



Respekt for dansk ledelse

Af
STEEN HILDEBRANDT
Professor ved
Handelshøjskolen i Århus

Hovedoverskriften på forsiden af Børsen Executive i fredags var den kraftigste, jeg kan erindre: Dansk foragt for god ledelse, hed den. Det var konsulentfirmaet Valcon, der havde lavet en undersøgelse, hvor en række af de såkaldt meget tunge danske bestyrelsesformænd anonymt havde udtalt sig om corporate governance. Hvorfor skal det i øvrigt være anonymt?

Allerede udtrykket, Corporate Governance. Nogen mennesker har en tunge, der gør selve udtalelsen af ordene vanskelig. Men hvorfor i alverden kan vi i Danmark ikke bekvemme os til at bruge vore egne ord? Vi har ord for corporate governance! Ordene findes på forsiden af den allernyeste danske bog om emnet. Den hedder kort og godt: God selskabsledelse. Det er det, det drejer sig om: God ledelse. Og når det er på bestyrelsesniveau, så kunne vi bare sige selskabsledelse, og så ville der gå et lille antal måneder, og så var det praksis. Hvorfor skal vi gøre det så svært? Men når det er sagt, så er det ellers kraftige sager, der fortælles om på de første sider af Børsen Executive den 19. november 2004. Det er nærmest alarmerende.

Otte ud af ti af de tungeste formænd for danske selskabsbestyrelser betragter det som spildtid at diskutere corporate governance på møderne. Emnet, siger de, optager 12-15 pct. af tiden på møderne, men det giver ikke værdi på bundlinjen. Hertil kunne man jo passende og umiddelbart spørge: Hvorfra véd de, at det ikke giver værdi? Værdien indfinder sig vel ikke på bundlinjen i

morgen af en diskussion i dag? Men omvendt er det jo klart, at hvis diskussionen som udgangspunkt har, at formanden synes, at det er noget af det mest tåbelige, han nogensinde har hørt, så er sandsynligheden for, at der kommer en konstruktiv diskussion i en bestyrelse nærmest lig med nul.

Men er reaktionen fra disse bestyrelsesformænd og -medlemmer nu så uforståelig? De er vant til – ja, til en masse ting. De er magtfulde; de sidder i mange bestyrelser; de har haft ubetinget succes mange steder; de anses for dygtige; og de anser sig selv for at være dygtige, ja, måske for uundværlige? Nogle af dem kan ligefrem gå på vandet? Hvorfor skulle de bruge tid på noget nymodens governance-snak? Hvorfor skulle de ikke bruge de erfaringer, procedurer, politikker, normer og fremgangsmåder, som nu har vist sig nyttige og resultatrige i 25 år? Hvorfor skulle de ikke fortsætte med at tænke og gøre som de plejer? Det har de haft ofte ubetinget succes med?

Succes er noget af det farligste i verden. Når man har succes, befinder man sig i en risikozone, hvor man bliver arrogant og nonchalant. Husker jeg forkert, eller er det ikke rigtigt, at den nyudnævnte (unge) Lego-direktør i en af sine første udtalelser sagde: Vi har været for arrogante? Selvsikkerhed, selvbevidsthed og selvværdsfølelse hører til en leders dyder – til menneskers dyder. Men der skal være mening med galskaben; der skal være grænser.

Det vil ikke være svært at finde eksempler på danske bestyrelser og medlemmer, der med høj cigarføring, stor selvtilid, selvsikre udtalelser og store armbevægelser er kørt ud over en afgrund og forsvundet ud af et marked, ud af en branche, ud af, hvad de troede var sikker business - ud fra princippet: business as usual. Men usual ændrede sig. "Verden er forandret, men bestyrelsesmedlemmernes tankesæt overlevede i en virkelighed, der ikke længere findes". Sådan kunne vi sige om nogle af disse, meget sikre bestyrelsesmedlemmer og topledere. De sidste uger har erhvervssiderne været fyldt med omtaler af forskellige danske erhvervsvirksomheder, der er langt ude, når det drejer sig om god selskabsledelse, for de præsterer det modsatte: Dårlig ledelse. For at sige det mildt. Jeg gætter på, at hvis man spurgte disse virksomheders bestyrelser om Corporate Governance, så ville de brække sig. Så ville de sige, at de ikke kan komme i tanke om noget så amatør- og handelshøjskoleagtigt. Og rent ud sagt, så

er der ikke meget at gøre ved det. Den eneste spinkle mulighed for, at disse mennesker ændrer opfattelse, er, at de får så store lussinger, at de begynder at overveje deres egen fortræffelighed som virksomhedsledere. Men erfaringen viser, at der skal meget til.

På den anden side af mønten med selvsikker står der ydmyg, og jeg kender ingen gode ledere, der ikke også har en ydmyghed over for opgaven, over for verdens gang, over for, hvad fremtiden bringer og byder af muligheder og trusler. Mon ikke man i øvrigt kan sige det, om de fire danske topledere, der altid er afbildet i forbindelse med Nørby-udvalgets anbefalinger?

Jeg vil indtil videre tillade mig at tro på, at nogle af de bestyrelsesformænd, der så kraftigt tager afstand fra Corporate Governance, er til at tale med, hvis man i stedet for benyttede andre ord og indgangsvinkler. Og hvis de ikke er det, så kunne de let repræsentere en trussel for de virksomheder, som de er i spidsen for. De bør nemlig pr. definition altid være optaget af, hvad god ledelse er; og det bør de være optaget af af den grund, som de netop afviser corporate governance med, nemlig deres virksomheders bundlinier. Og må jeg for egen regning føje til: Bundlinie på både kort og langt sigt! Det drejer sig jo ikke kun om den korte bundlinie, og det drejer sig i øvrigt ikke kun om én, men om flere bundlinier, men så bliver de pågældende formænd endnu engang sure.

På den baggrund er det måske også en smule uopfindsomt af Valcon at blive ved med at holde en debat i gang, der peger alt for meget tilbage. Hvorfor blive ved med at irritere de følsomme bestyrelsesformænd med ordet Corporate Governance, når nu vi udmærket véd, at de ikke bryder sig om det? Hvorfor ikke se fremad og så konstruktivt tale om Ledelse og Bestyrelsesledelse? Hvad skal bestyrelsen? Hvad er dens opgaver? Hvad er dens udfordringer? Hvordan skal den bedømmes? Hvordan skal den arbejde sammen med direktionen? – i stedet for at falde ned i grøfter, hvor vi kommer til at tale om, hvor mange bestyrelsesposter, bestyrelsesmedlemmer må have, og hvor gamle bestyrelsesmedlemmer må være. Det må man finde ud af i den enkelte situation.

Der er en skærende kontrast mellem holdningen: Dansk foragt for god ledelse og en overskrift i en af søndagsaviserne, hvor Irmas administrerende direktør Alfred Josefsen skriver en artikel med overskriften: Dansk ledelse kan blive eksportvare. Ja selvfølgelig, hvis vi har den rette holdning og tilgang.