levet over evne i årevis, og nu står regningen til betaling. Men ingen har råd, og der er lukket for yderligere kredit. Dermed er grunden lagt til voldsomme udsving på den økonomiske Richter-skala. Og det er ikke alene banker og kreditinstitutioner, som nu gennemlever et regulært jordskælv. Meget tyder på, at vi dette år vil være vidner til et

spektakulært kollaps af et helt økonomisk system: "Financial Capitalism".

"Financial Capitalism" opstod i begyndelsen af 1980erne i takt med de institutionelle investorers fremvækst. Fremkomsten af store – primært amerikanske - pensionskasser og investeringsforeninger i slutningen af 1970erne ændrede fundamentalt på magtbalancen mellem virksom-

hedernes interne ledelse og de eksterne investorer. Tankegangen blev kaldt *shareholder value theory*. Som den liberale økonom og Nobelprismodtager, Milton Friedman, formulerede det i bogen "Capitalism and freedom" fra 1962: "The corporation is an instrument of the stockholders who own it". I 1980 stod selvsamme Friedman bag en banebrydende amerikansk TV-serie med titlen "Free to Choose" (www.idea-channel.tv). Serien havde store konsekvenser for opfattelsen af politik og økonomi i Reagans USA. Det var dengang, der var færre TV kanaler og dermed reel mulighed for national gennemslagskraft. I en mindeværdig sekvens besøgte Friedman en tekstilfabrik i Chinatown, New York. Nobelprismodtageren understregede, at denne virksomhed underbetalte sine medarbejdere, larmen var umenneskelig, ja "... the company breaks any rule in the book". Men understregede Friedman med et smil, hvem ville vinde, hvis fabrikken lukkede? I hvertfald ikke medarbejderne. Budskabet var ikke til at tage fejl af: økonomisk vækst bygger på frie individers initiativ, og al statsregulering skal holdes på et absolut minimum. Virksomhedsledelsens fornemmeste opgave var nu konstant at optimere selskabets

aktiekurs og dermed investorernes gevinst. En yndet metode var aktieoptioner til den daglige ledelse – som tilfældet var i Roskilde Bank, Lehmann Brothers, Fannie Mae osv. I de hårdt gearede finansielle institutioner har der således været en interessant sammenhæng mellem kortsigtet vækst i tvivlsomme udlån på den ene side, og stigende aktiekurs og dermed optionsmuligheder på den anden side.

Allerede i 1990 ejede de institutionelle investorer 55-60% af USA's børsnoterede aktier. Harvard professor Alfred Chandler advarede dengang næsten profetisk imod investorernes kortsigtede profitperspektiv, som ville være "devastating to America's competitive strength". Siden 1980 har den økonomiske udvikling i vesten i høj grad bygget på at styrke markedskræfterne. Tidligere statslige monopoler er blevet privatiseret, og en lang andre områder er blevet dereguleret herunder bank-, tele-, og energisektoren. Denne udvikling har ført mange gode ting med sig: bl.a. økonomisk vækst og effektivisering, og op gennem 1980erne og 1990erne var der bred konsensus bag liberaliseringerne blandt vestlige politikere og erhvervsfolk. På den baggrund er

det tankevækkende, at en række store virksomheder og erhvervsorganisationer nu er begyndt at efterlyse regulering, som kan hjælpe med at definere konkurrence- og markedsreglerne i den globale konkurrence. Lad mig give tre eksempler.

For nylig hørte jeg et interessant foredrag af en topleder fra den danske servicegigant ISS. Serviceområdet er generelt meget lidt reguleret. Enhver med en kost og en spand kan bogstaveligt talt etablere en rengøringsvirksomhed. Hvert år opstartes flere tusinde sådanne småvirksomheder - alene i Danmark. Og mange tusind lukker igen. Resultatet er, hvad ISS kalder en "cowboy" effekt. Et dårligt image for branchen og usikkerhed blandt kunder og medarbejdere. Situationen er endnu mere kaotisk uden for Europa, og ISS har derfor iværksat en stor lobby indsats for at få international regulering og klare spilleregler på serviceområdet. Hermed vil regulering skabe et nyt marked med klare spilleregler for, hvordan medarbejdere skal behandles, hvilke sikkerheds- og miljøstandarder rengøring skal overholde samt regler for, hvordan virksomhederne kan opstartes.

Et andet eksempel er Rederiforeningens kamp for højere globale miljøstandarder. Den danske handelsflåde er betydeligt mere moderne end den gennemsnitlige (i gennemsnit 7,0 år mod verdensflådens 11,6 år). De danske rederier har derfor en oplagt interesse i at "løfte overlæggeren" for miljøstandarder, idet flåden er klædt på til udfordringen. Søfarten lider, ligesom rengøringsbranchen, under et på mange måder velfortjent dårligt image. Alt for mange gamle, usikre skibe sejler igennem vores farvande, og det er ikke et spørgsmål om, men snarere hvornår eksempelvis Østersøen bliver ramt af en ny oliekatastrofe. Problemet kan alene løses igennem regulering – og fordi skibsfarten er så global en branche, så må denne regulering komme fra en international organisation – i dette tilfælde IMO (International Maritime Organisation) i tæt samspil med EU.

Et tredje og velkendt eksempel er den finansielle sektor, hvor den globale bankkrise har blotlagt behovet for ny international regulering. Netop den finansielle sektor var udgangspunktet for Reagans deregulering i 1980erne, og har siden været et omdrejningspunkt for den åbne finansielle kapitalisme. Her vil Basel II aftalen blive genstand for et omfattende serviceeftersyn, bl.a. fordi den nyeste regulering desværre har været alt for afhængig af bankernes egne, interne vurderinger af kundernes betalingsevne snarere end fælles standarder for f.eks. risici i forbindelse med ejendomsinvesteringer.

Det er således ikke alene politikere, økonomer og organisationsfolk, som nu kæmper for yderligere global regulering, men også de store virksomheder. Den udvikling kan vise sig at være en stor konkurrencefordel for danske koncerner. Ganske vist må Friedman vende sig i graven, men globaliseringens mange udfordringer løses altså ikke af "... the company which breaks any rule in the book".



Martin Iversen er lektor i virksomhedshistorie på Center for Virksomhedshistorie ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi. Hans aktuelle forskning omfatter bl.a. Rederierhvervets udvikling og konkurrenceevne, 1985-2005. Er medforfatter til bogen: *Creating Nordic Capitalism - The Development of a Competitive Periphery*. Palgrave Macmillan, 2008.

Kontaktinfo:
mi.lpf@cbs.dk / tlf. 3815 2185

En nation med hvide handsker

Af Ole Fogh Kirkeby

Filosofien har hovedsageligt beskæftiget sig med politiske kriser og livskriser, når vi ser bort fra de tidlige, politiske økonomer, og fra Karl Marx og den tradition for en praktisk-politisk filosofi, som han skabte. Filosofiens forbløffende mangel på at tematisere begivenheden kan være en årsag hertil, da det ville have ført til en meget større bevidsthed om de socio-økonomiske vilkår for det, der sker. Men forudsigelses-, foregribelses- og forebyggelses-tankegange er dybt rodfæstet i den stoiske filosofi, om end på et individuelt, etisk grundlag. Et menneske må forestille sig det værste, for at kunne møde det med værdighed.

