

## NYT OM ARBEJDSRET

# Hvad er det værste, der kan ske?



## HENRIK WELLEJUS

STATSAUT. REVISOR

**En aftale er** en aftale. Det er ofte mantraet mellem danske virksomheder, men sådan er oplevelsen ikke altid, når de danske virksomheder rykker til andre lande. En aftale om en ordre fra eksempelvis en østeuropæisk stat er kun en aftale så længe, staten har penge. Mangler staten penge, kan den uden at tøve lukke ned for en meget stor ordre – vel at mærke uden at tildele virksomheden nogen form for kompensation. Virksomheder i en lille og åben økonomi er afhængige af at handle med udenlandske virksomheder. Globaliseringen har gjort denne afhængighed enorm. Den betyder imidlertid også, at du som virksomhedsleder eller ejer skal have ualmindelig godt styr på din virksomhed og på dine forretningspartnere. Tilliden til at alt fungerer som aftalt er nødvendig. Alternativet er ganske enkelt for dyrt, for man ender med så mange værn og unødvendigt bureaukrati, at forretningen aldrig for alvor kommer op at flyve.

**Som revisor oplever** jeg, hvordan god risikostyring viser, at ledelsen har tænkt et par år frem. For at få styr på virksomheden er det nødvendigt at tænke en række scenarier igennem, hvis tingene ikke går som forventet. Ganske enkelt at stille spørgsmål som: - Hvad er det værste, der kan ske? - Hvad er sandsynligheden for, at det sker? - Hvad er konsekvenserne, hvis det sker? - Hvordan adresserer vi disse risici – både strategisk og operationelt?

**Hvis der er** en lille risiko for, at en problematisk begivenhed indtræffer, så er det ofte tilstrækkeligt at indføre rutiner, der kan varsle ledelsen om det i god tid. Er risikoen stor, handler det tit om at få sat gang i initiativer, der kan mindske eller fjerne den med det samme. Nogle gange kan det være en udfordring selv at spotte og udfordre sine risici. Ledelsen er i disse tider ofte fokuseret på drift og marginaler, og det kan være svært at finde den nødvendige tid til at bevare overblikket. Ofte kan risikostyring – i hvert tilfælde på de indledende niveauer – være ret ukompliceret. Det behøver ikke være meget store eller meget dyre indsatser. For mindre virksomheder kan det blot være en snak over en kop kaffe med sin revisor som betroet rådgiver. For andre kan det være at overveje om det, der var det rigtige at gøre for tre år siden, også er det rigtige at gøre i dag. For hvordan ser verden ud i morgen?

Henrik Wellejus er partner i revisions- og rådgivningsfirmaet Deloitte og leder af Revision. Han skriver om revisionsrelevante emner hver anden søndag. Læs mere på [www.deloitte.dk](http://www.deloitte.dk)

# BUSINESSKRONIK

AF MAJKEN SCHULTZ  
PROFESSOR, COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL

## Ledelse i tiden

### Koblinger til fortiden er ikke alene en mulighed for at udnytte virksomhedens ressourcer bedre, men kan også være kilde til stort engagement hos virksomhedens medarbejdere.

**For et par** uger siden rejste professor Steen Hildebrandt en vigtig debat, nemlig spørgsmålet om, hvad der er kernen i lederskab. Hildebrandts påstand er, at lederskab handler om at »bygge bro imellem nutid og fremtid«.

Hildebrandt påpeger, at virksomheder opererer i to virkeligheder: den nutidige og den fremtidige. Lederskab handler om at forbinde dem. Her overser han en meget væsentlig dimension ved lederskab, nemlig at lederskab handler om at skabe sammenhæng imellem fortiden og nutiden med henblik på fremtiden.

**Lederskab finder pr.** definition sted i nutiden, og Hildebrandt har ret i, at lederskab retter blikket fremad mod, hvordan virksomheden kan udvikle sig bedst muligt. Men koblinger til fortiden er en afgørende forudsætning for at kunne forme fremtiden. Talrige tænkere har fremført at nutiden altid er spændt ud imellem fortid og fremtid, og at fortiden i en given nutid bringes forskelligt ind i fremtiden. Fortiden genfortolkes og anvendes forskelligt afhængig af de udfordringer, som virksomheden står overfor.

Lederskab handler derfor om i nutiden at skabe koblinger imellem den fortid, som har været, og den fremtid som vil komme. At det drejer sig om mere end en strid om ord kan vi se fra danske virksomheder.

