

fra lokal optimering til globalt ansvar

ledelsesudfordringer - fra 1968 til 2048

tanker omkring et jubilæum



Af
STEEN HILDEBRANDT
Professor, ph.d.
Handelshøjskolen,
Aarhus Universitet
2008

Fotos:

Poskær Stenhus, som ligger mellem Agri og Knebel, Mols, Jylland. I det stærkt kuperede terræn på Mols ligger stendyssen Poskær Stenhus. Den er blandt de smukkeste og mest kendte stendysser i Danmark. Dyssen blev opført i bondestenalderens såkaldte Tragtbærgerkultur omkring 3000 f. Kr., og har sikkert fungeret som en fælles grav- og kultplads for områdets bopladser. Poskær Stenhus er Danmarks største runddysse. Det særligt imponerende er størrelsen på dyssens sten. Det store sekskantede gravkammer består af fem store bæresten, hvorpå der ligger en ca. 11,5 tons tung dæksten.

Grafisk design & Fotografi:

Caroline Elisabeth Wolthers, 2008.

Ungdomsoprør & kvindefrigørelse



"Do we protect the ways of the past or join in creating a different future?" Peter Senge

De glade tressere

Året 1968 er et historisk år. Det er et år med stor symbolværdi. Et år præget af tumult, mord, krig og ungdomsoprør, og derfor et år, der ændrede meget. En hel generation er blevet kaldt: 68'erne. Det er tæt på 100-året for Georg Brandes' (1842-1927) berømte forelæsninger på Københavns Universitet om *Hovedstrømninger i det 19. århundredes litteratur*. Det 19. århundrede indvarslede også på det økonomisk-institutionelle område noget nyt, nemlig det industrisamfund, der nu, 100 år senere, er udviklet til perfektion og selvdestruktion. Nogle siger, at 68'erne var den første individualistiske generation, men det var også en generation, der udviklede visioner for fællesskabet – visioner og ideer, hvoraf nogle fortsat lever, er bæredygtige og udtrykker en global bæredygtighedsbevidsthed og indsigter, som peger langt ind i det 21. århundrede. Vi talte i Danmark om "*De glade - eller gyldne - tressere*". Man kan ikke tale om 60'erne uden at tænke på The Beatles. I 1968 udkom deres såkaldt "*Hvide Album*" med titlen: *The Beatles*. The Beatles hittede i USA i 1968 med sangen *The Revolution*.

Danmark i EF

Socialdemokraterne regerede i Danmark i 1968. I august 1945 vedtog den socialdemokratiske kongres et nyt partiprogram, *Fremtidens Danmark*, der var udarbejdet af den dengang 31-årige Jens Otto Krag. Programmet dannede grundlag for partiets deltagelse i det folketingsvalg, der fandt sted senere i 1945. *Fremtidens Danmark* må historisk ses som et vigtigt udgangspunkt for og en slags drejebog for det Danmark, som vi i dag kalder det danske velfærdssamfund. Også højskole-, andels- og fagbevægelsen spiller en stor rolle for forståelsen af det samfund, der udviklede sig op gennem 1900-tallet. J. O. Krag (1914-1978) var statsminister i Danmark fra 1962-1968. Det var bl.a. her, vi havde det såkaldt Røde Kabinet, og det var her, i 1966, J. O. Krag udtalte de berømte ord: "*Man har et standpunkt, til man tager et nyt*". J. O. Krag blev i 1968 afløst af den radikale Hilmar Baunsgaard (1920-1989), der indtil 1971 var leder af en VKR-regering. Der var en betydelig økonomisk fremgang i Danmark. Kildeskatten blev indført i 1970. Folkepension for alle var blevet gennemført nogle år tidligere. En stor kommunalreform blev gennemført i 1970. J. O. Krag blev statsminister igen i perioden 1971-1972, hvor han den 22. januar 1972 underskrev Danmarks tiltrædelsestraktat til EF, De europæiske Fællesskaber. Danmarks situation var totalt ændret.

Ungdomsoprør – den store frigørelse

I Frankrig var Charles de Gaulle (1890-1970) præsident, og den 22. marts 1968 overdøvede en gruppe studerende ved et møde på et universitet i en forstad til Paris en minister med slagord. Det var lunten til, hvad der er blevet kaldt et masseoprør, en veritabel samfundskrise. Frankrigs ældste universitet Sorbonne blev besat, og det hele kulminerede den 10. Maj 1968. Mere end 6 millioner mennesker strejkede i Paris. Også i en række andre europæiske storbyer var der strejker og demonstrationer. I Paris var de oprørske akademikers talsmand den tysk-franske sociologistuderende Daniel Cohn-Bendit (f. 1945), der i dag er formand for De Grønne i Europaparlamentet. *Maj 68* blev et begreb. På Københavns Universitet var professor Mogens Fog (1904-1990), den tidligere kommunistiske modstandsmand, minister og læge for Karen Blixen (1895-1962), rektor. Psykologisk Laboratorium blev besat den 19. april 68. En studerende besteg talerstolen på universitetet den 22. november 1968 og tog ordet fra rektor, der ellers havde prøvet lidt af hvert. Spørgsmålet var nu stillet: Hvorledes skal universitetets forhold reguleres? Hvorledes skal universitetet ledes – og hvad skal universitetet beskæftige sig med? Disse

spørgsmål må stilles igen og igen, og i lyset af den situation, verden og Danmark nu er i, må vi med Peter Senge igen og igen stille os selv spørgsmålet: *Do we protect the ways of the past or join in creating a different future?* Det gælder universitetet. Det gælder børnehave- og folkeskoleområdet. Og i en bredere forstand gælder det hele det praktiske organisations- og ledelsesområde.

Kvindefrigørelse

Ungdomsoprør og *rødstrømpe* var helt nye ord i 1968. Det, der skete, var en demokratisk manifestation, et holdningsudtryk, et bevidsthedsfænomen, og en række oprør og opgør. Det handlede også om den kvindefrigørelse, som vi måske kan sige tog sin egentlige begyndelse i foråret 1970. En bevægelse, der i sin natur og resultater var og er global. Omkring 100 år tidligere, i 1871, var *Dansk Kvindesamfund* blevet etableret. Det vigtigste bidrag til den kulturelle forandring, der har fundet sted i de sidste mange år, er måske netop kvindernes afvisning af den sociale rolle, som de hidtidige samfundssystemer og magthavere havde tildelt dem. Eller sagt med den amerikanske samfundskritiker David C. Korten's (f. 1937) formulering: Kvindernes ændrede position i samfundet kan vise sig at være én af de vigtigste sociale udviklingsbegivenheder i de sidste 5000 år. Både ungdomsoprøret i bred forstand og kvindefrigørelsen i mere snæver forstand kan måske ses som første fase i de bevidstheds- og holdningsændringer, der skal bringe os videre ind i den samfundsfase, der skal afløse industrisamfundet. På den måde kan ungdomsoprøret, og specielt kvindefrigørelsen, vise sig at være af meget stor betydning for vore muligheder for at håndtere verdens udfordringer i de kommende mange år. Sagt forenklet og med andre ord: Kvinder – og en ny tænkning – skal redde Verden.

Forår i Europa

Ned gennem Berlin gik i 1968 en mur – *Berlinmuren* - bygget i 1961, og ned gennem Europa gik et jerntæppe, *Jerntæppet*. Der var *Kold krig* i Verden. Vi havde to store poler eller blokke i Verden, Sovjetunionen og USA. I dag taler vi om en *tripolær verden* med tre stormagter, nemlig de to før nævnte og tillige Kina. I Sovjetunionen var Leonid Breznev (1906-1982) præsident. Den 25. februar 1968 talte den nye leder af kommunistpartiet i Tjekkoslaviet, Alexander Dubcek (1921-1992), til en stor folkeskare i Prag om Socialisme med et menneskeligt ansigt. Glade billeder og en stor optimisme spredte sig fra det såkaldte Forår i Prag og ud i den øvrige verden. Det varede kun kort, for i august samme år rullede 5.000 sovjetrussiske kampvogne ind i Tjekkoslaviet og slog frihedsbevægelsen ned. Jerntæppet fungerede, om end det skulle vise sig at være for en kort periode. *"Tear down this wall, Mr. Gorbatsjov"*, sagde den amerikanske præsident Ronald Reagan (1911-2004) i en tale i Berlin i 1987. Der går en lige linje fra Dubcek's tale og frem til Berlinmurens fald den 9. november 1989 og til 'Østeuropas demokratisering', store ændringer i en række central- og østeuropæiske lande – og kort efter store ændringer i Sovjetunionen, hvor Michail Gorbatsjov (f. 1931) var præsident i årene fra 1985-1991, og den sidste præsident i embedet. I 1990 fik han Nobels Fredspris. Den 25. april 1989 udtalte statsminister Poul Schlüter (f. 1929) fra Folketingets talerstol: *"Der er ikke noget at fejre ind under gulvtæppet"*. Samme år, 1989, gøres Internettet tilgængeligt for kommerciel aktivitet, og i 1992 kommer begrebet e-mail ind i det danske sprog. Vi får webmaster, website, webserver – og senere e-portfolio, digitale identiteter, avatarer og blog. Et nyt sprog og en ny verden er ved at tage form.