De politiske teknokrater synes derimod at følge strudsens strategi og begrave hovedet i opsvingets sand. Det skyldes, at de mangler en helt fundamental forståelse for det kapitalistiske samfunds økonomiske funktionsmåde, en øjensygdømt produceret af den neoklassiske økonomi, og en forveksling af realværdier med de værdier, der skabes gennem udbud-efterspørgslens dynamik. Et gammelt ord siger, at ordener hænger man på idioter. Hvad de skal kaldes, som man hænger økonomiske nobelpriser på, vil jeg ikke foreslå af hensyn til vores sartere læsere. Men de har set sig blinde på sammenhængen mellem overblik og evnen til at indhente "relevant" information.

Nu er problemet bare, at ikke al den information, der betegnes som "relevant" er det. Som grækerne sagde, kræver en ordentlig praksis en god teori, og den bestemmer, hvad der er information. Men siden

Marx har vi ikke haft andre fundamentale beskrivelser af den kapitalistiske økonomis grundlag end de forsigtige neo-ricardianeres og den snu Keynes'. Monetarismen er vulgærøkonomi.

Den politiske afmagt overfor indsigten i, og håndteringen af den kapitalistiske krisestruktur, skyldes ikke mindst de utilstrækkelige statistikker. Prisbevægelser giver intet virkeligt reelt billede af økonomiens tilstand, og input-output-modeller er i praksis meget vanskelige at lave, når mere og mere af nationalproduktet bliver immaterielt.

Det ville være forkert at sige, at økonomisk teori ikke har en filosofisk baggrund. Neoklassicismens filosofiske baggrund er temmelig velfunderet i utilitarismen og i moderne informationsteori, men disse teorier mangler den kritiske dimension – man bør notere sig at "kritik" kommer af det græske verbum "krinein", at skelne, dømme, afgøre, og at anklage for retten. Det forudsætter, at sagen kan forstås. Gennem krisen anklager systemet sig selv, men dømt bliver det aldrig. Både dommere og nævninge er bestukket. En version af Russells berømte paradoks lyder: *I byen B. bor en barber, der barberer alle, undtagen dem, der barberer sig selv. Det giver ham visse problemer. Men hvis han vil vedblive med at være barber, må han ende med at ligne en buksbom busk.* Og sådan bliver det også i en økonomi, hvor man lever af at barbære hinanden. Til sidst er man glatraget ind til benet.

Problemet er, at prisbevægelser siger for lidt om økonomiens helbred, men at den marxistiske værditeori ikke har den fornødne, videnskabelige konsistens og dermed forklaringskraft. I betragtning af at den politiske økonomi blev dyrket af filosoffer fra Adam Smith og til dens totale knæfald for naturvidenskabens metoder, men samtidig forblev pseudo-filosofisk, fordi den er bygget på psykologiske postulater om arbejdsgiver- og forbrugeradfærd, så forudsætter et realistisk forhold til kapitalismens krisestruktur en realistisk teori om denne samfundsform. Det er i bund og grund et filosofisk projekt, fordi det er nødt til at kunne give gyldige svar på spørgsmålene: *Hvad er arbejde, hvad er et samfund, hvad er innovation, og hvad er forbrug?*

De dominerende økonomer blev narret af det forhold, at der - trods en eksploderende prismasse på ejendom, på kapitalgoder og på finansielle aktiver - ikke opstod inflation i vesten. Det kan skyldes mange ting, måske primært at velstandens forbrugsmønster gav sig udslag i købet af varige forbrugsgoder, hvor der hersker en meget stor konkurrence, eller på luksusgoder, der trods alt ikke fylder så meget i økonomien. Tilførslen af nye typer økologiske produkter kan også have dæmpet prisudviklingen. Men man kan også sige, at der opstod en mere basale inflation, som den liberalistiske økonomis protagonister ikke er gearet til at registrere, prisstigningerne på finansielle goder og fast ejendom. Man har haft alt for lidt viden om, hvordan sådanne vanvittige prisstigninger påvirker en økonomi, der ikke skaber en real-



Ole Fogh Kirkeby er filosof, dr.phil. og professor ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi. Leder af Center for Kunst og Lederskab. Han er forfatter til en lang række bøger om filosofi og ledelse og en inspirerende formidler, der filosoferer med udgangspunkt i det kendte. Har senest udgivet bogen "Selvet sker - Bevidsthedens begivenhed", SL books, 2008.

Kontaktinfo: ofk.lpf@cbs.dk / tlf. 3815 3766

værdi, der modsvarer dem, og den forøgede lønmasse, der kan balancere dem.

I sådan en situation bliver økonomien virtuel: Den vokser på grundlag af forestillinger om den reelle vækst i produktionen, som forventninger om den vil medføre. Men væksten modarbejdes af en total omorganisering af produktionen på grundlag af it-teknologier og kraftige bearbejninger af produktive virksomheder gennem de rationaliseringer, som fusioner legitimerer, og de reduktioner i absolut real-output, som lean-teknologierne medfører.

Den modvægt, som alle drømmer om, at kreativitet og innovation vil medføre, er blevet ødelagt af universitetsloven og den tiltagende bureaukratisering og smålige bundlinjefiksering, der hærger forskningsinstitutionerne. Perspektivløs men heftig management er i alle sektorer ved at ødelægge det danske samfund i en tid, hvor der kræves ledelse, dvs. mennesker der tør tage basale afgørelser og give medarbejderne fri.

I et samfund, hvor alt efterhånden måles med henblik på evaluering, kan controllerne bare ikke måle det vigtigste af alt, vandindtaget i det skib de sejler på. Top-styring er katastrofal, hvis de, der styrer, ikke forstår de simpleste regler for navigation. Ingen krise er rent politikerskabt, men en debil politik har været med til at gøre krisen langt voldsommere herhjemme og i udlandet. Det er den politiske økonomis indsigt, at krige og kriser renser kapitalismen, men det kan kun ske, hvis der står en ny basis-

teknologi til rådighed, der kan drive det nye opsving. Damp, dynamoer, diesel, atomkraft, og chips, men endnu ikke, og måske aldrig, nanoteknologi og vindkraft. Drivkraft-teknologier, produktions-teknologier og informations- og transport-teknologier trak kapitalismen op af krisen. Problemet er, at der ikke er nogen ny teknologi på nogen af områderne lige nu.

På yderbanen trækker østens mægtige nationer op. Om tyve år er Danmark en blanding af Legoland og Frilandsmuseet. Der må undervises i kinesisk, indisk og japansk fra i morgen i skolerne. Ellers får vi ingen drikkepenge.



Justine Grønbæk Pors:

**Evaluering indefra
- politisk ledelse af
folkeskolens
evalueringskultur**

Nyt fra samfundsvidenskaberne, 120 sider, 2009

Der er noget galt i den danske folkeskole. I hvert fald ifølge de internationale undersøgelser, som i de senere år har påpeget, at folkeskolen mangler en kultur for at evaluere.

Denne bog undersøger Undervisningsministeriets initiativer for at styrke folkeskolens evalueringskultur. Det viser sig, at det ikke blot handler om elevplaner og nationale test, men om en række metoder til at styrke lærernes lyst og evne til at evaluere sig selv. Når evaluering bliver til selvevaluering må den politiske ledelse af skolen være innovativ. Men en sådan innovativ ledelse forandrer samtidig radikalt betingelserne for at være lærer.

Globale nomader rejser da på business class

Af Anje Schmidt og Jesper Bjørn

Danske Martin Roll er blevet en særdeles efterspurgt brandekspert i asiatiske virksomheder. LPF-nyt har mødt ham på hjemmebanen i Singapore til en snak om mødet mellem 5.000 års asiatisk erhvervshistorie og nutidige danske ledelsesmodeller.

