

De fleste danske virksomheder befinder sig i en dødsspiral

Danske topchefer er forfængelige og selvoptagne, siger den tidligere succedirektør Lars Kolind, der udgiver bog om, hvordan virksomheder kan overleve.

Interview

Af Stig Andersen

Det ligner et gevaldigt opgør med topcheferne i dansk erhvervsliv og i den offentlige sektor. Og det er det også.

Men formålet med at hænke en meget stor del af topcheferne ud som udygtige, kortsynede, fantasiløse og selvoptagne er ikke et forsøg fra den tidligere, succesfulde Oticon-chef Lars Kolind på at udpege skurke og helte blandt topledere. Men på at få en debat om, hvad der efter hans opfattelse er nødvendigt, hvis Danmark skal klare sig i konkurrencen.

Det gør han nu ved at udgive en bog, 'Kolindkuren' og ved at åbne en weblog med samme navn.

I hvert fald i bogen lægger du ikke fingrene imellem. Så det er vel et opgør med dine cheftolleger?

»Både ja og nej. Nej, fordi det ikke er et opgør, der er brug for. Men et konstruktivt skub og en motivation for at komme i den rigtige retning. Ja, fordi der er grund til at være kritisk over for de mange eksempler på, at topcheferne alt for kortsigtet kun arbejder på at gøre aktieanalytikerne tilfredse i stedet for at fokusere på en langsigtet værdiopbygning af virksomhederne.«

Så det er i hvert fald et opgør med profitjageri og volumnensyge?

»Ja, ja... jeg vil dog hellere kalde det, der sker, for en jagt på kortsigtede resultater og bonusser. Volumen og overskud vil virksomhederne jo også få, hvis de foretager sig det, som jeg opfatter som det fornuftige. Men det fornuftige er bestemt ikke at lade profit og vækst være den egentlige drivkraft.«

Forældede ledelsesformer

Hvad er det fornuftige?

»Bureaukratiet er meget



LYSTEN TIL AT LYTTE. »Når man oplever succes i en virksomhed, så bliver man så glad for sig selv, at man udvikler blinde pletter og ikke kan se svaghederne. Der findes jo ikke en succesformel, der er rigtig til enhver tid. Og mister man evnen til at se svaghederne hos sig selv, og mister man lyst til at lytte til folk, der tænker anderledes, så er man godt i gang med at blive fanget i det, jeg kalder dødsspiralen«, lyder analysen fra Lars Kolind. – Foto: Rasmus Baaner

udbredt i de fleste danske offentlige og private virksomheder. Det vil sige, at de drives efter en forældet model, der bygger på, at medarbejderne alene er en produktionsfaktor, som i princippet ikke kan tænke selv, men som skal sættes i værk og kontrolleres. Den forudsætning var måske rigtig for 50 år siden, men den er helt klart ikke rigtig i dag. Hvis det var sådan, så var der jo ingen grund til overhovedet at have medarbejdere i mange virksomheder, så kunne man jo lige så godt få tingene lavet et sted i verden, hvor lønningerne er lavere.«

Så det fornuftige er altså at se på medarbejderne på en anden måde?

»Ja. De medarbejdere, vi har i Danmark – helt generelt – de kan tænke selv. Og de kan finde på kreative, innovative, spændende, nyskabende, relevante, miljørigtige

og samfundsrigtige løsninger. Derfor skal de have meget større frihed. Der skal vises dem meget mere tillid. Hvis ikke vi skaber rammer, hvor virksomhederne kan skabe noget nyt, så vil vi aldrig kunne klare os i konkurrencen. Det er også det, der er hovedbudskabet i min bog.«

Dødsspiralen

Du taler en del om en dødsspiral, som kommer, hver gang en virksomhed har succes. Vil det sige, man skal undgå at få succes her i tilværelsen?

»Nej... Men man skal være opmærksom på, at det er i succeserne, at kimen til fremtidig fiasko ligger. Og man skal kende symptomerne på, at man er på vej derhen.«

Men hvad er det ved succes, der er så farligt?

»Når man oplever succes i en virksomhed, så bliver man så glad for sig selv, at man udvikler blinde pletter og ikke kan se svaghederne. Der findes jo ikke en succesformel, der er rigtig til enhver tid. Og mister man evnen til at se svaghederne hos sig selv, og mister man lyst til at lytte til folk, der tænker anderledes, så er man godt i gang med at blive fanget i det, jeg kalder dødsspiralen.«

Forfængeligheden

Der opstår selvtilfredshed?