Vietnamkrigen

I den store verden var der i 1968 på femte år krig i Vietnam, hvor der på det tidspunkt befandt sig mere end en halv million amerikanske soldater. Deres gennemsnitsalder var 19 år. 60.000 af dem blev dræbt. WHO skønner, at 72 millioner mennesker i 1900-tallet døde som følge af krige og 52 millioner døde som led i folkedrab. Dræbt blev også J. F. Kennedy (f. 1917) – det var i 1963, og Martin Luther King (f. 1929) og Robert Kennedy (f. 1925) blev begge myrdet i 1968. Fire år tidligere, i 1964, havde Martin Luther King fået overrakt Nobels Fredspris. Richard Nixon (1913-1994) blev præsident i USA i 1968 - bl.a. på en politik om en såkaldt ærefuld fred (nederlag) i Vietnam. Han fik ingen priser, men er blevet kaldt én af de største løgnere nogensinde. Han vil bl.a. blive husket for efter sin præsidentperiode at være med til at skabe en værdifuld dialog mellem USA og Kina. Kina, hvor formand Mao Tse-tung (1893-1976) havde regeret siden 1949. Et foto af Poul Hartling (1914-2000), Danmarks statsminister fra 1973-1975, der hilser på Mao, var på forsiden af alle danske dagblade i 1974. Mao dør i 1976, og Kina er vel tæt på et sammenbrud på en række områder. I december 1978 holder Deng Xiaoping (1904-1997) den revolutionerende tale på et kinesisk Centralkomitemøde, hvori han som den store og visionære strateg, han var, tegnede billedet af den økonomisk-politiske revolution i Kina, som han nu satte sig i spidsen for at gennemføre. Det var i denne tale, Deng formulerede den meget citerede sætning: *"Det er lige meget, hvilken farve katten har, når den blot spiser mus"*. Deng betragtes som det post-maoistiske reformvenlige Kinas arkitekt, og betragtes som den reelle leder af Kina fra 1978, hvor den revolution begynder, der ikke blot har haft dramatiske konsekvenser for den kinesiske befolkning, men har haft mærkbare og voldsomme konsekvenser for hele verden.

ndustrisamfundet
1968-2008



"We are all prisoners of our paradigms" G. Hamel

Oliens århundrede

Oliens århundrede er 1900-tallet blevet kaldt. Det antages, at der har været mennesker på kloden i et par hundrede tusinde år. I de første 190.000 år var mennesket jæger - og solen var energikilden. Herefter var mennesket i 10.000 år jordbruger – og solen fortsat energikilden. For disse ca. 10.000 år siden antages jordens befolkning at have været på imellem 2 og 20 millioner mennesker. Og så, i de sidste 150 år, har der været en befolkningsekspllosion i verden og en ekstrem stor aktivitetsstigning baseret på billig og store mængder af en anden energi – hovedsagelig olie og andre fossile brændstoffer. I midten af 1700-tallet, hvor den industrielle revolution tog fart i Europa, levede der omkring 750 millioner mennesker på jorden. I 1830 regnes der at være 1 milliard mennesker på kloden. I 1900 ca. 1½ mia. og i 1930 var der 2 mia. *Med andre ord*, som Kornø Rasmussen (f. 1948) siger: *Det tog titusinder af år at nå den første milliard. Derefter 100 år at komme til den næste. Og så sættes der turbo på*: I 1968 var der 3,7 mia. og i dag 6½ mia. mennesker. Over de næste 50 år antages verdens befolkning at stige til knap 10 mia. mennesker. Det er en ekstrem befolkningstilvækst, både når vi ser tilbage, og når vi ser frem.

Penge er hovedværdien

Penge har været industrisamfundets hovedværdi. David C. Korten strammer det til og siger, at i det moderne samfund er penge blevet *billetten til selve livet*. Vi måler alt i penge. Vi har målt både mål og midler i penge. Der er forskel på at økonomisere og på at måle og værdisætte alt i penge. Hvis verdens befolkningstal udvikler sig i de kommende 50 år som nævnt, så kan vi sige én ting med sikkerhed: Så bliver der for alvor behov for at økonomisere i betydningen: Holde hus med de knappe ressourcer, som menneskeheden har adgang til. Men det er ikke ensbetydende med, at kortsigtede økonomiske resultatmål skal være de dominerende kriterier for alle vore beslutninger. Måske snarere tvært imod. Man kan holde hus med knappe ressourcer på flere måder. Og man kan lægge flere kriterier og begrænsninger ned over de beregninger og overvejelser, man gør sig. Man kan have flere samtidige mål og kriterier. I 1971 udtalte professor T. Paulsson Frenckner (1921-2005), Handelshögskolan i Stockholm, følgende: *"Det var aldrig meningen med den nordiske erhvervsøkonomi, at det eneste mål skulle være gevinstmaksimering, og at den eneste bundlinje skulle være det økonomiske regnskab. Men sådan er det blevet"*. Det er en meget interessant udtalelse, og der er en klar linje mellem den og Erik Johnsens (f. 1928) doktordisputats, *Studies in Multiobjective Decision Models*, der blev udgivet tre år tidligere, i 1968, for præcis 40 år siden. *"Det er ikke tilstrækkeligt at få regnskabet til at balancere lokalt, hvis det halter globalt"*, siger Susanne Brøgger (f. 1944). (Susanne Brøgger 2006).

Nyindustriell revolution

Industrisamfundet var langt i sin udvikling i 1968. Måske var vi i virkeligheden inde i de finere justeringsperioder. Den industrielle udvikling begyndte langt tidligere, tilbage i 1700-tallet, men først fra midten af 1800-tallet tog den industrielle udvikling for alvor fart, og der fandt i virkeligheden en nyindustriell revolution sted i Danmark og i en række vestlige lande i årene efter Anden Verdenskrig. Mekaniseringen af landbruget og stærkt forbedrede finansieringsmuligheder for industrien førte til en befolkningsvandring uden sidestykke fra land til by. De såkaldt gyldne 60'ere blev præget af en masseproduktion og et tilhørende masseforbrug, som forandrede livsstil og levevilkår radikalt for store dele af befolkningen. Danmark var – med en formulering fra en ny dansk historiebog - på mindre end tyve år blevet forvandlet fra et landbrugsland til en moderne industrination. Vi fik en

stadig kortere arbejdsuge pr. individ, men Danmark fik samtidig verdens længste arbejdsuge pr. familie, fordi et meget stort antal kvinder begyndte at arbejde også uden for hjemmet. *Karrierekvinde* var et nyt ord i det danske sprog i 1970. Til gengæld var der ikke mange 68'ere, der kendte til ordet eller begrebet, *arbejdsløshed*.

Menneskeværdig tilstand

I sin nytårstale den 1. januar 1970 sagde statsminister Hilmar Baunsgaard - efter bl.a. at have talt om den umenneskeliggørelse, som præger det moderne produktionsapparat med dets rationaliseringer og automatisering: *"Hvordan sikrer vi en menneskeværdig tilstand i datamaskinernes og automationens tidsalder?"* Datamaskinerne var helt nye, store og klodsede maskiner, der i forhold til vore dages computere var ubeskriveligt langsomme, ringe og krævende. Men de og den massive industrielle udvikling gjorde mange mennesker bekymrede. *"Maskinerne overtager arbejdet"*, var den folkelige måde at udtrykke den samtidige optimisme og frygt på. Menneskets relationer til teknologi, computere og maskiner kom i fokus. Og har været det lige siden. Både menneskets og naturens værdighed har været centrale spørgsmål lige siden. Og det er der mange og gode grunde til. Nemlig at vi mennesker, og det vil i virkeligheden sige den velbjergede fjerdedel af verdens befolkning, der lever i den industrialiserede del af verden, har haft en så stor appetit på materielle forbedringer og goder, at vi bevidst og systematisk har tilsidesat en række hensyn til mennesker, dyr og natur. David C. Korten siger det således: *The technological revolution of the twentieth century fundamentally altered the relationship of humans to the planet and to one another, created an unsustainable economic dependence on depleting the finite resources and regenerative capacities of the planet, and placed the human species at increasing risk of destruction by its own hand*". Vi havde smukke mål og visioner tilbage i 1960'erne, mange af dem kom klart til udtryk i 68-bevægelserne, og der var herfra også klare linjer tilbage til Socialdemokratiets partiprogram, Fremtidens Danmark, fra 1945.

Sproget: Spejl og spændetrøje

Studerer vi sproget, så finder vi i 1968 bl.a. følgende nye ord i det danske sprog: *Medarbejderdemokrati, adfærdsforsker, arbejdspladsdemokrati, miljøplanlægning, anpartsselskab, datafangst, fremtidsforsker, selvrealisering, kvindepolitisk, learning by doing, ungdomsoprør, perspektivplanlægning, præstationsamfund, vidensksplosion og virksomhedsdød*. Ifølge Gyldendals Nye Ord kom der ca. 500 nye ord ind i det danske sprog i 1968. Sproget er et spejl og en spændetrøje. Vi begriber med vore begreber. *"Normally, siger David Bohm (1917-1992), our thoughts have us rather than we having them"*. Omkring 1968 – som en del af, hvad jeg vil kalde den nye bevidsthed – møder vi en ny helhedsforståelse, et begyndende helhedssyn flere steder i samfundslivet, et økologisk samfunds- og natursyn, som, omend det var en undtagelse, dog bliver mere og mere tydeligt i de efterfølgende år. Studerer man de nye ord i det danske sprog fra 1960 og til i dag, så ligger den gruppe af ord øverst, der begynder med substantivet: Miljø. Intet andet ord indgår i så mange nye ord siden 1960 og til i dag – end netop ordet miljø. I 1971 fik Danmark i øvrigt verdens vist nok første Miljøministerium (*Ministerium for Forureningsbekæmpelse*). Hilmar Baunsgaard satte fingeren på et vigtigt punkt i sin tale i 1970: Vækst, industriel og økonomisk vækst over for: livskvalitet, sundhed og arbejdsmiljø. Økonomisk vækst over for social vækst. Han gav i øvrigt selv et svar. Hans svar var: *Medindflydelse og medansvar i den daglige produktion*.