Strygekvarteren i baggrunden slår stemningen an. Vi befinder os i luksusland på Hotel Ritz-Carlton i Singapore, hvor Martin Roll har sat os stævne i den kæmpestore foyer-café. Måske er det et varsel om, at finanskrisen også truer i den asiatiske del af verdenen, måske er det blot en uimodståelig trang efter noget hjemligt, der gør, at vi denne eftermiddag får serveret filterkaffe, som vi kender den fra danske virksomhedskantiner. Dog ikke i krus fra Ikea, men i et fint-skal-det-være kaffestel. Klasse fornægter sig ikke og slet ikke i en gammel engelsk tropekoloni.

At Martin Roll efter 15 år i den danske reklamebranche nu befinder sig i Singapore som CEO i rådgivningsfirmaet VentureRepublic tilskriver han selv den MBA, han tog på Insead i 1999: "Opholdet på Insead forandrede simpelthen mit liv både fagligt og personligt". Uddannelsen gav ham evnen til at tilegne sig en konstant strategisk værktøjskasse og opdatere sin viden. VentureRepublic blev startet, dels fordi Martin Roll ønskede at hjælpe asiatiske firmaer med at blive globale brands, dels fordi det gav ham friheden til at blive arkitekt på sit eget liv. "Det betyder alt for mig at

være min egen chef, også fordi at med friheden følger noget ansvar. Mine kunder er ikke nogle, der er blevet pålagt mig. Det er mine egne kunder og relationer – og dem vil du gøre alt for ikke at skuffe. Min rådgivning kommer fra hjertet".

Når Asiens største virksomheder står overfor et generationsskifte, en krise eller skal re-tænke deres brand, er Martin således blevet en af de mest foretrukne eksperter, der bliver hivet ind for at tilbringe et par dage i selskab med direktøren, bestyrelsesformanden eller sønnerne, som skal overtage familievirksomheden og skal have hjælp til at definere, hvad deres 'legacy' skal være til forskel fra faderens. Han sammenligner det selv med købet af en McKinsey-partner, der kan sparre og rådgive på et aggregeret niveau. "Mit produkt er som humlebiens, der flyver fra blomst til blomst. Det kan godt lyde lidt overfladisk, men når man er en så informationssøgende og nysgerrig person, som jeg er, begynder din bagage at vokse. Du kan hele tiden modspille folk og lægge et andet perspektiv på problemet".

I skyggen af finanskrisen, som er kommet relativt sent til Asien, er

Martin Roll overbevidst om, at det nu endnu mere end før bliver vigtigt for virksomhederne at opbygge og vedligeholde brands. "Mine kunder er meget fokuserede på brand leadership, og de er egentligt meget aggressive på dette punkt. Derfor mener jeg, at det vigtigste parametre og ultimativt vinderne i denne krise, bliver dem for hvem branding er et strategisk aktiv på højeste ledelsesniveau." Nærmere adspurgt tilføjer Martin Roll dog, at likviditet ligesom i vesten er i højsædet i øjeblikket, og derfor bliver topledernes fornemmeste opgave at optimere top- og bundlinie og derudover holde et konstant højt kommunikationspres internt og eksternt og sidst men ikke mindst, at organisationen drives fremad med en engageret og direkte ledelsesstil.

Dansk vs. Asiatisk lederskab

I Singapore såvel som i det øvrige Asien går gamle kinesiske kulturer hånd-i-hånd med ren kapitalistisk tænkning. De konfucianske kulturer er meget hierarkiske og magtstærke, og man har stor respekt for autoriteter og familiefaderen. Det betyder ifølge Martin Roll, at man som dansk virksomhed i Asien ikke bare kan overføre sine ledelsesprincipper fra Danmark. "Den danske



Martin Roll er brandingekspert og direktør i VentureRepublic. Uddannet HD fra CBS og MBA fra Insead. Forfatter til den internationale bestseller *Asian Brand Strategy* (2006), som også er udkommet på koreansk og japansk, og som i 2009 udkommer på kinesisk. 2 helt nye bøger om branding som ledelsesdisciplin og marketings nye rolle ventes udgivet i 2009/10. Martin Roll underviser jævnligt på Insead i Frankrig og Singapore og CEIBS i Shanghai. Han er optaget på keynote speaks listen hos Washington Speakers Bureau og går for at være en af Danmarks dyreste foredragsholdere.

Yderligere info: www.martinroll.com.

ledelsesmodel kan du godt lade ligge på hylden", lyder det hurtige svar, som dog senere i samtalen bliver udblødt lidt. "Hvis man ikke har en stærk høvding, så fungerer medarbejdere ikke. De har brug for den tryghed det giver at kende rammerne og ens plads på holdet. Man bliver nødt til at respektere den gruppekultur og konformitet, der er i Asien. Det handler meget om ydre værdier; at følge gruppenormen og ikke skille sig for meget ud; i det hele taget om ikke at tabe ansigt. Hvis man eksempelvis er inviteret til møde i Korea, kan der sidde 30 jakkesæt rundt om mødebordet, som nok har glædet sig til, at du skulle komme, men ingen af dem siger noget, hvis chefen ikke er der. Du kan sidde der en hel formiddag, uden at der sker noget. Man vil simpelthen ikke udstille en, der befinder sig højere i hierarkiet. Det er lidt anderledes i Singapore, men slet ikke som i Danmark, hvor man som den naturligste ting i verden kører videre med projektet, hvis chefen skulle være forsinket."

Asien i dag er på en gang et modernistisk og kosmopolitisk sted, som er med helt fremme indenfor fx nanoteknologi og stemcelleforskning – man har nogle af verdens mest talenfulde og motiverede arbejdsstyrker - og samtidig er der en masse ting i kulturen – myter, overtro og religioner – som stadig tillægges utrolig stor vægt også i ledelsesmæssige sammenhænge. Men også i denne del af verden er en opblødning af værdierne uundgåelig, og derfor tror Martin Roll da også på, at der med tiden vil udvikle sig en anden asiatisk ledelsesmodel, der vil tage det bedste fra to

verdener. "Jeg tror helt klart på en model, hvor man blander den lidt fladere hierarkiske, lidt hurtigere og mere dynamiske danske model med en lidt mere powerbastant og lidt mere "orden i geledderne" model. Måske lidt i stil med hvad man har gjort i Toyota, hvor ny forskning har påvist, at man inde i den tilsyneladende meget stramme struktur, faktisk har nogle cirkler, hvor der foregår utrolig meget anarki, kreativitet og innovation". Noget tyder på, at denne opblødning er på vej, i øjeblikket er 2/3 af de lokale virksomheder i Singapore ledet af udlændinge, men dette tal er stærkt på vej ned. De mest efterspurgte ledere er 'seaturtles' – asiater som er født og opvokset i Asien og som dermed kender præmisserne, sprog og kultur indefra, men som senere i livet har valgt at studere og arbejde i Europa eller USA. Det har taget dem mange år, men de er nu de i stigende omgang ved at svømme tilbage til Asien. 'Havskildpadder' er eftertragtede ledere, fordi de netop har den perfekte blanding af de to verdener.

