

ERHVERVSKLUMME

Krisen beviser, at vi står sammen, når det virkelig gælder



AF CLAUS GREGESSEN

adm. direktør i Chr. Augustinus Fabrikker

Danmark er et privilegeret samfund. Som administrerende direktør for Chr. Augustinus Fabrikker har jeg tæt kontakt til vores 16 virksomheder. Mange af disse er internationale som Royal Unibrew og Fritz Hansen.

Gennem 28 år har jeg været ansvarlig for virksomheder med stor international berøring - og ikke bare under denne krise, men også under finanskrisen og før den 9/11-krise, kan jeg konstatere, at vi danskere er privilegerede som individer og samfund.

Det er altid ulykkeligt, når medmennesker mister deres job, men under de sidste årtiers kriser, er det et faktum, at den gennemsnitlige dansker ikke tilnærmelsesvist er ramt i samme grad som mange ude i verden. Det skal vi altid huske at skøne på. Politisk initiativ og et samarbejdende erhvervsliv har vist sig at være en god kombination, også under denne krise, lad os holde fast i den erfaring.

Man må aldrig »spilde« en krise – og det gjorde vi heller ikke

For de danskere som ulykkeligvis har mistet deres job, er pandemien ekstra voldsom og dobbelt ubehagelig. Men objektivt set, så er det overraskende få, som er blevet arbejdsløse og relativt få virksomheder, der aggressivt har benyttet krisen til en gennemgribende strukturel tilpasning.

Fokus har været et andet.

Ejere, bestyrelser og ledelser har naturligvis været optaget af at sikre virksomhedernes beståen og en balanceret økonomi, men der har været et udtalt fokus på også at vise samfundssind. Primært ved at undgå afskedigelser, men også på mange andre konstruktive måder. Rederiernes logistik-hjælp til det offentlige, Royal Unibrews produktion af håndsprit eller børnehaver i Tivoli, bare for at nævne nogle.

Denne krise har, modsat hvad jeg tidligere har oplevet, en enestående menneskelig side sammenholdt med traditionelle økonomiske kriser. Det samfundsmæssige hensyn har fået lov at fylde usædvanligt meget. Jeg mener, at læren er, at det samfundsmæssige ansvar forbundet med det at drive forretning ikke længere kun er en intention. Erhvervslivet har bevist, at vi mener det. Krisen er dermed udnyttet bedst muligt til at gøre det rigtige og til at bevise for den brede befolkning, at vi alle ønsker det samme privilegerede samfund.

Vinderne blev de organisationer, hvor flere fik lov at træde i karakter

Jeg blev rigtig positivt overrasket over, hvor store udfordringer den enkelte organisation ikke blot kunne, men også satte målet ind på at håndtere. Og måske vigtigst: Uden at ledelsen - endside bestyrelsen - behøvede at tage styringen.

Ønsket om virksomhedernes overlevelse og samfundsmæssige betydning fik det bedste frem i langt



Coronakrisen har haft en enestående menneskelig side sammenholdt med traditionelle økonomiske kriser. Og krisen har bekræftet, at det er ikke ledelsen, der har patent på innovation – tværtimod kommer de bedste ideer som regel fra organisationen.

de fleste medarbejdere. Det blev nødvendigt at uddelegere rigtig meget. Vi skulle stole på hinanden i en hidtil uset grad. Det har været en proces, som har givet os mulighed for at opdage nye effektive veje og strukturer.

Nok så interessant rykkede langt de fleste bestyrelser helt rigtigt tættere på, men de gjorde det ikke for at tage styringen. De bestyrelser, som stod bag ledelserne og stillede sig til rådighed, men ikke forsøgte at »vide bedre«, fostrede organisationer, hvor udfordringer blev tacklet optimalt. Det er en hårfin balance, men en som beviste sit værd. Min oplevelse er, at organisationerne gerne »vil« virksomheden, og vi skal turde stole på den. Bestyrelsen kan gøre en væsentlig forskel i en krise ved at finde balancen mellem at rykke tættere på uden at »vide bedre«.

Konstant forandringsvillighed er den bedste hedge mod en Black Swan-begivenhed som pandemien

Black Swan-teorien omhandler begivenheder, vi ikke kan forudse, men som har massiv indflydelse

Coronaudbruddet tvang Tivoli, som Chr. Augustinus Fabrikker er storaktionær i, til at lukke i utide. Foto: Nils Meilvang/Ritzau Scanpix

på vores hverdag. Det har pandemien haft. Den teknologiske udvikling og den accelererende urbanisering har betydet, at verden er konstant foranderlig.

Strategier og forretningsplaner har dermed gennem de seneste år været konstant til diskussion. Forandringsvillighed er blevet et must. Alt tyder på, at mange virksomheder allerede har haft den nye agile tilgang til strategi og planer. Det betragter jeg som en vigtig del af forklaringen på det lidt overraskende faktum, at cirka 80 procent af alle danske virksomheder er nogenlunde økonomisk upåvirkede af den aktuelle situation.

Kunne vi begrænse eller helt eliminere denne Black Swan-risiko? Burde SAS have været forberedt på, at de fleste fly skulle stå på jorden, eller kunne vi i Tivoli have forudset, at haven skulle være lukket? Det kunne vi godt, men det havde været svært. Jeg mener, at læren må være, at konstant forandringsvillighed er et centralt og uundværligt ledelsesværktøj, der til stadighed skal kultiveres og diskuteres i den enkelte virksomhed og i bestyrelsen. Men helt eliminere Black Swan-risikoen, det kan man ikke.

Kommunikation, åbenhed og nærvær blev nøgleord

Der gik sport i at være opfindsom, at få tingene til at fungere i denne nye mærkelige verden. En udvikling der i den grad accelererede med tilgængeligheden af digitale løsninger og sociale medier. Den historiske tilbageholdenhed over for videomøder blev blæst væk.

Det interessante er, at videomøderne blev en win-win på flere områder. Som leder blev man frivilligt eller ufrivilligt nødt til at dele rigtig meget med mange. Men effekten var ikke kun den indlysende positive konsekvens af åbenhed. Det medførte også, at man fik en bred og innovativ respons på de muligheder og udfordringer, der blev diskuteret.

Det er endnu engang bevist, at det er ikke ledelsen, der har patent på innovation - tværtimod kommer de bedste ideer som regel fra organisationen. De fik lov at flyde frit i det nye forum. Samtidig skabte det en helt uventet nærhed. Det lyder selvmodsigende, at manglende samvær skaber netop nærhed, men da vi først pludselig fik et kig ind i hinandens hjem, omend via video, gav det en ny fortrolighed. Et sammenhold som har vist sig værdifuldt. Jeg mener at læren er, at ledere fortsat aldrig må glemme at dele viden med sin organisation, men endnu vigtigere: At lytte til dens ideer. Vi vidste det godt, men nu husker vi det for alvor. Derudover er det endnu en gang bevist, at »giver man lidt af sig selv«, så kommer det mængfold igen.