

Synspunkt i Berlingske Business 6. januar 2009

## Et nytårsforsæt: At gøre sig ekstra umage med lederansvaret!

Det er mange år siden, at ønsket om et godt nyt år har haft større mening end her efter et år, hvor såvel småsparere som storspekulanter i Danmark og udlandet har tabt halvdelen af deres aktieformuer, hvor Stein Bagners svindel og bedrag med hans leasingkarussel har sat ny danmarkrekord, hvor Bernard Madoff har sat ny verdensrekord med sin pyramidesvindel i USA, hvor finanskrisens indflydelse på realøkonomien måske kun lige er begyndt, og hvor udviklingen i Irak, Afghanistan og Mellemøsten ikke ligefrem er lovende for stabilisering af verdensfreden og bekæmpelse af terrorismen. Hvordan skal det gå i 2009?

Jeg skal afholde mig fra at spå, men det indtryk jeg danner mig er, at det bliver et meget svært år. Der bliver brug for realistisk, sikker og præcis ledelse. Derfor foreslår jeg følgende nytårsforsæt til alle ledere: I 2009 vil jeg gøre mig ekstra umage for at leve op til mit ansvar! At gøre sig umage er en vending, som efterhånden forekommer gammeldags, fordi den ikke rigtig passer til tidens hurtige løsninger og stjerne-for-en-aften adfærd. Det betyder at anstrenge sig, at gøre sit bedste, at udnytte hele sit talent for at udføre sin opgave. Ikke bare én dag når nogle kigger på, men hver dag! Det betyder også at have mod til at udskyde en beslutning eller at tage et særstandpunkt, hvis man er i tvivl. Og at undersøge tingene ordentligt og skaffe fakta frem for at tro og håbe.

Man kan diskutere om folk i almindelighed har en pligt til at gøre sig umage – det mener jeg, at man har i en større moralsk kontekst. Man kan derimod ikke diskutere, om ledere har et særligt ansvar – det har de. Jo større værdier og jo flere mennesker, man har ansvaret for, des mere har man pligt til at gøre sig umage, fordi ens handlinger har så store konsekvenser for andre. Det gælder også indirekte fordi ens handlinger kan opfattes som eksempel til efterfølgelse både i og udenfor den organisation, man leder. Ansvar forpligter!

I erhvervslivet hedder ansvarspyramiden: Ejer, bestyrelse (og her i særlig grad formanden), direktion (og her i særlig grad den administrerende direktør), direktører, funktionschefer osv. Hvert niveau har sit ansvar. Jo bedre ansvaret løftes på et givet niveau, des større er sandsynligheden for, at det også løftes godt på niveauerne under. Ejeransvaret er derfor det vigtigste. Det er ikke så reguleret som de øvrige

ansvar, men er i høj grad et moralsk ansvar – ansvaret for at forvalte de værdier man ejer på en måde, så det i det mindste ikke skader andre. Spørg om f.eks. Asger Jensby levede op til det ansvar som medejer af IT Factory i sit valg af bestyrelse. Spørg om samme Jensby i sin egenskab af bestyrelsesformand levede op til sit ansvar i sin kontrol af driften i IT Factory. Svaret er nej! Men måske er han bare ikke klogere – og så bliver det jo rigtig svært, fordi han er ejer. Det forøger det moralske ansvar hos dem, som er tæt på. De kan jo om ikke andet forlade samarbejdet. Der er adskillige andre kendte eksempler i 2008, og man kan mene, at IT Factory er for nem en case – men det er forkert. Der er en glidende overgang fra dette luftkastel af grådigt bedrag til den "pæne" virksomhed. Og store problemer i enhver virksomhed er ofte et resultat af at nogle personer i lang tid ikke har gjort sig umage med små problemer.

Vi er alle i en eller anden forstand ledere – lad os gøre os ekstra umage med at løfte ansvaret i 2009. Godt nytår!