Yndlingsbrandet

Et af Martin Rolls absolutte favorit brands er *Singapore Airlines*, og man tror ham ubetinget, når han siger, at han kan tale om dem i tre dage. Ikke alene er han med 500.000 flyvemiles om året selvskrevet medlem af deres eksklusive PPS-club, flyselskabet bliver også fremhævet som et skoleeksempel på branding, når det er bedst. "Singapore Airlines forstår at bringe brandet til live 24-7. De er exceptionelt gode til detaljer, og meget af det er selvdrevet, fordi medarbejderne identificerer sig meget stærkt med, hvad

Singapore Airlines er. Hvert år trænes alle medarbejdere (fra top til bund) 15-20 dage om året bl.a. i deres *Standing Operating Procedures*, som alle naturligvis efterlever 100%. Men ikke nok med det, de overlever faktisk på det de lover takket være medarbejdernes selvbestaltede kreativitet", fortæller Martin Roll, som selvfølgelig også har et selvoplevet eksempel herpå: *Midt om natten, på vej fra London til Singapore, jumboen hængende et sted over Afghanistan med 350 passagerer. Enhver mors mareridt sker, da hendes baby begynder at skriges højlydt og ustoppeligt. Kort efter kommer en stewardesse, som griber babyen og forsvinder. Moderen og resten af passagererne falder hurtigt i søvn igen. Som en fattet marketingmand finder Martin Roll babyen pludrende på et tæppe med 6 smilende stewardesser omkring sig. "Is that part of the manual?" spørger Martin Roll stewardessen, der lettere overbærende svarer "No, that's not part of the training, Mr. Roll".*

1½ times interview er ved at slutte, men hotellets strygekvarter har tilsyneladende ikke tænkt sig at stoppe foreløbig. Vi skal her midt i den finansielle krise nok spare læsere for dårlige analogier til Titanics forlis, men opbudet af Ferrarier på hotellets parkeringsplads gør alligevel, at man ikke kan lade være med at tænke sit. For mon ikke mange af os skal igennem et par år, der byder på lidt mere economy end business class?

Successful Innovation in a Crisis

By Robert D. Austin

On a sunny afternoon in the summer of 1938, the new British submarine H.M.S. Thetis, engaged in final tests before entering naval service, experienced flooding in a forward compartment and sank in Liverpool Bay. For the next 50 hours, an escalating crisis unfolded during which a rapidly assembled naval force tried to recover the people trapped inside. The situation called for urgent innovation. Many things were tried. But at 4:10 PM, two days after the sub had left its moorings, the Admiralty regretfully announced that all hope would have to be abandoned. Ninety-nine people had asphyxiated a mere 130 feet below the surface of the bay.

Not all crises conclude so grimly. A somewhat similar, crisis, the explosion during the Apollo 13 moon mission, resulted in recovery of all three occupants of that craft from a greater distance than 130 feet¹. That crisis included impressive examples of innovation. In one episode, a group of engineers on Earth worked against the clock with only items like those on-board the spacecraft to figure out how to fit square oxygen filter (designed for the Lunar Module) to an air reprocessing device that used round filters (designed for the Command module). Without this innovation, the astronauts too would have run out of air².

Crisis places us in unpleasant territory, usually territory we've never been in before. Often we need to innovate our way out of it. Sometimes this works. Change that would otherwise be difficult can succeed when it must; many important organizational transformations have been born on a "burning platform." But all things considered, we'd rather transform without being compelled by crisis.

Today it's the "financial crisis" that's on everyone's mind, not quite the same kind of crisis as a downed sub or a disabled spacecraft. It's unfolding more slowly and its scale is rather more vast. But possibly we can learn some things by looking at past examples of crisis and how we handled them. Let's consider some dimensions of contrast between the Thetis and Apollo cases, then ask how we seem to be doing on the financial crisis...

Who's In Charge Here?

The Thetis did not ordinarily sail with so many people. Her normal complement was 51, five officers and 46 ratings. Employees of Camel Laird, the prime contractor, accounted for the largest portion of the rest, but many observers (mostly naval officers) came on what should have been a celebratory final test run; there were even two caterers on board. The large number of officers, and the fact that

Camel Laird engineers were technically still in charge of the sub (until post-trial final handover), created an ambiguous command situation. In addition to solving their most pressing problems, people on-board Thetis had to decide who should be making the decisions. Apollo 13 didn't have this problem; flight director Gene Kranz famously maintained and enforced his control throughout the crisis.

How does the financial crisis measure up on this dimension? Not so well, really. In the US, transition to a new president has led to command ambiguity. In the EU, differences between member states have had similar effect.

Wishful Thinking (the "Initial Hypothesis Problem")

Looking back on past crises, we have the immense benefits of hindsight. But in the midst of a developing crisis, figuring out how bad it is can be truly difficult. It matters a lot because often overreacting can cause new problems, cost a lot, or (don't trivialize this one) make you look silly. When the Thetis didn't resurface after its dive, the naval station monitoring the situation didn't sound the alarm immediately because they "didn't wish to imagine trouble because of lack of news of Thetis." The rescue effort lost valuable time because of this.

The "initial hypothesis problem," is a specific form of wishful thinking. You seize on an explanation and thereafter attend more to information that confirms your hypothesis than information that disconfirms it. Apollo 13 mission control had

this problem—they assumed a problem with an antenna had caused the telemetry readings that resulted from the explosion—but they overcame attachment to this initial hypothesis within 15 minutes. How does wishful thinking affect response to the financial crisis? It's hard to say yet. The vacillating that led to bailing out some firms while letting others fail kind of looks like fluctuation in assessments of how serious the problem is. Now most people seem to be operating on the assumption that it's a serious crisis. It's too early to tell whether that assessment has arrived early enough.

Coordination and Communication Problems

During most of the Thetis crisis, no one could communicate with the people inside the sub. This mattered, since the people inside and outside couldn't coordinate. When two people succeeded in escaping through a special port, people outside sat back to wait for the crew to save itself (wishful thinking, again), not realizing there were problems with the port apparatus. The Apollo 13 crew, in contrast, communicated constantly with their rescuers.

Financial crisis? Well, world financial leaders can communicate...but as for coordinating...Let us hope for the best.

Fixing the Problem, Not the Blame

There's not much evidence in the Thetis or Apollo situations that people diverted effort to avoiding blame. Rescuers focused admirably on saving lives. But Gene Kranz constructed a strategy for "managing upward," dealing with government officials inserting themselves into the rescue effort. In the darkest hour of crisis, it's often possible to find people working out how to avoid blame or even take advantage. Sadly, this is likely going on in the financial crisis, in just about every involved company and country. How well we deal with the crisis will depend, in part, on how readily we defeat this temptation.

"Houston, we have a problem"



Robert D. Austin is professor in management of creativity and innovation at Department of Management, Politics and Philosophy. His research focuses on knowledge-intensive and innovative work, including IT work and management. He has recently co-authored the book *Corporate Information Strategy and Management*, McGraw-Hill, 8th ed., 2008 and *Artful Innovation* (forthcoming).

Contact: ra.lpf@cbs.dk / phone 3815 3648

¹ These two disasters are compared interestingly in a case study written by David Upton Sari Carp; "HMS Thetis and Apollo XIII," (1996), Boston: Harvard Business School Publishing, case number 696-097.

² If you're interested, you can see this scene in the generally historically accurate movie about Apollo 13 starring Tom Hanks.

Spanden der havde en sjæl

Af Anje Schmidt og Eva Zeuthen Bentsen

Vil der også i krisetider være et marked for et produkt, der godt nok har status af at være et designikon, men hvis funktionalitet er at være en skraldespand? Har verden ikke fået nok af overflødige luksusprodukter eller er det snarere sådan, at man nærmest ikke har råd til at lade være med at købe Vipp-spanden?