F. W. Taylor og Max Weber

Ineffektivitet var i virkeligheden den oprindelige hovedudfordring for den industrielle revolution. Set i et arrogant tilbageblik handlede det om at sætte system i tingene og opgradere allehånde former for produktion til stor skala. Den første masseproducerede bil, Ford T, rullede ud fra samlebåndet i 1908. Målt med den mellemliggende periodes logik kunne intet blive stort nok. *Small is beautiful* hed et kritisk opgør med væksttænkningen, der udkom i 1973. Forfatteren var den britiske økonom E. F. Schumacher (1911-1977). I 1973 blev vi i øvrigt mindet om vor afhængighed af olie, idet vi oplevede den første såkaldte *oliekrise*, der var baggrunden for den økonomiske krise, der prægede 70'erne og 80'erne, de såkaldte *fattigfirsere*. Effektivitets- og produktivitetsforbedringer var hovedudfordringen og hovedmålet for den industrielle udvikling, og var i stor udstrækning mulige, og i de sidste 100 år er der opnået ekstreme forbedringer. Produktionen pr. arbejdstime i USA blev således femdoblet i perioden 1890-1958. Ledelsesmæssigt og organisatorisk er den amerikanske ingeniør F. W. Taylor (1856-1915) og den tyske sociolog og samfundsforsker Max Weber (1864-1920) hovedbidragyderne til den tænkning, der på det organisatoriske plan var med til at realisere de gigantiske effektivitets- og produktivitetsforbedringer, der har fundet sted i de sidste 100 år, og som er baggrunden for den materielle velstand, der præger den velhavende del af verden.

Slaveri

De sidste 100 års udvikling er en næsten ubeskrivelig succes (og fiasko), som forståeligt nok giver mange mennesker en glubende appetit på at komme endnu længere, herunder en stor appetit hos de milliarder af mennesker, der endnu ikke har fået andel i noget som helst, bortset fra den forurening, de nye sygdomme, det ressourcerøveri og den udnyttelse og ydmygelse, de almisser og den gældsætning, som – hvis man forenkler det - har været disse milliarder af menneskers hovedandel af den industrielle udviklings goder – indtil nu. Slaveriet blev afskaffet i USA i 1865, og på det tidspunkt var der importeret 10-15 millioner afrikanske slaver til Amerika og slået millioner af indfødte mennesker ihjel. Historikeren Howard Zinn (f. 1922) - her refereret fra Korten 2006 - siger om de samfundskulturer og mennesker, som Christopher Columbus (ca. 1451-1506) ankom til og mødte i 1492, og som i øvrigt efter overleveringerne bød ham hjerteligt velkommen, at de var *"as densely populated as Europe itself, where the culture was complex, where human relations were more egalitarian than in Europe, and where the relations among men, women, children, and nature were more beautifully worked out than perhaps any place in the world"*. Man kan med David C. Korten hævde og spørge, om *"the current press to outsource U.S. jobs to the lowest-wage countries and to recruit undocumented workers for those jobs that cannot be outsourced builds on this well-established historical precedent"*, dvs. en ny form for slaveri?

Optimering og implementering

Optimering og *implementering* var andre nye ord i 1968. Vi blev stadig bedre til at økonomisere med knappe ressourcer. Hertil bidrog moderne erhvervsøkonomi, ledelseslære og operationsanalyse. Rationalisering, arbejdsstudier i form af tids- og metodestudier, lineær programmering, matematiske edb-baserede styrings- og optimeringsmodeller vandt frem. Vi kom meget langt med at opføre os, som om virksomheder og mennesker – fortsat - kunne betragtes og behandles som maskiner. Og det gjorde vi. Nye industrier voksede frem – også en ny rationaliserings- og konsulentindustri. Ikke bare på virksomhedsniveau, men også på samfundsniveau var vi

optaget af at styre den teknologiske og økonomiske udvikling. Det gjorde vi bl.a. gennem de såkaldte *Perspektivplaner* fra 1971 og 1973. Vi lavede prognoser og forudsigelser og på basis heraf planlagde vi fremtiden. Vi troede på planlægning og styring. *Futurolog* og *futurologi* var nye ord i det danske sprog i 1968. Nyt var i øvrigt også ordet: *Tværfaglig*. Senere, i 1985, kom ordet: *tværsektoriel*. Når vi i praksis benytter ordet *tvær*, tværfaglig, tværvideenskabelig, tværororganisatorisk, tværsektoriel, tværkulturel mm., så afspejler det ofte begrebsmæssige og organisatoriske mangler og uhensigtsmæssigheder, som vi med det nye tværgående begreb ønsker at råde bod på eller afhjælpe.

Gode tider bliver bedre

Mekanisering, standardisering, maksimering, synkronisering og automatisering var nøgleord for industrisamfundet. Det lykkedes Danmark at få opbygget både en velfungerende og effektiv offentlig og privat sektor. Den såkaldte Danske Model for arbejdsmarkedet blev udviklet og fungerede perfekt op gennem 1900-tallet. Moderne sygehuse og fabrikker, nye universiteter og kommunale- og amtskommunale forvaltninger, nye boligområder, skoler og plejehjem – alt dette blev bygget og udbygget op gennem den sidste halvdel af 1900-tallet. Danmark var ét af verdens førende industrielle samfund. Den materielle levestandard, BNP pr. indbygger, lå meget højt, når vi foretog internationale sammenligninger; velfærds- og velstandssamfundet tog form. Vi fik det stadig bedre. Gratis, eller såkaldt gratis sygdomsbehandling, gratis uddannelser på alle niveauer; stor købekraft til at købe stadig flere danske og importerede produkter. Der var 50 mill. biler i verden i 1950. I dag er der 800 millioner. Supply-chain og ledelse af forsyningskæder er blevet et meget centralt ledelses- og økonomistyringskoncept i de seneste årtier, ganske enkelt fordi forsyningskæderne og -vejene er blevet mange, lange og kostbare. Måske alt, alt for lange. Foretager man indkøb i et dansk supermarked en julidag i 2008, og tager en pose grønne bønner, kan den let vise sig at være fra Kenya.

Fremmedarbejdere

Danmark begyndte også, sådan sagde vi det, at importere fremmed arbejdskraft. Vi talte om gæste- og fremmedarbejdere. På mange måder en fantastisk udvikling, der indfriele mange af de drømme, som var styrende for udviklingen, drømme, der bl.a. kom til udtryk i Socialdemokratiets slagord fra ét af den tids folketingsvalg: *Gør gode tider bedre*. Drømmen udtrykkes i sætningen: *"Få har for meget og færre for lidt"*, men spørgsmålet var, som én af den tids socialdemokratiske ministre, chefredaktør Bent Hansen, formulerede det i bogen: *Velstand uden velfærd*: Er Danmark fortsat et klassesamfund? Hvad er der f.eks. sket med demokratiseringen af adgangen til de såkaldt højere uddannelser? Eller hvad er der sket på det danske arbejdsmarked, hvor *frihed, lighed og broderskab* (de oprindelige paroler fra borgerskabets revolution i Frankrig i 1789) i mange år har været de proklamerede værdier? Gæste- og fremmedarbejder var nye ord i hhv. 1965 og 1966. I dag er der en retorik og nogle holdninger, der nærmest umuliggør en seriøs debat i Danmark om fremtidens arbejdsmarked, hvad enten det handler om den etniske, sundheds- eller aldersmæssige dimension. I dag taler vi ikke om gæste- og fremmedarbejder. I dag taler vi om *'de og Os'*. Der er en forpestet debat og retorik i Danmark, og i øvrigt i flere andre vestlige lande. Hartvig Frisch skrev i 1933 bogen, *Pest over Europa*. Måske skal vi vende dette stærke begreb, der også har været benyttet i den danske politisk-religiøse debat, mod os selv og besinde os på den eksklusionsholdning og intolerance, der er blevet en del af den forpestede stemning i Danmark. *Tolerance er en tabersag*, sagde en dansk politisk kommentator for nylig om den politiske stemning i

Danmark. En anden tidligere socialdemokratisk minister, professor Ole Espersen (f. 1934), sagde i en kronik i sommeren 2008: *"Vi er ved at opbygge et parallelsamfund, bygget på en forskelsbehandling, som vil føre til alt andet end sammenhængskraft"*. Sammenhængskraft er et vigtigt, om end uklart begreb.

Frisind, lighed og fællesskab

Hver dag downloader mange danskere en forestilling om os selv som veluddannede, fordomsfrie, åbne og tolerante. I bogen, *Det er dansk*, analyserer og drøfter Peter Gundelach (f. 1946), hvad danskhed er. Han udvælger tre elementer, som man kan tolke dansk mentalitet ud fra, nemlig *frisind*, *lighed* og *fællesskab*. Det er positivt ladede begreber, som vi holder meget af. Men de har alle en bagside. Den store europæiske værdiundersøgelse, som Gundelachs bog er en del af, peger i retning af, at Danmark ikke er så frisindet, som de downloadede forestillinger påstår. Undersøgelsen peger på, at danskerne er *tolerante*, men tolerancen gælder ikke i samme omfang for alle. Vi er tilbøjelige til at se på frisindets lyse sider, men det danske frisind har en mørk side, en bagside, der hedder *ligegyldighed*. Det andet element i danskheden er *ligheden*. Danskernes nationale mentalitet er præget af homogenitet og et ønske om lighed. Danskhed er karakteriseret ved, at man ikke gerne går til yderligheder. Bagsiden af lighed er *middelmådighed*. Uffe Østergaard (f. 1945) siger det skarpt i samme bog: *"Danskerne ved med andre ord, at de er de bedste, i hvert fald, hvis man anlægger den rigtige målestok – vores"*. En tankevækkende sætning. Det tredje element, *fællesskabet*, har også en bagside. Denne bagside hedder lukkethed og *udelukkethed*. Sproget er vigtigt her. *"Danskhed lader sig kun diskutere på dansk"*, sagde en kritisk iagttagelse af dansk kultur engang.