»Ja, og den er livsfarlig. Den gør blind. En ledelse, der oplever succes, udvikler sin egen dagsorden. Og det vil typisk være en dagsorden, hvor det vigtigste bliver at få priser, at komme på listen over samfundets mest magtfulde personer, at blive set ved Davos-symposiet osv. osv. Og den dagsorden, den bliver typisk meget vigtigere

for den enkelte topchef end at tale med sine medarbejdere og at interessere sig for, om kunderne fortsat er tilfredse.«

Så vi snakker altså også ren forfængelighed blandt topcheferne?

»Ja, og det er meget, meget farligt.«

Hvor udbredt er den forfængelighed blandt topcheferne?

»Det er jo mere end forfængelighed. Det er selvoptagethed. Og det er meget udbredt. Se blot på, hvem der optræder til receptioner alle mulige steder. Det er de samme mennesker, det er the establishment.«

Men det påstås jo, at det er vigtigt at være de rigtige steder. Og networking er jo blevet det store dyr i åbenbaringen?

»Jeg synes, det er vigtigere at drive en ordentlig forretning og at være en god leder for sine medarbejdere.«

2 ud af 3 i dødsspiral

Hvor mange danske virksomheder befinder sig i denne dødsspiral lige i øjeblikket?

»Hovedparten af både private og offentlige virksomheder er angrebet af det her. Nogle selvfølgelig hårdere end andre. Men det er meget udbredt. Jeg tør godt sige, at det er to ud af tre virksomheder.«

Når man læser din bog, kunne det på nogle punkter se ud, som om det er TDC, du har haft i tankerne?

»Der er mange, min bog er en kritik af. Men det er ikke det at hænke nogen ud, der driver mig. Men at vi har et kæmpe uudnyttet potentiale i dette land, hvis vi tager os sammen og driver vore virksomheder orienteret mod fremtiden i stedet for at drive virksomhederne på en måde, der kommer fra fortiden. Det gælder både of-

BLÅ BOG

Lars Kolind

■ Koncernchef i Oticon 1988-1998, hvor han blev kendt som opfinder af 'spaghetti-organisationen' på grund af den måde, han organiserede Oticon på.

■ Sidder i dag i en række bestyrelser – og driver sammen med sin familie slottet Løndal ved Silkeborg.

■ Er desuden adjungeret professor ved Handelshøjskolen i Århus.

udtryk for, at man ikke har tilstrækkelig innovationskraft i sit kerneområde. Så det er farligt.«

Farlige kapitalfonde

Kapitalfonden hærger jo i disse år med opkob af virksomheder?

»Når en virksomhed gældsættes kraftigt – og det er jo det, der sker, når kapitalfonden kommer ind – så stiger kravet til at skabe overskud for at kunne betale renterne. Når det sker samtidig med, at der udbetales store bonuspenge til cheferne for at skabe disse overskud, så er det en meget farlig model.«

Men dog en meget udbredt model i disse tider?

»Ja, og forskellen på at købe sig til vækst og på at skaffe sig det, man kalder organisk vækst, er afgørende. Organisk vækst, det vil sige skaffe sig vækst ved at udvikle sine egne produkter, sælge dem på en anden måde, at finde nye kundegrupper osv. Hvis man ikke sikrer sig den organiske vækst, så svigter man over for medarbejderne, så svigter man innovationen. Så får man ingen gode ideer.«

Danske topchefer har jo sikret sig gevaldige lønstigninger de seneste år. Det er altså helt urimeligt i 2 ud af 3 tilfælde?

»Jeg har ikke noget problem med, at direktørerne får store lønninger. Men det skal kun være, når de leverer en langsigtet værdiopbygning. Og det er her, vi har et klart problem.«

erhverv@pol.dk

Stig Andersen har i en årrække produceret dokumentarprogrammer for DR 1. Han interviewer topfolk i dansk erhvervsliv for Politiken.