Lad det være sagt med det samme. Vi kender ikke svaret, for som ejer og bestyrelsesformand Jette Egelund siger det: "om 5 år er vi alle klo- gere, og jeg vil ikke være bekendt at forsøge at spå om fremtiden, for det har jeg ingen forudsætninger for". VIPP har haft en årlig vækst-rate på 20-30% siden Jette Egelund som 46-årig overtog virksomheden efter sin far i 1993, men som så mange andre firmaer har også Vipp mærket den seneste tids generelle afmatning både globalt og på hjemmemarkedet. "Det ser stadigvæk fornuftigt ud for os, men selvfølgelig gør vi os mange strategiske overvejelser om markeder, produkt-sortiment og afsætningskanaler", fortæller Jette Egelund. "Vi har altid været en ret omkostningsbevidst virksomhed og laver fx brochurer i ét sprog, således at de kan bruges på alle markeder. Enkelhed er nøgleordet. Men som alle andre må vi i tider med nedgang selvfølgelig løbende overveje vores omkostningsniveau. Vi har fx i de sidste par måneder haft stillinger, der ikke er blevet genbesat, og vi har ved at rykke medarbejderne sammen på en etage kunnet leje den øverste etage i vores hus ud til en anden virksomhed. Der vil være udvikling på nogle områder og nedskæring på andre."

Vipp er historien om danselærer og håndværker Holger Nielsen, der tilbage i 1939 designede en affalds-spand til sin hustrus frisørsalon i Randers. Spanden forblev trods sin hurtige udbredelse til læger, tandlæger og andre frisørsaloner et smalt produkt fabrikeret i en lille virksomhed. Måske fordi der ikke var nogle sønner i næste generation, havde Holger Nielsen ikke lagt nogle planer for virksomhedens videreførelse, "for man sætter da ikke piger til at lave jern og metal". "Det er meget tænkeligt, at hvis min far havde haft en søn, så ville Vipp-spanden stadig være et nicheprodukt på det professionelle marked. Men da jeg besluttede mig for at overtage virksomheden, vidste jeg, at jeg var tvunget til at tænke anderledes, for min kompetence og interesse lå ikke i selve fremstillingen, men mere i udviklingen af virksomheden generelt. Jeg stod med et fantastisk produkt med ånd, sjæl, forarbejdning, omtanke og værdi, derfor gjaldt det om at åbne verdens øjne for dets potentiale som designprodukt i private badeværelser og køkkener". Efter et par års hårdt arbejde lykkedes det at få spanden ind i en række eksklusive design- og møbelbutikker bl.a. Conran Shop i London og Paris. I dag sælges produkterne i en lang række lande,

men det har også krævet mange års slid at nå så vidt. Spanden produceres stadig i Danmark - siden 1998 af dygtige håndværkere på Lolland, mens nogle af de nyere produkter i Vipp-familien fremstilles i udlandet.

Næste afgørende spring i virksomhedens udvikling skete, da Jette Egelunds børn Sofie og Kasper Egelund gik ind i virksomheden først som studentermedhjælpere siden som medejere. Med baggrunde som henholdsvis grafisk designer fra den grafiske højskole og en økonomifilosofi uddannelse fra CBS bragte de ny og specialiseret viden ind i virksomheden om strategi, branding, marketing og design. Med en uddannelsesmæssig baggrund som socialrådgiver ved Jette Egelund en del om mennesker og ledelse. "Det gælder som leder om at være bevidst om sine egne begrænsninger og åbne op for andres fagligheder. En stor del af danske ejerledede virksomheder bliver aldrig ret store. Jeg tror, det skyldes, at ejeren starter virksomheden op med en meget specifik indsigt, og det er den ene detalje, han er rigtig god til, og som han har svært ved at uddelegere til andre. Til gengæld har ejeren svært ved at overskue alle de andre aspekter, der er i at drive en virksomhed. Det betyder, at han ikke



i tilstrækkelig grad får rekrutteret andre faglige kompetencer til virksomheden. Han kan ikke se, at 2+2 vil være lig med 5, og derfor forbliver mange ejerledede virksomheder efter min mening små. Vipp voksede sig større helt naturligt, fordi jeg undervejs tog flere med på holdet og gav de nye medarbejdere plads og lov til at udvikle sig alt det de kunne, kombineret med at jeg har nogle meget ambitiøse børn".

Jette Egelund har som bestyrelsesformand ikke længere ledelsesansvaret. Det har hun overladt til en administrerende direktør, og tro mod sine egne ledelsesprincipper giver hun ham også pladsen til at lede. "Af min far lærte jeg, hvordan man ikke skal lede. Han var en lidt bøs Kaj Holger-type, og der var simpelthen ikke højt nok til loftet rent ledelsesmæssigt. Jeg har nok været en rimelig blød leder med fokus på at komme videre, skubbe på og motivere medarbejderne. Der har været meget begejstring her i huset. Jeg har været begunstiget af opgangstider og vækst i min tid som direktør, så om min lederadfærd ville være anderledes i dag, er svært at sige. Grundlæggende tror jeg, at man er den person, man nu en gang er, og det vil jo uvilkårligt smitte af på ens udøvelse af, hvordan man bedriver ledelse." Siden 2004 har Vipp haft til huse i et gammelt bogtrykkeri på Islands Brygge, som blev totalt renoveret

ved overtagelsen. Vipp har fornyelig fået en europæisk designpris, fordi man har formået at koble produkter, kommunikation og hus i ét samlet udtryk. Og lige nøjagtig det at kunne fastholde Vipp's dna er altafgørende. Brandet skal kunne strækkes, men aldrig så langt, at det bliver utroværdigt. Vipp er jo ikke længere "kun" en designspand, men som led i vækststrategien har man løbende tilføjet nye produkter til familien, som fx toiletbørster, sæbedispensere, håndklæder med gummistrop. Derfor tænker man meget i produkternes indbyrdes relationer. Når nye produkter introduceres, skal der være et link til de gamle. I øjeblikket planlægger man en udvidelse af sortimentet med kaffekrus og en folde-ud bakke, hvis stel består af stål og gummi - nøjagtig ligesom vipp-spanden. Brandet gør, at forbrugerne i købsituationen husker Vipp.

"Prøv at tænke 15 år tilbage. Hvor mange ville have troet, at de ville komme til at elske en skraldespand? I dag er Vipp-spanden en ønskegave hos alle lige fra den 14-årige konfirmand til den 80-årige pensionist. Udover at vi selvfølgelig står med et godt produkt skyldes det også markedsføringen. Vi forsøger løbende at puste nyt liv i spanden bl.a. ved at producere produkterne i limited editions (i 2009 er årets farve yellow cab som en hyldest til New York) og ved i samar-

Bestyrelsesformand og ejer **Jette Egelund** overtog Vipp i 1993 efter sin far, som startede virksomheden i 1939. 3. generation blev medejere i 2001.

Læs mere om firmaet, historien og produkterne på www.vipp.dk

bejde med internationale kunstnere og designere at skabe "kunst-skraldespande", der efterfølgende bortauktioneres til velgørende formål", forklarer Jette Egelund.

Som familieejet virksomhed har Vipp den fordel, at de har råd til at tænke langsigtet, idet de ikke er afhængige af at skulle levere hurtige resultater til aktionærerne. "Vi er kun ansvarlige for os selv og bliver derfor ikke så nemt presset ud i kortsigtede løsninger. Vi åbnede sidste år et showroom i New York mhp at slå igennem på det amerikanske marked. Her findes der ikke butikker med eksklusiv forhandling af vores produkter, så vi afprøver her nettet som ny afsætningskanal med direkte salg fra os til kunderne. En dag har vi måske endda vipp showrooms ude på gaden - idéerne blomstrer trods krise fortsat hos os - også når det gælder den kontinuerlige udvikling af produktsortimentet med nye designprodukter. Vi er og skal fortsat være en innovativ, design-orienteret virksomhed", fastslår Jette Egelund.