Danmarks befolkning

De seneste EU-befolkningsstatistikker forventer en nettoindvandring til Danmark på 323.000 mennesker i perioden frem til 2050. Samtidig forventer man et fødselsunderskud i samme periode i Danmark på ca. 302.000, hvilket svarer til, at Danmarks folketal ifølge EU's statistikker fra 2006 stort set vil være uændret på 5,4 millioner frem til år 2050. Alligevel vil der med få undtagelser i 2050 i alle aldersgrupper under 66 år være færre mennesker i Danmark, end der er i 2007. (Se Kornø Rasmussen 2008). Når det samlede befolkningstal alligevel i samme periode stiger en smule, er forklaringen, at der finder en voldsom aldring sted af den danske befolkning. *"Stammen ældes"*, som Kornø Rasmussen siger. Antallet af mennesker over 75 år vil stige med en halv million frem mod 2050. Det svarer til en stigning på 131 pct. Det er dog en beskedent stigning set i forhold til det, der vil ske med gruppen af danskere på over 90 år. Den vil femdobles fra 35.000 i 2007 til 167.000 i 2050. Det er 68'erne, der bliver ældre! I 2007 var 715 danskere over 100 år. I 2050 vil der være knap 20.000 danskere over 100 år. *"Det kan med sikkerhed siges, siger Kornø Rasmussen, at der i fremtiden vil være langt flere danskere, der har baggrund i lande fra hele verden. Dermed vil der også blive flere og flere danskere, der har en anden kulturbaggrund, og som er medlem af andre trossamfund end folkekirken"*. Som Desmond Tuto (f. 1931), den sydafrikanske biskop og Nobelprisvinder har sagt: *"Vi tilhører en verden, hvis blotte struktur og væsen er mangfoldighed i næsten forvirrende omfang. Det er som at leve i en tosses paradys at se bort fra denne grundlæggende kendsgerning"*. (Her citeret efter Kornø Rasmussen 2008). Danmark har meget store udfordringer og potentialer, når det handler om inklusionstænkning og –praksis.

Grænser for vækst

Der var en voldsom vækstoptimisme og appetit på vækst i 1970'erne. Vækst var – dengang som nu – en næsten selvfølgelig del af enhver virksomheds og ethvert samfunds filosofi og ambition. I 2007 udtalte den øverste leder for én af Danmarks største industrivirksomheder: *"Hvis vi ikke vækster, så dør vi"*. Sådan tænkte man også i 1970'erne, og denne vækstfilosofi bidrog selvfølgelig på den ene side til den store vækst, der blev skabt, samtidig med, at den fremkaldte en stor bekymring i mange kredse – allerede dengang. Der var også på den tid en stigende national og global miljøbevidsthed, som bl.a. gav sig udslag i, at den såkaldte *Rom Klub* i 1972 publicerede en rapport med titlen: *Limits to Growth*, som straks blev udgivet på dansk med titlen: *Grænser for vækst*. Hovedbudskabet var, at menneskets pres på økosystemerne nærmede sig grænserne for, hvad kloden kunne bære. Et stort antal studier, undersøgelser, prognoser mm. er fulgt efter. Én af de nyeste er en 540-sider lang rapport fra United Nations Environment Programme kaldet *Global Environment Outlook, GEO4* fra 2007. Her kan man på side 458 læse følgende: *"We appear to be living in an era in which the severity of environmental problems is increasing faster than our policy responses. To avoid the threat of catastrophic consequences in the future, we need new policy approaches to change the direction and magnitude of drivers of environmental change and shift environmental policy making to the core of decision making"*. Katastrofe er et meget stærkt ord i en sådan FN rapport.

Ingen grænser for vækst – i Kina

Hvis der er et land, hvor der – indtil videre – ikke ser ud til at være grænser for vækst, så er det Kina – og Indien. Kina, dette forkætrede, forhadte og beundrede rige. Dette, Riget i midten, hvorom Napoleon skulle have sagt: *"Når Kina vågner, vil Verden skælve"*. Verden skælver. I mange århundreder var Kina Verdens største økonomi. Det skal vi ikke glemme, når adskillige eksperter og institutioner nu forudser, at Kina vil være verdens førende økonomiske stormagt inden for de næste 40 år. Fra Det 5. til Det 14. århundrede var Kina den største økonomi i Verden. Så kom Europa og USA, og den kinesiske økonomi kollapsede imellem 1840 og 1940, bl.a. på grund af fremmed udnyttelse, militære konflikter og japanske angreb på Kina. Hvor Kina for 40 år siden var et helt lukket land, så afholdes der nu olympiske sommerlege i Beijing i 2008. I et Kina, der beundres og samtidig udsættes for megen og berettiget international kritik, også fra lande, der måske hellere skulle feje for egen dør. I et Kina, hvor der siden 1990 – ifølge statistikkerne - er blevet 1,2 million færre fattige mennesker pr. måned. Et Kina, hvor der siden 1978, efter Deng Xiaoping, har været økonomiske vækstrater på omkring 10 pct., et Kina, der er ved at overtage Tysklands placering som den tredjestørste økonomi i Verden. Et Kina, der i 2001 blev medlem af WTO, World Trade Organisation. Den økonomiske vækst i Kina var i 2007 11,4 pct. Kina er udpeget som det mest attraktive mål for udenlandske investeringer i verden siden 2002. 50 pct. af alle kameraer og 25 pct. af alle vaskemaskiner i verden kommer fra Kina. Groft sagt gennemføres en tredjedel af al industriel produktion i Kina i virksomheder, der er ejet af eller hvori der er udenlandske investeringer. I 2006 tegnede disse virksomheder sig for omkring 60 pct. af Kinas udenrigshandel. I 2007 blev Kina verdens næststørste eksportland. Man bliver forpustet over den hastighed og det omfang, hvormed udviklingen nu finder sted – og der skal ikke megen fantasi til at forestille sig alle de risici og de smerter for natur, dyr og mennesker, der er forbundet med denne udvikling. Flere hundrede millioner mennesker bliver tvangsflyttet (og mange dyr formentlig udryddet) som led i gigantiske infrastrukturprojekter mm. Er der bæredygtighedsudfordringer i Danmark – hvad der er, så er spørgsmålet, om vi

overhovedet har et sprog for, hvad der eksisterer af udfordringer i lande som Kina, Indien og Rusland?

Sjælen

Det er disse grænser for vækst i en udvidet forstand, der i en ny bog om Danmarks historie fra 1970-2005 får følgende ord med på vejen: *"Men prisen (for at have langt flere penge mellem hænderne) var høj for mange i form af opskruet arbejdstempo, stress, stærkt stigende miljøforurening både på arbejdspladsen og i den omgivende natur, og måske ikke mindst en voksende fremmedgørelse i forhold til en produktions- og samfundsudvikling, der var gået så hurtigt, at sjælen knap kunne følge med"*. Skrevet i 2007 om 1970'erne. Det er ikke svært at finde lighedspunkterne i retorikken fra dengang og nu. De fænomener og spørgsmål, som vi er stærkt optaget af i dag, var allerede til stede dengang – om end i mindre dramatisk omfang. Danske dagblade indeholder i disse år næsten dagligt artikler om det pressede og stressende arbejdsliv, stort sygefravær, pres på natur og miljø, usunde fødevarer, depression og nervemedicin og om manglende dyrevelfærd. Og på den anden side er mange mennesker optaget af selvrealisering, det individuelle, livskvalitet – åndelighed. Det er sjælen og det såkaldt åndelige over for den ensidige økonomiske og materielle vækst. Eller sagt på en anden måde med Susanne Brøggers ord: *"Hvis man anser mennesker for en slags maskine, der kan købes og smides væk, misser man pointen ved det menneskeliges ejendommelighed. Det, der gør mennesker besværlige og uforudsigelige"*.

Globalisering og outsourcing

Op gennem 70'erne og 80'erne tog industri- og velfærdssamfundet i Danmark en endelig, omend skrøbelig form, og ved årtusindskiftet i 2000 var det vel politisk klart, at der måtte ske væsentlige ændringer i den danske samfunds- og velfærdsmodel, bl.a. i lyset af den globalisering, der på det tidspunkt var meget tydelig. Det Fremtidens Danmark, der blev udviklet fra 1960 til 2000, måtte revurderes. Grundlaget for industrisamfundet var ved at skride. Velfærds-, globaliserings- og innovationsråd og –komiteer blev nedsat, de tænkte tanker og fremkom med forslag og ideer, hvoraf en del var så gode og fremtidsrettede, at de straks måtte skydes ned af kortsigtede politisk-taktiske årsager. Én ting stod dog nok klart: Danmark må satse på uddannelse. Eller, i min formulering: Danmark må satse på mennesker. Danmark har en historisk-folkelig, demokratisk-kulturel, arbejdsmarkedsmæssig-økonomisk og uddannelses-universitetspolitisk enestående baggrund, der gør, at Danmark set i et fremtidigt globalt perspektiv har uanede muligheder for at bidrage til den bæredygtighedsudvikling i Verden, der er en simpel nødvendighed for Verdens fortsatte beståen. Danmarks potentialer i denne sammenhæng er enorme, hvis vi forstår at udnytte dem. I industrisamfundet var – stærkt forenklet sagt - maskiner, teknologi og fysisk produktion det vigtigste. I det fremtidige viden- og bæredygtighedssamfund er – endnu mere forenklet sagt – mennesker det vigtigste for et land som Danmark - og vor evne til at tage vare på mennesker, det vil bl.a. sige forældres, børnehavers og skolers evne til at forstå og udvikle børn og unge.