Krisetegn for den danske supermodel

Erhvervskommentar



Af Stig Ørskov

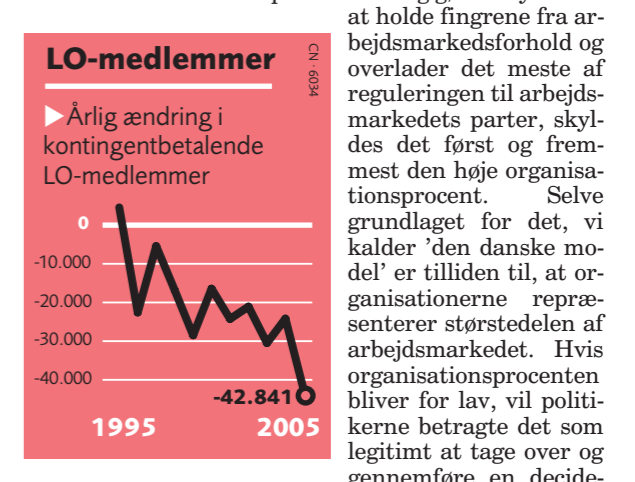
Der skal nok blive trængsel, når dette års udgave af arbejdernes internationale kampdag bliver fejret i Fælledparken i København i morgen. Dog ikke så meget på grund af arbejdernes kampgejst som det spækkede underholdningsprogram, der – udover Helle Thorning-Schmidt (S) – omfatter populære bands som EPO-555 og Bikstok Røgsystem.

Med historisk lav arbejdsløshed og en dansk økonomi i verdensklasse er det tydeligvis svært for fagbevægelsen at appellere til kampgejsten hos de yngste generationer på arbejdsmarkedet. Tallene taler deres kontante sprog. Sidste år faldt antallet af kontingentbetalende LO-medlemmer med næsten 43.000, og de seneste ti år har LO's forbund mistet 232.000 betalende medlemmer, hvilket har bragt det samlede medlemstal ned på 1.100.710. Og LO er ikke ene om dalende medlemstal. Også FTF og de akademiske fagforbund mister medlemmer.

I international sammenhæng er den danske organisationsprocent stadigvæk meget høj, men det kan ikke skjule den accelererende krisestemning i fagbevægelsen top. Først og fremmest betyder medlemsflugten, at pengene bliver færre. LO og fagforbundene er blevet tvunget i en sparekur, som gør ondt i en fagbevægelse, der ikke har tradition for smalhals.

Grundlaget eroderer

Set med LO-øjne er det værste dog, at en faldende organisationsprocent langsomt får grundlaget for fagbevægelsens unikke position i det danske samfund til at erodere. Når danske politikere i dag gør en dyd ud af



at holde fingrene fra arbejdsmarkedsforhold og overlader det meste af reguleringen til arbejdsmarkedets parter, skyldes det først og fremmest den høje organisationsprocent. Selve grundlaget for det, vi kalder 'den danske model' er tilliden til, at organisationerne repræsenterer størstedelen af arbejdsmarkedet. Hvis organisationsprocenten bliver for lav, vil politikerne betragte det som legitimt at tage over og gennemføre en de-

ret lovgivning på arbejdsmarkedet som erstatning for det frie aftalesystem.

Selv om fagbevægelsens top ikke ynder at tale højt om problemet, er den helt bevidst om de drastiske konsekvenser af en fortsat medlemsflugt.

»Antallet af medlemmer har helt klart betydning for legitimiteten og vedligeholdelsen af den danske model«, konstaterede LO's næstformand, Tine Aurvig-Huggenberger, da hun torsdag deltog i en konference om den danske model, afholdt af forskningsinstitutionen FAOS på Københavns Universitet.

Paradoksal krise

At udsigterne for den danske model netop nu forekommer dunkle, er et paradoks af dimensioner. Udviklingen sker nemlig sideløbende med, at den danske model roses til skyerne i international sammenhæng.

Der er bred enighed om, at dansk økonomi aktuelle topform i høj grad kan tilskrives den danske models enestående blanding af fleksibilitet og tryghed. Blandingen, som i international sammenhæng kaldes 'flexicurity', har gjort det danske arbejdsmarked utroligt omstillingsparat. Hvert år er der flere hundrede tusinde danske job, der bliver nedlagt, uden at det skaber større spændinger. Pointen er nemlig, at der bliver skabt endnu flere nye job.

Og når lønmodtagerne oven i købet har et sikkerhedsnet i form af dagpengesystemet, har de ikke store problemer med at acceptere omskifteligheden – i modsætning til tilfældet i Frankrig og Tyskland, hvor en rigid arbejdsmarkedslovgivning har bremset omstillingen til en globaliseret verden.

Når den danske model fungerer så godt, som tilfældet er, skyldes det i meget høj grad, at politikerne kan tillade sig at holde sig væk og overlade reguleringen af arbejdsmarkedet til dem, der ved noget om det – nemlig arbejdsmarkedets parter.