Kapitalismen er om noget styret af troen på vækst. Hvis troen ikke er der, bliver der kollektiv paranoia, og man må derfor sætte sin lid til noget andet, fx Barack Obamas løfter om ændringer og troen på en ny verdensorden eller troen på minimalisme. For Vipp kunne en farbar vej i krisetider måske være at slå lidt mere åbenlyst på produktets holdbarhed. Ikke alene synes udseendet evigt ungt - spanden har faktisk en levetid på op til 50 år og vil snildt kunne overleve 10 billigere modeller. For som man siger med lettere jysk accent, "alle har råd til en fed spand i køkkenet".

Plum, Bagger og læren af historien

Af Steen Andersen

I dette efterår har det ofte været en sand gyser at åbne avisernes erhvervsider. Der er næsten ikke gået en uge uden skandaler. Vi har herhjemme først og fremmest haft Stein Bagger, men han er for længst overgået i USA af Bernard Madoff. Skandalerne ruller i hele verden.

I første uge af januar skabte det store overskrifter i danske og udenlandske medier, at Indiens aktiemarked er rystet i sin grundvold på grund af kæmpeskandale i den berømmede og blomstrende indiske softwareindustri. Normalt er det indiske erhvervsliv ikke hverdagskost i de danske erhvervsmedier, men skandalens omfang og konsekvenser berører også danske virksomheder. Skandalen rullede, da det viste sig, at Satyam Computer Service's regnskaber var pyntede og uden hold i virkeligheden. Firmaets bogførte kapital på 1,5 milliarder dollars viste sig at være ikke-eksisterende. Dertil kom, at firmaets direktør Ramalinga Raju udover den systematiske regnskabsfusk også selv havde stykket penge til side til sig selv. Skandalen omkring Satyam Computer Service er blevet kaldt Indiens Enron-skandale, men døningerne når langt ud over Indien, idet virksomheden har 53.000 ansatte i 66 lande. Satyam har gennem de seneste år tilkæmpet sig store dele af verdensmarkedet for alt fra service af computer systemer til kundeservice. Blandt virksomhedens kunder, som har outsourcet opgaver, finder man General Electric, General Motors, Nestlé, den amerikanske regering og danske Novo Nordisk. Ingen har i skrivende stund overblik over skandalens omfang, men den indiske regering har overtaget styringen af virksomheden og håber på den måde at kunne redde de sunde

dele med henblik på videresalg på et senere tidspunkt.

Ved første øjekast blev den hjemlige sag om Stein Bagger udlagt som et enestående svindelnummer. Alle var en del af succesen omkring den feterede erhvervsmand, som lige akkurat nåede at blive kåret til årets vækstvirksomhed af revisionsfirmaet KPMG, som reviderer regnskaber for landets store virksomheder, som eks. Danske Bank. De første iagttagere mente, at et så raffineret leasingcirkus med et spindelvæv af fiktive selskaber og fakturaer garanteret med historien om et hemmeligt kontor, måtte være enestående. Dertil kom, at sagen havde et enestående svung over sig med inddragelsen af et cykelhold, en komiker, som ikke længere kunne se komikken samt et fantastisk forsvindingsnummer afsluttet med genkomst i lænker.

Men historien om IT Factory er ikke enestående. Det viser Madoff og Satyam. Desværre er der ikke bare tale om fantastiske røverhistorier, som vil give stof til biografier og bøger eller måske ligefrem film. Derimod er disse eksempler fra Danmark og global økonomi med til at sætte punktum for en epoke i international økonomi, hvor alt kunne lade sig gøre og på den halve tid. Enkelte virksomheder og ejendomme kunne stige i værdi til det syv og ottedobbelte på papiret.

Bankernes udlånkasser stod åbne for erhvervsfolk og investorer, som tilsyneladende kunne få penge til at avle i det uendelige. Ingen stillede spørgsmålstegn ved, hvordan en virksomhed som IT Factory kunne have en omsætning, som i praksis betød, at hver enkelt medarbejder skulle producere for 4000 i timen. Så længe musikken spillede, ville alle være med omkring rouletten, mens kasinoøkonomien gav millioner på ingenting.

Historisk set har opgangstider altid givet de bedste vækstforhold for lykkeriddere, plattenslagere og særligt driftige erhvervsfolk. Særligt tydeligt var dette under 1. Verdenskrig, hvor de såkaldte "gullaschbaroner" tjente formuer på handel med varer af ofte tvivlsom kvalitet. Der var hurtige penge at tjene, og værdisættelsen af en aktie foregik ofte ved, at aktieudstederne selv besluttede, hvad værdien skulle være. Med denne værdi gik de så i banken og lånte penge. Alt for ofte stillede bankerne ikke spørgsmål til, om den anførte værdi svarede til den reelle værdi. Den største af alle svindlere, Harald Plum, havde opbygget et ugenemskueligt net af selskaber, som benyttede sig af et leasingcirkus, som siden blev set anvendt af folk som Stein Bagger. Da Harald Plums største virksomhed Transatlantisk Kompagni gik konkurs i 1922, trak han landets den gang største bank, Landmandsbanken, med sig i faldet.



Steen Andersen er adjunkt i virksomhedshistorie ved Center i Virksomhedshistorie ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi. Steen har senest sammen med Kurt Jacobsen udgivet biografien "Foss", Børsens Forlag. Bogen er af Berlingske Business nævnt som en af årets erhvervsbøger i 2008.

Kontaktinfo: sa.lpf@cbs.dk / tlf. 3815 2872

En bankkommission blev nedsat, og landet fik sin første banklov. Landmandsbankens krak satte en skræk i livet på alle danske bankfolk op gennem det 20. århundrede. Men meget tyder på, at de gamle alarmklokker enten er afskaffet eller rustet til. Alle de banker, som i dag er chokerede over deres tab, ville være med og forblændede af succesen. Læren af historien om Harald Plum og Stein Bagger er, at deres forbrydelser kun kunne lade sig gøre, fordi dem, som blev snydt, gerne ville snydes.

Mange har på det seneste talt om, at de senere år har været præget af en særlig form for grådighed. Kommentatorer har talt om, at virksomheder i fremtiden bør afholde sig fra at gå ind i forretninger, som befinder sig i gråzonen og har appelleret til mere anstændighed frem for grådighed i dansk erhvervsliv. Men hvem tror reelt på, at man kunne have sikret sig mod Bagger, Mr. Madoff og Ramalinga Raju og deres pyramideagtige investering og leasingkarrusel ved, at nogen for to år siden havde talt for mindre grådighed i markedsøkonomien. Man når ingen vegne ved at prøve at introducere nye uformelle spilleregler ved at løfte pegefingre og appellere til mindre grådighed. En grundregel må gælde; enten er forretningen lovlig eller også er den ulovlig. At begynde at tale om, at nogen forretninger befinder sig i en gråzone og derfor er umoralske, vidner om, at man ikke vil forholde sig til, hvad der gennem tiderne har været årsag til, at markedsøkonomien er løbet løbsk. Sagens kerne er, at regeringer og internationale organisationer,

herunder EU, gennem de sidste 20 år løbende har fjernet den regulering, som skulle have været til stede, da den kritiske sans svigtede rundt omkring i det finansielle landskab. Det frie spil og forestillingen om super kapitalisme som global ideologi har spillet fallit.

Markedsøkonomien bygger på vækst og stræben efter højeste afkast. Denne stræben har skabt vækst og velstand, men den historiske lære af både Plum og Bagger er, at reguleringen skal tilbage på den politiske og økonomiske dagsorden.