The Practice of Management

The Practice of Management hed den ledelses- og organisationsbog, som studerende for 40 år siden læste, dels i Danmark, og dels rundt om i mange andre lande i verden. Det var én af Peter F. Druckers (1909-2005) første, mest læste og mest betydningsfulde bøger, der udkom første gang i 1954. Peter F. Drucker er én af de mest indflydelsesrige og mest

fremsynede ledelsestænkere nogensinde. Ledelse og lederskab er blevet defineret og afgrænset på utallige måder. Erik Johnsen's korte danske version hedder: *Ledelse er målsættende, problemløsende og kommunikerende samspil mellem de relevante mennesker*. Undertiden taler vi om grundelementerne i ledelse og fremhæver så bl.a.: Planlægning, beslutningstagning, implementering, kontrol og opfølgning. En sammenfatning af de sidste hundrede års ledelsespraksis fører med Gary Hamels (f. 1954) ord fra 2008 til følgende otte hovedelementer: 1. Opstille og aktivere en målsætning, 2. Motivere og samordne medarbejdernes indsats, 3. Koordinere og kontrollere aktiviteter, 4. Udvikle og målrette talent, 5. Indsamle og anvende viden, 6. Skaffe og allokere ressourcer, 7. Opbygge og dyrke relationer og 8. Afbalancere og imødekomme stakeholder-krav. Sammen med dette kan vi placere Max Weber's fem hovedkarakteristika ved den ideale organisation: 1. Arbejds- og ansvarsfordelingen var klart afstukket for hvert enkelt medlem af organisationen, 2. Alle stillinger var organiseret i et hierarki, hvilket resulterede i en ganske bestemt kommandovej, 3. Medlemmerne blev udpeget til at varetage en stilling ud fra deres tekniske kompetence eller uddannelse, 4. Lederne arbejdede for virksomhedens ejere, men var ikke selv de primære ejere og 5. Alle i organisationen var underkastet strenge regler og kontroller, der knyttede sig lige præcis til deres job. Reglerne var upersonlige og blev anvendt på en ensartet måde. Det er forenkede og gamle formuleringer, men betragt dagens organisationer, deres hjemmesider og organisationsdiagrammer, deres bygninger og lokaler, deres løn- og belønningssystemer, deres rekrutteringspraksis, den daglige omgangstone og hierarkiets måde at fungere på, se på de konsulentrapporter, de køber fra store konsulenthuse – og vi vil finde mange af disse punkter. Og omvendt: Lyt til, hvilke spørgsmål, der stilles, hvilke symptomer, der rapporteres om, hvilke problemer, der formuleres, og vi vil finde en meget stor erkendelse af, at den ankommende fremtid og dens organisationer stiller helt andre krav til organisering og ledelse, end det, de klassiske modeller kan tilbyde. Vi har en kæmpe innovationsudfordring inden for ledelsesområdet.

Dræbende bremsemekanismer

Jeg tror, man kan i dag kan sige følgende: Industrisamfundet med dets nuværende form og tempo - karakteriseret ved kortsigtet økonomisk og materiel optimering og vækst, ved global handel og investering, globale kapital-, arbejds- og kompetencemarkeder, kapitalfonde, der administrerer milliarder af kroner, en ekstrem ulige fordeling af magt, indkomst og kapital - kan ikke overleve, end ikke på kort sigt. Om det synes mange at være mere og mere enige. Der er grænser for, hvad økosystemerne kan tåle, selv om mange forsøger at benægte det, bl.a. med henvisning til fremtidig forskning og innovation. Et sådant vækstparadigme og det tilhørende ledelsesparadigme må nødvendigvis føre os mod en mur. Ganske vist indeholder det gamle industrielle paradigme enormt mange positive elementer, forskning, sundhedsfremme, sygdomsbekæmpelse, bekæmpelse af fattigdom, uddannelse, innovation mm. Men priserne for disse positive sider er ikke bare høje; de er så høje, at de i sig selv indeholder en række kim til dræbende bremsemekanismer, hvoraf vi allerede nu ser en række udfolde sig. Alt dette fører frem til, at vi i dag må standse op og stille meget alvorlige spørgsmål ved den grundlæggende logik, som har været styrende for den industrielle udvikling indtil nu. Vi bliver nødt til det. Vi har ikke noget valg. Til gengæld har vi mange valg-muligheder. Med en let omskrivning af titlen på en bog: *En ny verden kræver et nyt tankesæt*, (Pink 2006).

Partisaner af det gamle paradigme

Vi er nødt til kritisk at revurdere de ledelses- og organiseringsformer, som er dominerende i erhvervslivet og i offentlige virksomheder. Som Gary Hamel siger et sted: *Vi er alle partisaner af det gamle (ledelses- og organisations) paradigme*. Når vi ser tilbage på de sidste hundrede års ledelsesteori og -praksis, så er der i realiteten ikke sket de store ændringer: F. W. Taylor og Max Weber lever stadig. Vi siger ganske vist en masse nyt, men hvad er realiteten? Vi siger tillid, men kontrollerer på livet løs. Vi siger partner, team, selv- og medbestemmelse, men vi udvider reelt ikke omfanget af medarbejdernes og teamets beføjelser og autoritet. Vi topstyrer fortsat i stor stil. Vi opfordrer medarbejdere og andre til at være forandringsparate, men når det kommer til stykket, er vi bange for, hvad der kan komme fra græsrodderne. Vi skaber de mest udspekulerede innovations- og udviklingsprojekter i stedet for at skabe innovative organisationer. Formuleret kort kan vi sige om mange moderne organisationer: Der er for meget styring og for lidt frihed. Der er for meget hierarki og for lidt fællesskab. Der er for meget tvang og for mange tilskyndelser og for lidt formål og mening. Over for det kan som eksempel på elementer i, hvad Gary Hamel kalder en ny design- eller en ny ledelsestilgang nævnes følgende fem hovedprincipper for fremtidens virksomhed: Liv - varietet; markeder - fleksibilitet; demokrati - aktivisme; tro - mening; diversitet – lykketræf, elementer, der alle skal bidrage til at optø og ændre de gamle strukturer og mønstre i bestemte, men alligevel fleksible og utydelige retninger. Vi vil finde disse elementer i mange af de budskaber fra såvel forskere som ledelsespraktikere, som vi ser i disse år. Meget af dette såkaldt nye – hvor vigtigt det end er - ligger i umiddelbar forlængelse af det gamle paradigme, repræsenterer forlængelser og ikke kvantespring.

Stor ineffektivitet

Én ting er, at der er disse meget høje omkostninger for det eksterne miljø forbundet med det industrielle samfunds vækstfilosofi. Noget andet er, at der også ser ud til at være høje og stigende interne omkostninger i virksomhederne. Der ser med andre ord ud til at være både en høj ekstern og en høj intern ineffektivitet forbundet med den effektivitet, som vi jagter med alle mulige metoder – lige fra gammeldags rationalisering og lean og til styrings-, målings- og belønningsværktøjer – fra PISA-målinger i skolen over minutmåling og dokumentationskrav på plejehjemmet og hospitalet og til allehånde former for supply-chain management, talentpleje og belønningssystemer i private virksomheder. Meget af det, vi gør, er karakteriseret ved gode intentioner, men meget af det ser alligevel ud til at være kontraproduktivt. Den store, moderne offentlige og private organisation præsterer langt mindre, både driftsmæssigt og kreativt, end svarende til dens højeste potentialer. Der er med andre ord en meget stor intern organisatorisk ineffektivitet, et internt ressourcspild samtidig med, at der er en stor ekstern ressource- og miljøødelæggelse forbundet med produktion af service og materielle produkter i store, moderne organisationer. Den industrielle æra's cirkel er ved at være sluttet; vi er tilbage ved et udgangspunkt, hvor et nyt og meget stort ineffektivitetsproblem eksisterer – på samme måde, men meget mere kompliceret, end ved den industrielle periodes begyndelse tilbage i midten af 1800-tallet. Vi står ved en ny begyndelse.

Spild af kompetencer

Det er formentlig meget få mennesker, der går på arbejde og hjemmefra er fast besluttet på at præstere en rigtig elendig indsats. Men mange mennesker går hjem fra deres arbejde og har præsteret en elendig indsats. De har ikke præsteret i nærheden af, hvad de kunne have præsteret, hvis..... , ja, hvis en række forudsætninger og omstændigheder

havde været anderledes. Hvorfor? Hvilke forudsætninger og hvilke omstændigheder? G. Hamel refererer en alarmerende amerikansk undersøgelse, hvor man har spurgt 86.000 ansatte om deres engagement i deres arbejde. Konklusionen af undersøgelsen er, at *"langt de fleste medarbejdere på alle niveauer i en organisation er mindre end fuldt engagerede i deres arbejde"*. Jeg skal ikke drage for vidtgående konklusioner af undersøgelsen, men formentlig har Gary Hamel ret, når han konkluderer, at det er et *"skandaløst spild af menneskelig kompetence"*, der finder sted i mange virksomheder. "The challenge is to create organizations worthy of people's full commitment", sagde Göran Carstedt, tidligere IKEA-direktør i USA. Det er rigtigt, og det er en form for sammenfatning af den udfordring, vi står over for. Mange af de bestræbelser, vi ser udfoldet i dagens organisationer, er rettet mod denne 'challenge', men spørgsmålet er, om vi ikke ofte forsøger at kurere de organisatoriske sygdomme med den medicin, der har skabt dem?