Set i et fremtidsperspektiv vil det være skidt for Danmark, hvis politikerne skal blande sig mere. Alle erfaringer viser, at det er meget bedre for virksomheder, at aftalerne bliver lavet mellem de parter, der har fingrene direkte i substansen. Det er også derfor, arbejdsgiverforeningerne støtter modellen så varmt.

Set i det lys er det ikke blot et problem for fagbevægelsen, at medlemmerne flygter. Det kan også ende med at blive et problem for Danmarks enestående position, som et af verdens mest konkurrencefyldte lande.

stig.orskov@pol.dk



Danmark som slavenation

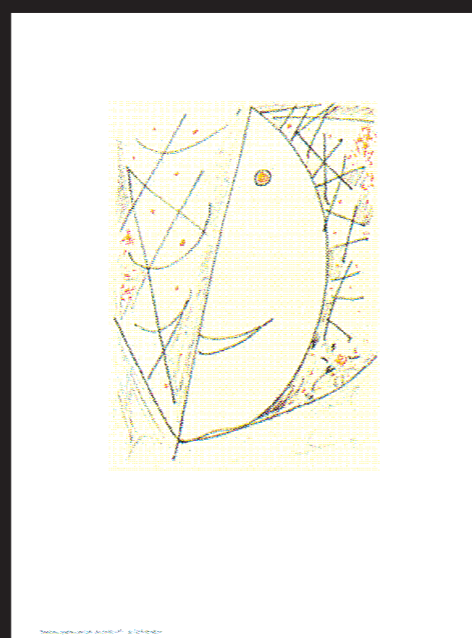
Historikere og journalister kaster nyt lys på Danmarks rolle i slaveri og kolonialisme og diskuterer om Danmarks regering burde undskylde slaveriet.

Panel:

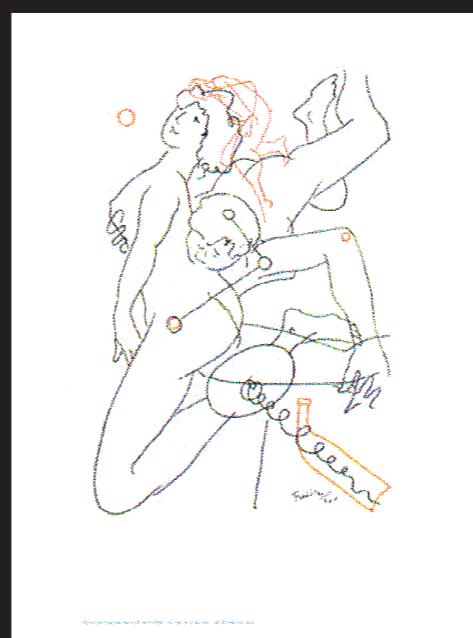
Alex Frank Larsen, journalist og instruktør af filmen 'Slavernes slægt'
Svend Holsøe, Professor Emeritus ved University of Delaware, ekspert i de danske vestindiske øer
Peter Tygesen, filminstruktør og forfatter til bogen 'Congo formoder jeg'
Anita Bay Bundegaard, ordstyrer, redaktør på Politiken

Tid og sted: Torsdag 4. maj kl. 17.30-19.30, Pressen, Politikens Hus, Vester Voldgade 33, København V. Bestil billet på www.politikenbillet.dk (Billetgebyr 10 kr.) Arrangementet foregår på engelsk.

Debatarrangementet finder sted i forbindelse med den internationale konference 'Denmark and the Black Atlantic' som afholdes ved Københavns Universitet.



Ejgil Jacobsen



Wilhelm Freddie

Tryk 1, pris 145 kr. PLUSpris* 120 kr.
 Tryk 2, pris 145 kr. PLUSpris* 120 kr.

Særrykkene er 42x59 cm. Forsendelse 30 kr.

Check vedlagt Dankort Visa/Eurokort/Mastercard/Diners

Abonnementsnr. _____

Kortnr. _____

Udløbsdato (måned/år) _____ Kontrolnr. _____

Underskrift: _____

Navn: _____ Tlf. dag: _____

Gade/vej: _____

Postnr.: _____ By: _____

*PLUSpris er for alle med abonnement uden rabat eller med studieabonnement.

Kuponen sendes til: Politikens Galleri, Rådhuspladsen 37, 1785 København V. Kan også købes i Politikens Forhal eller på politiken.dk/galleri.