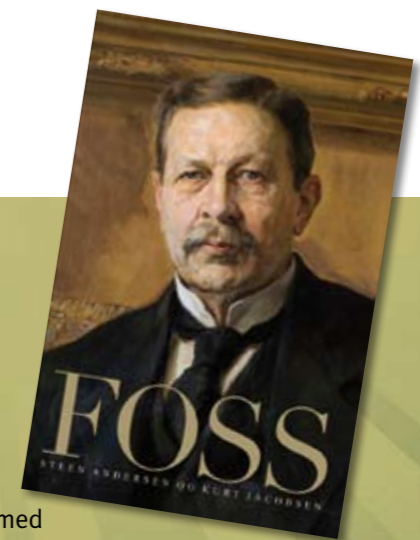
**Kurt Jakobsen
& Steen Andersen:**

Foss
Børsens Forlag, 516 s., 2008.

"Det er en fortrinlig bog, der med overblik sammenknytter den erhvervmæssige og politiske udvikling. Samtidig er det spændende læsning." Steffen Heiberg, Politiken

"'Foss' giver et stærkt indtryk af, hvad en af det 20. århundredets mest markante skikkelser i dansk industri udrettede, kyndigt og velgørende knapt udrullet af to af vore mest kyndige erhvervshistorikere, Steen Andersen og Kurt Jacobsen." Bo Lidegaard, Weekendavisen

"Hele den historie lykkes det til fulde Steen Andersen og Kurt Jacobsen at formidle i »Foss«, som er velskrevet, velkomponeret og præget af en fornem perspektivsans. Den er således både fortællingen om Danmarks industrielle modning, om formningen af de store interesseorganisationer og selvfølgelig især om en af den nye tids »baroner«, der i sit travle liv blev kendt som en storpraktiker, men efterhånden også skulle fremstå som en profet på sit felt." Dagbladet Børsen



Forpligtelse på selvledelse: Mellem frihed og forbandelse

Af Sverre Raffnsøe



Sverre Raffnsøe er professor og dr.phil. på Institut for Ledelse, Politik og Filosofi. Leder af forskningsprogrammet Ledelse af Selvledelse (LAS), finansieret af Velux Fonden. Han forsker og underviser blandt andet i ledelse og ledelsesfilosofier og den sociale sammenhængskrafts historie i det vestlige samfund.

Kontaktinfo: sra.lpf@cbs.dk / tlf. 3815 2885

Medarbejderne leder sig selv på flere og flere arbejdspladser. Når den enkelte skal skabe fornyelse og selv tage vare på sig selv og sine opgaver, er selvledelse vejen frem. Det giver medarbejderen stor frihed, men frihedens velsignelser er samtidig en forbandelse og en belastning.

Selvledelse overalt

Det er efterhånden blevet et mantra, at viden samt kreative og innovative potentialer er afgørende for at hævde sig i en stadig mere globaliseret verden. Men hvad kan være innovationens drivende kraft? Vi kender svaret på forhånd. Medarbejderne er virksomhedens væsentligste aktiv; og nyskabende kan medarbejderne først være, hvis det nye ikke er et påtryk udefra, men noget de selv skaber indefra. De må med andre ord kunne lede sig selv på selvstændig vis på arbejdet.

Selvledelse indebærer, at vi som medarbejdere tager ansvar for os selv, når vi arbejder. Vi må lede os selv og vores arbejdsliv, idet vi samtidig selvstændigt tager højde for, hvordan vi bedst bidrager til og skaber værdi for den organisation eller virksomhed, som vi indgår i.

Når det "totale ansvar for kundens tilfredshed" i Middelfart Sparekasse "ligger hos den enkelte rådgiver", forudsætter man, at han eller hun er i stand til at lede sig selv. Og dét i en virksomhed, der på basis heraf i 2008 er kåret til "Danmarks bedste arbejdsplads" og Europas bedste i kategorien mindre arbejdspladser.

Men det er lige så afgørende, at f.eks. sygeplejersken eller social- og sundhedsassistenten på plejehjemmet "tager ansvar for, at mødet mellem borgere og medarbejdere er professionelt og præget af nærvær og respekt for det enkelte menneske", som regeringen pointerer, når den med kvalitetsreformen i 2007 søger at højne den offentlige service.

At selvledelse er præsent overalt, både i den private og den offentlige sektor, er ligeledes åbenlyst, hvis man betragter de ledelsesteknologier, vi aktuelt anvender. Coaching, performance management, auditing og benchmarking forudsætter alle, at medarbejderen er i stand til at lede sig selv. Igennem dem søger vi ikke alene at påvirke, *hvordan* han eller hun gør det, men også at forpligte ham eller hende *på* at gøre det. Kunne vi forestille os en MUS-samtale, hvor medarbejderen siger nej til at udvikle og tage vare på sig selv og sine opgaver?

Frihed som forpligtelse

Selvledelsen tildeler medarbejderne en ny selvstændighed og giver udfoldelsesmuligheder. Men det er værd at være opmærksom på, at den ikke blot giver medarbejderne

betydning, frihed og magt. Samtidig tildeles vi som medarbejdere et større ansvar, nemlig for løbende at udvikle os selv og vores arbejdsopgaver. Og samtidig med ansvaret tildeles vi en ny forpligtelse. Sideløbende med at vi skal være innovative, skal vi samtidig tage højde for, hvordan vi derigennem bidrager i organisationens større helhed, ikke alene sådan som den allerede eksisterer, men også sådan som vi forestiller os den.

Det er ligeledes værd at huske på, hvordan det i en række sammenhænge ikke er valgfrit, hvorvidt du vil lede dig selv. Selvledelsen er et tilbud, som du ikke kan sige nej til, hvis du ellers har lyst til at være med i det moderne arbejdsliv. Der er dermed tale om et krav, som du skal være i stand til at leve op til. Selvledelse indebærer, at selve friheden og selvstændigheden i dag er blevet en forpligtelse og en udfordring.

At hævde at alt dette blot er noget, arbejdsgiveren pådutter og forlanger af os, er for let. Der er i mindst lige så høj grad tale om, at vi i vores interne samarbejde løbende søger frihed i en sådan grad at vi forpligter ikke alene os selv, men

hinanden på frihed. I den fri udfoldelse ligger der netop både en fascinerende opgave og en stærk gensidig binding. I og med at jeg selv har været med til frit at vælge mine mål, mine arbejdsopgaver og udførelsen af dem i samarbejde med andre, har jeg også forpligtet mig til at sørge for, at jeg tager vare på dem som aftalt, og helst endnu bedre end forudset.

Forbandet fri – til fri selvudfoldelse!

Med forpligtelsen på frihed følger også frihedens og selvudfoldelsens belastning og forbandelse. Selvledelsen tildeler den menneskelige eksistens den centrale rolle på arbejdspladsen. Arbejdspladsen humaniseres således, men uden at der dermed er tale om en varm og altfavnende humanisme, der blot accepterer alle forskellige menneskelige måder at være til på. Mennesket træder ind og optager den centrale plads på scenen, samtidig med at det udfordres og belastes af den fordring, det er, konstant at skulle udfordre og overgå sig selv. Mennesket træder i centrum, samtidig med at det får til opgave at være trans-humant: at udfolde og overskride sig selv, for at finde sig selv på ny. Det konfronteres dermed også hele tiden med den udfordring at skulle forholde sig til, hvor langt det kan gå og er villig til at gå i den proces, hvor det hele tiden befinder sig 'på kanten af sig selv'.