Relationer mellem mennesker

Mange af de udfordringer, som dette handler om, har at gøre med natur og mennesker og om relationer mellem mennesker og mellem mennesker og natur. Har at gøre med det praktiserede menneske- og natursyn. Derfor er en meget enkel og vigtig udfordring: Hvordan skaber vi tillid mellem mennesker? Hvordan skaber vi følelsesmæssige og organisatoriske forudsætninger for, at det enkelte menneske – og gruppen - kan og vil udfolde sine potentialer i virksomheden? Hvordan skaber vi sunde og samtidig effektive arbejdspladser – effektive både i en traditionel driftsmæssig forstand, men også i henseende til innovation og kreativitet? Hvordan skaber vi organisationer, hvor alle bliver hørt, eller som er det, som G. Hamel kalder et demokrati af ideer? Hvordan skaber man organisationer, hvor alle er innovative og kreative? Hvordan skaber vi organisatorisk fleksibilitet, således at der kan foretages alle de ændringer og re-allokeringer af ressourcer og talenter, der givetvis er nødvendige? Hvordan skaber vi individuel og organisatorisk refleksion, læring og videndeling, således at alle beslutninger afspejler den kollektive viden hos organisationen?

Industrisamfundets egne svar

Industrisamfundets egne ledere og forskere har selv kreeret og givet en række svar på, hvordan vi kommer videre. Vi véd faktisk meget om, hvordan vi ledelsesmæssigt og organisatorisk skal bevæge os bort fra, og vi véd også en del om, hvad der skal erstatte den mekaniske Taylor-Weber forestillingsverden, som vi fortsat i overvejende grad er fanget i. Naturligvis skal alle hidtidige værktøjer, modeller og erfaringer skal ikke bare forkastes. Tvært imod, men det klassiske paradigme, som kort har været omtalt tidligere, er helt sikkert ikke svaret på den ankommende fremtids udfordringer og muligheder. Ét af de største problemer med det gamle paradigme er, at det har givet os så stor materiel succes, at det kræver meget mod at forsøge noget nyt – også fordi én af vore erfaringer er, at det at gå nye ledelses- og organiseringsveje ikke nødvendigvis giver hurtige, synlige økonomiske resultater – måske tvært imod. Forskningsresultater og praktisk dokumenterede erfaringer og modeller inden for ledelsesområdet står imidlertid næsten i kø for at komme til. Både nye og gamle resultater. For at nævne nogle gamle: Mary Parker Follet (1868-1933) er én af 1900-tallets mest fremsynede, men lidt glemte ledelsestænkere. Hun var samtidig med F. W. Taylor, men havde radikalt anderledes ledelsestanker. Det samme kan siges om den vel nok største europæiske ledelsestænkere, Bernard J. Lievegoed (1905-1992). Hans socialøkologiske organisations- og ledelsesteori peger meget

langt frem i det 21. århundrede, og der kan trækkes en klar linje imellem ham, R. L. Ackoff (f. 1919), Edgar H. Schein (f. 1928), Peter Senge og Claus Otto Scharmer. Chris Argyris (f. 1923) formulerede for et halvt århundrede siden teorier om organisationer og ledelse, hvor han fremhævede begreber som: jobudvidelse, jobberigelse, autonome arbejdsgrupper og medarbejderindflydelse. Går vi frem til vor egen tid, har på den praktiske side f.eks. Lars Kolind (f. 1947) formuleret modeller og redskaber, der handler om at komme ud af den onde cirkel; på teorisiden har Ole Fogh Kirkeby (f. 1947) givet markante bidrag. Internationalt kan der peges på en række meget betydningsfulde tænkere som – ud over de allerede nævnte – i tilfældig rækkefølge bl.a. omfatter: C. K. Prahalad, Charles Snow, Chris Argyris, Clayton Christensen, Henry Mintzberg, Howard Gardner, James G. March, John P. Kotter, Karl Weick, Kathleen Eisenhardt, Michael Porter, Niklas Luhmann, Ralph D. Stacey, Stephen Covey, Warren Bennis, Stafford Beer, Jan L. Mitroff og Deepak Chopra.

En tjenende ledelse

Lad os som eksempel kort opholde ved nogle af Mary Parker Follett's anbefalinger, som hun bl.a. formulerede i bogen, *Creative Experience* fra 1924. Hun taler her om, at ledelse ikke er udøvelse af magt, men at skabe en følelse af medindflydelse hos medarbejderne. En vigtig opgave for en leder er at udvikle flere ledere. En stor organisation består af, hvad hun kalder en række lokalsamfund. Individets og organisationens fremgang maksimeres, når disse lokalsamfund i størst muligt omfang er selvstyrende. Hun taler om en tjenende ledelse og om styrken ved diversitet. Begreber og forståelser, der forekommer yderst relevante i dag. B. J. Lievegoed og - senere – B. J. Lievegoed sammen med Fritz Glasl taler om virksomheders udviklingsfaser, der bl.a. omfatter en integrations- og associationsfase, hvor tekniske, økonomiske, sociale og økologiske hensyn er forsøgt tilgodeset og afbalanceret. Lievegoed's model for virksomhedsudvikling gennem nogle faser, som i øvrigt var meget inspireret af indsigter om menneskets udviklingsfaser, var et produkt af industrisamfundet – udviklet i 1950'erne og 1960'erne, men samtidig peger faserne indbyrdes logik ud af industrisamfundet og frem mod både bæredygtige virksomheder og bæredygtig samfundstænkning. På den måde må man se B. J. Lievegoed's socialøkologiske bidrag som en europæisk parallel til den samtidige Peter F. Drucker's amerikanske socialøkologiske tænkning. Peter Drucker kaldte faktisk sig selv socialøkolog, men hvor Peter F. Drucker måske mere repræsenterede visionære fremskrivninger med stor gennemslagskraft, kan man se B. J. Lievegoed's bidrag som mere revolutionerende, men med en ringere gennemslagskraft.

R

efleksion &
profleksion



"There is no polite way to say that business is destroying the world" Paul Hawkin

Livskvalitet

Livskvalitet var et nyt ord i Danmark i 1970. En række ord, der hører sammen med ordet: Øko eller økologi, var ligeledes nye i 60'erne og 70'erne. Livskvalitet har i alle de mellemliggende år været et tema, der har været drøftet: politisk, filosofisk, psykologisk og ledelsesmæssigt. Arbejdslivets, fritidslivets, børnelivets, familielivets og det individuelle livs kvalitet. Økonomer måler. Økonomer har lært os at måle, for hvis vi vil lede, så skal vi kunne måle. Vi kan ikke lede, hvis vi ikke véd, hvad vi skal lede efter. Men ikke blot økonomer måler: alle videnskaber måler; de forskellige videnskaber måler blot forskellige aspekter og dimensioner med forskellige metoder og skalaer. Bruttonationalproduktionen er blevet et vigtigt målepunkt i industrisamfundet. Den samfundsøkonomiske bundlinje og virksomhedens økonomiske bundlinje har næsten været de eneste kriterier ved beslutningstagning, som vi har taget alvorligt. Over for det kunne vi tage et eksempel fra det fjerne land Bhutan, hvor man har forsøgt at arbejde med et Bruttolykkebegreb, et bruttolykkeregnskab, et Gross National Happiness Index. Livskvalitet, sundhed og lykke kan også måles. Og vi bliver nødt til ledelsesmæssigt at interessere os for, tage alvorligt og gøre brug af flere mål, målemetoder og måleskalaer.

Klodens tilstand

Men hvordan har kloden i bredere forstand det? The World Wildlife Fund publicerer regelmæssigt et såkaldt Living Planet Index, som måler sundhedstilstanden for verdens skove, vandløb, floder, oceaner og kyst-økosystemer over tid. Dette index er faldet med 37 pct. i perioden 1970 – 2000. Det hævdes af nogle eksperter, at kloden omkring 1980 passerede en udviklingsmæssig tærskel i den forstand, at menneskehedens krav til klodens livgivende og livsunderstøttende systemer fra det tidspunkt oversteg, hvad kloden kan bære. Vi driver med andre ord rovdrift på kloden. Det er beregnet, at vi mennesker i år 2002 forbrugte fødevarer, materialer og energi svarende til 1,2 gange klodens ydeevne. Differencen mellem vort samlede forbrug og klodens samlede evne til at regenerere finansieres så at sige ved, at vi reducerer både klodens vedvarende kapital (f.eks. skove, fiskepladser, jord, vand og klimatiske systemer) og klodens ikke-vedvarende kapital (som f.eks. mineraler og fossile brændstoffer). Vi forbruger med andre ord af kapitalapparatet. Hvis kloden havde en stemme, eller hvis vi kunne og ville høre klodens stemme, så ville vi høre gråd og smerteskrig. Vi mennesker er simpelthen alt for hårde ved den lille klode med dens mennesker, dyr og natur.