**I forbindelse med** kriser og generationsskifter bliver evnen til at skabe produktive koblinger imellem fortid og fremtid afgørende. Hele Danmark har i spænding ventet på, hvordan arven fra Hr. Møller ville blive forvaltet af næste generation, og det trak store overskrifter, da Ane Mærsk McKinney Uggle i sidste uge bekendtgjorde, at hun ville fastholde farens kurs om et konglomerat med blikket rettet imod den lange fremtid. Mærsk er en virksomhed, som i den grad har respekt for sin egen fortid, og hvis troværdighed også bunder i evnen til at gøre virksomhedens kerneværdier relevante i en skiftende forretningsmæssig virkelighed.

Da Jørgen Vig Knudstorp i 2005 stod overfor at gennemføre den store turn-around af Lego lykkedes det ham, at finde tilbage til den kerne i virksomhedens identitet, som var gået tabt i de talrige forsøg på at udbrede Lego brandet til nye forretningsområder. På det tidspunkt havde Lego forvirret både forbrugerne og sig selv om, hvem virksomheden var og hvad den stod for. Knudstorp evnede at genfinde kernen i Lego ideen og gøre den relevant for en ny fremtid.

**Pointen, som mange,** både teoretikere og praktikere overser er, at gribe ind i fortiden drejer sig ikke om at kopiere fortiden, men om at udnytte den som ressource, som kilde til energi for netop at tænke anderledes om

fremtiden. Der var for nylig en stor artikel om Coops forsøg på at revitalisere virksomheden. I et marked omgivet af discount og troløse forbrugere, hvordan kan Coop blive bedre til at udnytte sin fortid? Hvordan kan ledelsen se med nye øjne på de muligheder, som de mange medlemmer giver, der rækker ud over et medlemskort og gode tilbud?

Her kunne Coop gå tilbage og gentænke den medindflydelse og aktive involvering, som lå til grund for andelstanken, og finde nye veje i direkte forbrugerindflydelse. Dagligvareforretninger andre steder i verden viser, at der er meget plads til udvikling i den danske sektor.

Her har Coop et troværdigt udgangspunkt for at være den dagligvarekæde, der bedst blander digitale medier, oplevelsesøkonomi og målrettet kommunikation i en gentænkning af andelstanken for fremtiden.

**Koblinger til fortiden** er også relevante, selv om virksomheden ikke har en lang og glørværdig fortid. Da de to entreprenører i sin tid startede virksomheden Skype evnede de at genfortolke og bruge deres erfaringer fra musikbranchen til digital telefoni. Her var fortiden ikke bundet i en bestemt virksomhed, men i den historie, som de to iværksættere hver især var i stand til at bringe med ind i den nye virksomhed. Så lederskab handler også om, hvordan ny ledelse er i stand til at sætte sig ind i og anvende virksomhedens erfaringer, men jo også at bringe sin egen fortid i spil.

**Alt for mange** ledere overser de muligheder der ligger i fortiden, fordi der er en række indgroede forestillinger om fortiden, som også synes at gennemsyre Hildebrandts påstand. Fortiden forbindes enten med noget, som er sket og som derfor ikke kan påvirkes; eller med begrænsninger og baggage, som man hurtigst muligt skal bevæge sig væk fra.

Fortiden er i stedet et eksistensvilkår, der ikke kan gentages. Men den rummer kernen i, hvorfor virksomheden eksisterer, og ressourcer, der ofte kan bruges langt mere produktivt end tilfældet er i dag.

Koblinger til fortiden er ikke alene en mulighed for at udnytte virksomhedens ressourcer bedre, men kan også være kilde til stort engagement hos virksomhedens medarbejdere, fordi alle mennesker gerne vil være en del af noget større, der rækker både bagud og fremad. Jeg taler ikke om nostalgi, men om revitalisering blandet med historisk indsigt. Bevidstheden

om, hvad virksomheden har været i stand til at udrette styrker troen på, hvad man kan udrette i fremtiden.

Den amerikanske coach Wynne Dyer skrev en gang, at det aldrig er for sent at have en god barndom. Det er aldrig for sent med en god påske!



MAJKEN SCHULTZ

● **Alder:** 54 år ● **Uddannelse:** Cand.scient.pol. og ph.d.  
● **Karriere:** Professor i organisation og ledelse på Copenhagen Business School. Forfatter til en lang række nationale og internationale artikler og bøger om organisation, identitet, branding og kultur. Partner i Reputation Institute. International Research Fellow Oxford University. ● **Bestyrelser:** Realdania og Danske Spil. ● **Hjemmeside:** [www.majkenschultz.com](http://www.majkenschultz.com)