Det kan være forklaringen på, at 'ekstrem sport' i forskellige versioner, på lettere tvetydig vis har draget os, som tilskuere eller deltagere, gennem de seneste mange år, det være sig i form af triathlon,

marathon eller cykelløb, klatring eller mountaneering, rafting eller surfing, faldskærmsudspring, paragliding eller bungy jump. Heri konfronteres deltagerne nemlig hele tiden med opgaven at skulle 'stå distancen', både i forhold til sig selv og de andre; og den enkelte deltager møder dermed også konstant den udfordring, det er, at skulle lede sig selv, således at dette både bliver muligt og til at holde ud. Endemålet er tilsyneladende ikke at komme i mål, for så såre det er sket, er løbet jo slut og vi ser alle frem mod nye fascinerende bjerge, som man kan søge at betvinge, samtidig med at man konstant måler sig med og indgår i et samspil med sig selv og andre.

Hvilket pres en sådan menneskelig eksistens, der leder sig selv på kanten af sig selv, kan være udsat for, anskueliggøres måske særligt tydeligt i den professionelle cykelsport. For cykelrytteren må hver eneste dag på arbejdet forholde sig til, hvor langt han vil gå i bestræbelserne på at overgå sig selv og andre i konkurrencen og samspillet med andre. Han må tage stilling til, hvor meget han er villig til at presse sig selv, samt hvilke hjælpemidler, han vil tage i brug for at lykkes. Det gælder ikke kun, når han træder frem under løbene, men også når han forholder sig til, i hvor høj grad han vil tage tilflugt til forskellige lovlige eller ulovlige præstationsfremmende midler under træning. Den professionelle cykelrytter må hele tiden genfinde sin egen 'medicinerede' og samtidig tempererede normalitet, der tillader ham at fastholde sin eksistens på kanten af sig selv, hvis han skal være 'cutting

edge'. Vi vender os interesseret mod den professionelle cykelsport og ekstrem sport mere generelt, fordi vi her genfinder problematikker fra dagens arbejdsliv sat på spidsen, i en sådan grad at udfordringerne og mulige faldgruber træder klart frem. Men af samme grund vender vi os måske også til tider bort i afsky.

Medarbejderens prekære balancekunst

Selvledelse indebærer imidlertid ikke kun, at medarbejderne skal være i stand til at kaste et nyt blik på sine arbejdsopgaver og sig selv. Det indebærer, at de samtidig får nye interessante og udfordrende ansvarsområder at forholde sig til. Medarbejderne får nu til opgave at tage vare på deres trivsel.

Som selvledende medarbejder kan vi ikke længere nøjes med at håndtere vores egen produktivitet; vi må samtidig konstant kunne håndtere, hvad vores produktivitet og de krav, den stiller, betyder for vores egen trivsel. Det er nemlig nødvendigt, at jeg trives, har det godt og er i overskud, både for at vi kan tage kreativt vare på alle vores forskellige arbejdsopgaver og for at vi kan præsentere min organisation på forbilledlig vis udadtil.

Når vi skal løse opgaven med at tage vare på vores egen trivsel, konfronteres vi imidlertid med en række svære balancer. Ikke alene skal vi etablere en fornuftig balance mellem de forskellige arbejdsopgaver; vi skal også etablere en fornuftig balance i vores arbejdsliv generelt. Som medarbejdere skal vi brænde for arbejdslivet, men vi

Linedanseren Philippe Petit trodser tyngdeloven og de menneskelige love i 412 meters højde mellem Twin Towers i 1974. "Umuligt, ja, så lad os komme i gang." For efterfølgende at blive fejret af den amerikanske offentlighed. I en sådan grad at han kun idømtes straffen at lave et show for børnene i Central Park.

"Everybody was spellbound in the watching of it". Paul Auster: "Linedans på høje liner er ikke dødens kunst, men livets – et liv levet helt ud i livets ekstremer." Siden er tårnene som bekendt sunket i grus. Philippe Petit kan opleves i dokumentarfilmen **"Man on Wire"** instrueret af James Marsh, Magnolia Pictures. Filmen har netop haft dansk premiere.



må samtidig heller ikke brænde op. Vi skal være i stand til at omgås vores patos på fornuftig vis: den lidenskab for og det engagement i arbejdet der hele tiden truer med at kamme over og blive til lidelse og smerte.

I det moderne arbejdsliv bliver pres og stress et stadig mere tungvejende problem, som vi skal evne at forholde os balanceret til, så vi bevarer vores engagement og nerve, uden at vi bryder sammen. Og samtidig med at vi skal gå op i vores arbejdsliv, må vi heller ikke gå så meget op i det, at vi bliver rendyrkede arbejdsnarkomaner. Hvis vi mister ethvert liv hinsides arbejdet, har vi nemlig ikke længere noget sted, hvorfra vi kan hente ressourcerne og inspirationen til arbejdet. Vi må derfor hele tiden være i stand til at etablere en vanskelig grænse og balance mellem arbejdet og vores øvrige liv. Og vi skal evne at gøre det, både når vi opholder os på arbejdspladsen og derhjemme.

Det er en heftig opgave hele tiden at skulle etablere og respektere de nævnte uselvfølgelige grænser. I det moderne grænseløse arbejde får disse karakter af skrøbelige og afgørende balancer, vi selv hele tiden skal genfinde, samtidig med at vi konstant har fornemmelsen af at være utilstrækkelige, fordi vi konstant rammer ved siden af det optimale og dermed også står i fare for at falde. Fejltrin kan vise sig fatale; og de sammenbrud, de kan resultere i, kalder blot på endnu mere og bedre selvledelse.

Vi opnår altså ikke bare større magt, i takt med at vi forlader en

velkendt identitet som arbejdere, der udfører givne opgaver i et givet arbejdsmiljø, for i stedet at blive selvledende og frie medarbejdere, der skal forme vores eget arbejdsliv, så det lykkes. Samtidig fremstår vores magt over og vores evne til at cope med vores omgivelser og udfordringer som mere skrøbelig og prekær. Vi kommer i stigende grad til at kunne se os genspejlet i linedanseren og surferen. Vi kommer til at betragte os selv som linedansere, der lever livet farligt, eftersom vi er undervejs ad en snæver vej mod en anden bred, som vi endnu ikke har nået, hen over en afgrund, som vi risikerer at falde i, hvis det ikke lykkes os at tage vare på, samle os selv op og genfinde vores egen balance. Vi har oven i købet som linedanseren et medansvar for den prekære overgang, vi befinder os selv midt i, for så vidt som vi har medvirket til at formulere udfordringen og dermed også bidraget til at spænde linen ud og åbne gabet. Og vi kommer også til at kunne se os som surfere, der hele tiden søger at finde den komplekse og delikate balance på den gode bølge, vi ikke kan kontrollere, så vi kan ride længst muligt længst fremme på den, førend det kammer over og vi falder i.

Frihedens kollektive udfordring

Selvledelse er således ikke blot tidens allestedsnærværende løsen, der giver os svaret på en række presserende problemer. Løsningen rejser samtidig en række nye problemer og udfordringer, som bliver stadig mere påtrængende for den enkelte og for organisationen. I forlængelse heraf bevirker løsningen, at ledelse bliver allestedsnærværende, påkaldt som en aktivitet der

skal mægtiggøre medarbejderne, i en sådan grad at deres selvledelse bliver mulig. Dette åbner for nye ledelsesopgaver, -rum og -forestillinger. Men det gør også ledelse til en grundlæggende prekær aktivitet. Lederen står nemlig konstant i fare for enten at lede for lidt eller for meget. Så lidt at medarbejderne føler sig efterladt og ser sig ude af stand til at løse deres opgaver. Eller så meget at lederen begrænser og kontrollerer medarbejderne i deres frie udfoldelse. Hvordan lede de medarbejdere, der måske i grunden bedst leder sig selv?

Læs om LPF's nye
forskningsprogram
"Ledelse af
selvledelse" på:

www.cbs.dk/las