Den største ledelsesudfordring

På 100 år, fra 1930 til 2030, firedobles antallet af mennesker på Jorden, fra to til otte milliarder mennesker. Den forventede befolkningstilvækst vil stort set alene finde sted i u-landene, og stigningen vil først og fremmest finde sted i de eksplosivt voksende byområder i verdens fattigste lande. Hvordan verden værdigt og bæredygtigt vil tage vare på denne fremtidige befolkningstilvækst på næsten 50 pct. på mindre end 50 år, er det største af alle vore praktiske spørgsmål overhovedet. Måske den største ledelsesmæssige udfordring nogensinde. At bruge en betydelig del af en valgkamp (som det skete i Danmark i 2007) på at diskutere, hvorvidt ca. 30-40 allerede *udviste asylansøgere* i Danmark kan få lov til at opholde sig uden for flygtningelejre i Danmark i en periode, og i denne periode eventuelt tillige have arbejde, er i det perspektiv ikke den største politiske ledelsesmæssige bedrift, der er set. Det er tankevækkende, at næsten samtidig med det, rettede en lille gruppe af ledere af nogle af verdens største private virksomheder en appel til verdens politiske ledere om at gøre en yderligere massiv indsats på

bæredygtighedsområdet. Disse politiske ledere indbefatter navne som George W. Bush, Silvio Berlusconi og Jacques Chirac, som imidlertid var stærkt optaget af helt andre spørgsmål, herunder af at bruge ordet *slyngler* om andre. Demokratiet fostrer ikke nødvendigvis store ledere, og det gør det private erhvervsliv heller ikke – nødvendigvis. Men store ledere med globalt udsyn og ansvar findes både blandt politiske ledere og blandt erhvervsledere.

Behov for 3-4 ekstra kloder

Værdien af det samlede økonomiske produktionsoutput på kloden – opgjort i faste priser - er steget fra 6,7 trillioner dollars i 1950 til 48 trillioner dollars i 2002. I samme periode er verdens befolkning steget fra 2,6 mia. til 6,4 mia., men det er groft sagt kun ca. 1,7 mia. (1/4) af disse mennesker, der i dag drager nytte af masseproduktions- og masseforbrugssamfundets goder. De 200 rigeste mennesker i verden ejer mere, end de fattigste 2½ mia. mennesker tjener på ét år. Næsten halvdelen af verdens befolkning lever for mindre end 2 dollars pr. dag, medens gennemsnitsamerikaneren tjener 130 dollars pr. dag. Der skal 3-4 ekstra planeter som Jorden til for at forsyne resten af verdens befolkning med en levestandard svarende til den europæiske befolknings. Et par andre tal: Der bor ca. 500.000 mill. mennesker i storbylum. Hvert år flytter ca. 50 mill. mennesker fra landdistrikter og ind i verdens storbyer, fordi de samfund og økonomier, som de lever i, bryder sammen. USA forbruger 100 mia. tons råmaterialer pr. år. Mere end 90 pct. af dette ender som affald, dvs. 1 tons affald pr. person pr. dag. USA tegner sig for ca. 25 pct. af verdens forbrug af olie, svarende til 20 mill. tønder olie pr. dag. Ifølge UNICEF, FN's Verdensbørneorganisation, lever 1 mia. af verdens 2,2 mia. børn i fattigdom. 400 mill. børn har ikke adgang til rent vand; 11 mill. børn dør hvert år før de er 5 år gamle. Det gennemsnitlige amerikanske barn ser 40.000 tv-reklamer pr. år. 12 mill. amerikanske børn (ca. 17 pct. af alle amerikanske børn) bor i familier, hvis indkomst ligger under fattigdomsgrænsen. Det antages, at 4 millioner amerikanske børn hvert år i længere perioder sulter. Det hævdes, at der hver dag i verden dør 40.000 børn af undgåelige sygdomme. Der er uligheder, u-lighedstænkning og fænomener i verden, hvorom vi kan sige: Det kan ikke blive ved!

Vanetænkning

Vi må reflektere og proflektere. Refleksion er at skue tilbage og lære af det, der skete. Lære af eksemplet, begivenheden, erfaringen. Refleksion er en vigtig del af det lærende samfund, den lærende virksomhed og det lærende menneske. Men refleksionen er tilbageskuende og finder derfor sted i og er tilbøjelig til at acceptere det historiske rum, hvori begivenheden fandt sted og erfaringen blev indhøstet. Med andre ord, så er risikoen stor for det, som den tysk-amerikanske samfundsforsker Claus Otto Scharmer (f. 1951) kalder downloadning; dvs. vanetænkning og for, hvad man i bedste fald kunne kalde korrigeret vanetænkning. Vi kører i ring, og gør præcist det, som Albert Einstein (1879-1955) – i én af de måske mest citerede sætninger overhovedet - advarede imod: *"We can't solve problems by using the same kind of thinking we used when we created them"*. Det gør vi i meget vid udstrækning, og konsekvensen er, at vi er blevet enormt gode til – så at sige - at fixe symptomer. *"Organizations get the results they are designed for, and no more. Most are designed for the past and therefore are not set up to reap the benefits of strategic investments in the future"*, siger Peter Senge (f. 1947) m.fl. (2008). Vi skal reflektere og lære, og vi skal også proflektere, dvs. gøre os overvejelser over, lære af og lave eksperimenter om fremtiden. Vi skal lytte til den ankommende fremtid; vi skal forstå og rumme fremtiden,

dvs. lytte empatisk og generativt til fremtiden, herunder skal vi gøre os mere umage med at forstå de potentialer, som både individer, familier, virksomheder og samfund har i fremtiden – og ikke lade os være begrænset af det, som vi ser båret frem fra historiske betingelser og begrænsninger. Vi skal forstå historien og arbejde med tolkninger af historien, og samtidig skal vi arbejde med nykonstruktioner af fremtiden.

Industrisamfundet – en boble?

Alle kender til finansielle bobler. Vi talte om en IT-boble i 90'erne. Og nu taler vi om en boligboble. Hvordan går det til, at vi igen og igen, f.eks. på de finansielle markeder, oplever bobler? Svaret er måske, at under en ekspansionsperiode finder der to parallelle udviklinger sted: Én inde i boblen og én uden for. Begge virkeligheder føles lige virkelige af dem, der lever i dem. Jo mere boblen vokser, desto mere selv fokuseret og selvbekræftende bliver mennesker inde i boblen. Og til sidst bliver de så opslugt af deres egen, såkaldte, virkelighed, at de ikke længere forstår dem, der er uden for. Tænk tilbage på dot-com eller IT-boblen i slutningen af 90'erne. Inde i boblen udviklede der sig en særlig logik, en særlig økonomi, en såkaldt Ny økonomi. Helt nye normer og kriterier for succes udvikledes. Det er en lang og mere kompliceret historie; men den korte version er, at der uden for boblen eksisterede en realitet, der var større og uafviselig, og som til sidst satte sig selv igennem – og boblen brast. Efterhånden som flere generationer har oplevet industrisamfundets ekstreme vækst og muligheder, bliver det sværere og sværere at forestille sig, at dette ikke er det normale. Og det bliver endnu sværere at forestille sig et alternativ. Vor succes er vor største fjende, for det er vor succes, der får os til, ikke bare at tøve, men at udskyde og afvise nødvendige og radikale ændringer i vore tankesæt. For det handler som udgangspunkt om vore tankesæt – som det, der er styrende for vore handlinger.

En real, real verden

Spørgsmålet er, som Peter Senge m.fl. har formuleret det, om vi skal til at betragte de sidste 150 års industrielle æra som en boble? Om vi skal til at interessere os meget mere for, hvad der foregår uden for boblen, og for, hvad det betyder for os og vore efterkommere på længere sigt? Svaret er formentlig: Ja, det er en boble. Og, ja, vi skal og vi er i gang med at interessere os for livet uden for denne boble. Må jeg bare minde om, hvor stor en plads klimaet har fået også i den danske ledelsesdebat på mindre end ét år? Må jeg minde om, at vi i dag taler om at lovgive om virksomheders sociale ansvar, som vi for nogle få år siden kun havde hån til overs for? Må jeg minde om, at millioner af mennesker, verden over, deltager i tusindvis af aktiviteter, organisationer mm., som interesserer sig for de muligheder, der ligger uden for den industrielle, materielle og mekaniske vækstboble. Boblen er ikke resultatet af nogle få menneskers grådige og selviske adfærd. Boblen er et resultat af millioner af menneskers måde at tænke på; tankemåder, som er ved at være forældede. Det er industrisamfundets tankesæt, begreber og modeller, som udgør boblen. Men der er en virkelighed uden for boblen, som kalder på opmærksomhed – for at sige det forsigtigt. Eller som biologen E. O. Wilson (f. 1929) har formuleret det: Der er en *"real real world"* uden for boblen.

