

Lego viser, at vejen frem går via historien

Af: Jon Olav Skålid, journalist, Høgskolen i Vestfold
25. september 2012 kl. 13:28

Når virksomheder møder kriser, søger de ofte bagud i deres egen historie for at finde vejen videre. Da Lego skulle rekonstruere deres identitet, gik de helt tilbage til den originale legoklods.

Jo mere alvorlig krisen er, desto længere tilbage i historien søger man, og jo flere former for historier trækker man ind.

Det mener professor Majken Schultz ved Copenhagen Business School (CBS) og professor Tor Hernes ved CBS og Høgskolen i Vestfold.

De præsenterer deres forskning om Lego, de udfordringer koncernen har stået overfor, og hvordan koncernens historie har været brugt i arbejdet med at komme videre, [i tidsskriftet Organization Science](#).

Når forskerne analyserer, hvordan fortiden bruges til at afstikke kursen videre, splitter de fortidens kilder op i tre: Skrevne tekster, materialer og genstand, og mundtlig tradition.

Disse kilder, eller hukommelsesformer, som forskerne kalder dem, arter sig forskelligt, når fortiden skal bringes ind i nutiden og når en ny fremtid skal formes.

Længere tilbage og længere frem

Forskerne opsummerer deres fund sådan:

- For det første finder vi, at når man går langt tilbage i historien, kan man også se længere ind i fremtiden.
- For det andet finder vi, at jo bredere udvalg af historier, jo bredere bliver perspektivet for fremtiden.
- For det tredje finder vi, at dybden i arbejdet med fremtidig identitet har en nøje sammenhæng med måden, man kombinerer forskellige dele af virksomhedens historie på.

Lego i to store kriser

Materialet for forskningen er to større kriser i Lego-koncernens historie. Forskerne har fulgt koncernen, interviewet ansatte, ejere og ledere og viser med baggrund i dette, hvordan koncernen ved de to anledninger brugte sin historie på to forskellige måder med forskellige resultater.

Både i 2001 og i perioden 2005 til 2007 gennemgik Lego-koncernen det, forskerne kalder 'bevidste rekonstruktioner' af Lego-identiteten, instrueret af ledelsen.

Majken Schultz fulgte arbejdet tæt ved begge anledninger, mens Tor Hernes har deltaget i dataanalyse og opfølgende dataindsamling.

I 2000-2001 var koncernen fortsat ejet af familien, som startede Lego, og processen tog sigte på at forstærke de traditionelle Lego-værdier.

I 2005-2007 havde koncernen for første gang en topleder, der ikke kom fra familien, og perspektivet var længere: En total gennemtænkning af koncernens eksistensberettigelse.

Lego lagde ud med kort tilbageblik

Ved den første identitetskrise, i 2000-2001, så man på historien tilbage til en intern proces i 1997-1998, og man koncentrerede sig om det skriftlige materiale, som forelå i tillæg til de mundtlige beretninger fra koncernens historie.

»Det, at man ikke gik længere tilbage, end man gjorde, ser vi som forklaringen på, at man fik mange kortsigtede tiltag som resultat,« forklarer Majken Schultz

»Det, at man bare brugte skriftlige og mundtlige kilder førte – efter vores mening – til, at man ikke fik den bredde og dybde i processen, som man fik næste gang, men at man i stedet kom til at fokusere på at udvælge og redefinere nogle kerneværdier.«

Et tredje træk ved håndteringen af denne krise var, ifølge professor Majken Schultz, at man, fordi man baserede sig på skriftlige og mundtlige kilder, fik en overvejende sekventiel proces:

Arbejdsgruppen startede med et kort besøg for at se på artefakterne, fortsatte med mundtlig hukommelse for at give forskellige tolkninger af, hvad der var gået galt.

Derefter baserede man sig på forskellige skriftlige kilder, som referenceramme til en proces videre. Man forsøgte blandt andet at finde et kompromis mellem de amerikanske og de europæiske opfattelser i sagen.

Flere elementer – længere perspektiv

»Ved den anden identitetskrise hentede man materiale fra hele koncernens 75 år lange historie, helt tilbage til den første legoklods i 1949,« fortsætter Tor Hernes.

»Da fandt man, at Lego-ideen ikke handlede om en genstand – klodsen – men om et helt tankesæt: 'Det bedste er ikke for godt' var en formulering, den anden var 'Leg i system'.«

Ved denne anledning trak man ifølge Majken Schultz og Tor Hernes på hele koncernens historie, helt tilbage til før legoklodsen var blevet til.

»Dette betød for eksempel, at grundlæggerens hus, som stod tomt på det tidspunkt, blev købt og gjort til Lego-museum,« fortsætter Tor Hernes.

»Det betød, at man genoplevede nogle af de legendariske fortællinger om grundlæggeren og hans holdninger, hele koncernens historie blev trukket ind i processen med at redefinere, hvad Lego skal være fremover.«

Legos vigtige rolle i verden

På den måde opnåede man, efter forskernes analyse, at få et meget bredere perspektiv på Lego-identiteten, man kunne inkludere flere værdier i denne identitet, man fik i det hele taget mere at vælge imellem, enten for at inkludere det i den videre proces, eller for at kunne eliminere det.

Denne anden proces brugte også de forskellige kilder til historien på en anden måde, så man mere vandrede frem og tilbage og lod de forskellige elementer af historien påvirke hinanden.

Blandt andet var ledelsen optaget af, hvilke erfaringer de ansatte og brugerne havde fra at have bygget med Lego, da de var små.

»Når de har bygget med Lego hele livet, og de har stærke følelser for Lego, kan de meget vel have grundlagt magasinet Wired, Google, Amazon eller Microsoft. Det betyder ikke, at vi er noget for alle, men at vi er af betydning for verden,« som toplederen formulerede det.

I stedet for at sælge grundlæggerens hus, blev dette lavet om til et museum, hvor ansatte og besøgende kan følge den kontinuerlige udvikling af ideen Lego.

Et helt andet eksempel – Carlsberg

Forskerne trækker også et helt andet eksempel frem, nemlig bryggerikoncernen Carlsberg. Virksomhedens historie er grundigt dokumenteret, både i årsberetninger og i bøger.

»For nyligt opdagede man imidlertid et brev fra grundlæggeren, skrevet sent i 1800-tallet, og dette brev gav retning for en redefinering af selskabets fremtidige engagement i samfundet,« afslutter professor Majken Schultz.

© forskning.no Oversættelse: Julie M. Ingemansson

Denne video om LEGO's historie fra den første klods til nu blev produceret i forbindelse med koncernens 80 års fødselsdag.

URL: <http://videnskab.dk/kultur-samfund/lego-viser-vejen-frem-gar-historien>

© Ophavsretten tilhører Videnskab.dk