D et bæredygtige samfund 2008-2048



"The human drive to belong, to connect, to express our presence is so strong that if our efforts to connect and affirm our existence through positive means are thwarted, that drive will be redirected to negative means" David C. Korten

Liv er hovedværdien

Ineffektivitet var industrisamfundets oprindelige udfordring og opgave. Og effektivitet fik vi. En meget, skulle det vise sig, dyr og kortsigtet effektivitet. En ny form for effektivitet er det bæredygtige samfunds udfordring. Bæredygtige virksomheder og samfund er det 21. århundredes største udfordring. Vi er i gang. Liv er hovedværdien i et bæredygtigt samfund. Liv skaber liv, og liv skaber betingelser for nyt liv. *“A core principle of a regenerative society is that life creates conditions for life”,* siger Peter Senge m.fl. (2008). En bæredygtig aktivitet er karakteriseret ved, at man kan gøre den om igen og igen, uden at naturressourcer bliver ødelagt. Liv er liv, og liv kan ikke gradbøjes. Inde i den industrielle boble var økonomi og penge hovedværdien; men når økonomi bliver hovedværdien, mister vi den langsigtede sociale og økologiske orienteringsevne. Alt for mange beslutninger og aktiviteter i industrisamfundet skader, ødelægger og destruerer liv. *“In a world of constrained natural capital, social capital, and human capital, optimizing only return on financial capital imprisons business in the shadow of a distant past”,* (Senge m.fl. 2008). Men profit skal tjene liv – og ikke bare sig selv. Vore beslutninger skal tjene liv på kloden; vore beslutninger skal også være økonomiske i den forstand, at de skal hvile på bevidste kalkulationer, men det langsigtede mål skal være livet på kloden. Det overordnede og ultimative formål med ledelse bliver derfor at beskytte og udvikle liv på kloden. Om ikke af andre grunde, så også ud fra den benhårde og uafviselige kalkulation, at uden liv er der ingen forretningsmuligheder i øvrigt. Man kan ikke have et fiskerierhverv, hvis der ingen fisk er. IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change) påpegede i en rapport fra 2007, at der fanges 250 pct. flere fisk, end oceanerne kan producere på en bæredygtig måde. Og som Peter Senge siger i en kommentar til dette: *“There can be no ‘system’ without the human actors who inhabit it and take the actions that bring it to life. Put differently, how the system works arises from how we work; how people think and act shapes how the system as a whole operates”.*

Langsigtet optimisme

Forbedringsmulighederne er enorme – både når vi ser tilbage og forsøger at lære af det historiske forløb, men også, når vi forsøger at forudse hvilke højeste fremtidige potentialer, der eksisterer i samfund og virksomheder. At lære af fortiden, at nyttiggøre, bl.a. gennem nye og tværvideenskabelige tiltag, den viden, menneskeheden allerede har, og at forstå og virkeliggøre de fremtidige potentialer er fremtidens store ledelsesmæssige udfordringer. Overalt beror vore muligheder for forbedringer og for ansvarlig disponering over klodens ressourcer på vore evner til ledelse og lederskab. Ledelse og lederskab er den vigtigste enkeltfaktor, når det handler om at tage vare på klodens fremtid. Og med Peter Senge's formulering: *“Doing nothing is no longer an option”.*

Verden er lille

Et lektie, som næsten synes at være globalt forstået på det mentale plan, er den gensidige afhængighed, der karakteriserer verden. Erkendelsen af, at alting hænger sammen. Erkendelsen af, at verden er lille og - med titlen på en ny bog: *Flad*. Vi kunne tale om en afhængighedsverden, om afhængighedstænkning, og om afhængighed som en styrke. Vi mangler i høj grad at forstå dette også på handleplanet, men en meget vigtig begyndelse er gjort. Og det er de seneste års globalisering, der har bragt eller væsentligt har bidraget til denne nye erkendelse. Uafhængighedstænkning var industrisamfundets varemærke. Enhver var – og skulle være – sig selv nok. Derfor gik, ikke bare nationer og kontinenter – men også den enkelte virksomhed i krig. Krigstænkning, ensidig væksttænkning og et

erobringssprog hører til den industrielle epokes kendetegn. Konkurrencefænomenet og markedskonominen kan og skal næppe forsøges afskaffet. Disse fænomener ser ud til at indeholde svar og muligheder, som det ellers er meget svært at finde eller udvikle. Ordet konkurrence kommer i øvrigt af det latinske *competere*, der betyder at anstrenge sig eller stræbe sammen. Og man kan sagtens forestille sig en reguleret, en tæmmet, en mere viis og en langt mindre selvdestruktiv indretning af verdens markeder og institutioner, end vi kender i dag. Lad os indtil videre blot kalde det en naiv betragtning og indretning, men strengt taget burde det ikke være svært at forestille sig det, heller ikke i praksis, når man betænker sideomkostningerne ved den nuværende form for konkurrence, frihed og markedskonomi. Afhængighedstænkning er et kendetegn ved det bæredygtige samfund.

Vi-tænkning

En interessant ny bog om Vi-tænkning taler ligefrem – bl.a. i lyset af de enorme og nye muligheder i World Wide Web, Internettet - om en ny verdensorden, om en helt ny verden. Når vi om ti år ser tilbage på de kommende ti år, kan vi forestille os en periode karakteriseret ved en hidtil uhørt social kreativitet siger bogens forfatter, Charles Leadbeater. David C. Korten refererer opgørelser, der viser, at der i USA i dag findes mere end 50 millioner såkaldt Cultural Creatives, og i EU findes der ca. 90 millioner kulturelt kreative mennesker, dvs. mennesker *”embracing a new culture that values social inclusion, environmental stewardship, and spiritual practice”*. Det er interessant, og føjer man til disse 140 millioner mennesker de mange andre millioner mennesker i andre dele af verden, der har samme grundtoner i sig, så er her en basis for optimisme af ganske store dimensioner. Peter Senge (2008) siger det på følgende måde: *“People and organizations around the world are already planting the seeds for new ways of living and working together”*. Menneskehedens udfordringer er bl.a. at udnytte alle de muligheder, der findes i Internettet, muligheder for at arbejde sammen på nye måder, udvikle demokratiet mere, end det allerede er sket, fremme frihed og lighed, være kreativ sammen på nye måder – *en masse*. Taler vi om at udnytte den viden, der allerede findes i verden, åbner der sig helt nye muligheder med Internettet. Internettet åbner for nye muligheder for enkeltmenneskets deltagelse i politik, kultur og økonomi – og ledelse. Flere mennesker end nogensinde vil være i stand til at deltage, give deres mening til kende, give deres stemme, give deres viden og idé – ind i helhedens smeltedigel. At dele og kombinere viden og ideer er en stor udfordring – og mulighed.

En ny idé- og deleverden

Spredningen af internettet lægger op til at betragte verden fra et helt andet udkigspunkt, som bl.a. handler om, at hvad vi deler, er lige så vigtigt, som det vi ejer. At hvad vi har sammen, er lige så vigtigt, som det vi beholder for os selv. At hvad vi vælger at forære bort muligvis spiller en større rolle, end hvad vi tager os betalt for. I en materiel økonomi er du, hvad du ejer. I en idé- eller videnøkonomi er du, hvad du deler med andre. Du er, hvem du er forbundet med, hvem du er i netværk med og hvilke ideer, billeder, videoer, links eller kommentarer, du deler med andre. Dette er internettets store bidrag: At det tillader flere mennesker at dele ideer med flere mennesker på flere måder – end nogensinde tidligere. Ledelsesmæssigt og organisatorisk åbner det for mange nye perspektiver. Et menneskes og en virksomheds styrke beror i stadig stigende grad på, hvem den er i kontakt med, om hvad og på hvilke måder. Det handler om netværksforståelse, netværksopbygning og netværksledelse. Og omvendt består stærke netværk af stærke, selvberørende og

selvbevidste mennesker. Mennesker og virksomheder er både selvstændige og alene og er samtidig til i kraft af de andre.

Spejlneuroner

I artiklen, *Smertegrænser*, refererer Susanne Brøgger, at hun engang skulle ledsage Dalai Lama til et møde på Niels Bohr Institutet med kernefysikere og andre forskere. *"Hans Hellighed, siger Susanne Brøgger, var interesseret i spørgsmål om kernefysisk, filosofi og bevidsthed. En af de hypoteser, der kom frem under mødet nar netop, refererer Susanne Brøgger, at bevidsthed ikke er et individuelt fænomen, men et relationelt. Både abstrakt og konkret på celleplan"*. Ud fra det påpeger Susanne Brøgger, at et af fremtidens spørgsmål, når det gælder *humankapital*, derfor er: *Hvordan udvikler vi bevidsthed som individuel/relationel kraft? Hvordan højner man jordens biomasse eller intelligensreserve som sådan? Et samfund, siger hun, er ikke mere udviklet end sine svageste, mest utilpassede grupper. Hver dag medvirker vi hver især til at skabe eller nedbryde civilisation, skabe orden eller kaos"*. *Problemet med humankapital*, siger Susanne Brøgger, *er at den sidder inde i en krop"*. Og menneskeheden er på en klode, kunne man føje til. Kroppen og kloden, individet og den lille og store grupper, er de synlige steder og udtryk for meget komplicerede menneskelige interaktionsprocesser. De hypoteser, som Susanne Brøgger her taler om, refererer bl.a. til den moderne hjerne- og hjerteforskning, og handler bl.a. om de såkaldte spejlneuroner. Humankapital med spejlneuroner, kunne man sige. De to ord rummer meget vigtige dele af, hvad fremtidig ledelse handler om. Moderne forskning inden for bl.a. neurologi viser, at vi mennesker – og det er det relationelle, kort sagt, hænger sammen med hinanden, bl.a. via spejlneuroner eller – nerveceller i menneskets hjerne. Det enkelte menneskes spejlneuroner mærker så at sige det andet menneske. Men ikke nok med det. Det ser ud, som om den enkelte hjerne, det enkelte menneske, kun er til i kraft af relationer til andre hjerner, andre mennesker. At mennesker kun kan udvikle sig til, blive til og fungere som mennesker i kraft af relationer til andre mennesker. Disse relationer er ikke blot af en overfladisk, emotionel karakter – det er de også, men de er tillige af en fundamental neuro-biologisk karakter. De er uomgængelige og grundlæggende forudsætninger for mennesker og menneskers udvikling. Vi skal derfor ikke blive overraskede, når stadig mere traditionelt baseret ledelses- og adfærdsforskning viser, at mennesker så at sige betyder meget for hinanden, at f.eks. den ansattes relationer til ledere, kolleger og kunder er vigtige – for sådan fungerer mennesker. Og i lige måde skal vi heller ikke blive overraskede, når mere og mere praksis og forskning viser, at virksomheder hænger sammen i komplicerede økonomiske, sociale og økologiske netværk – det så allerede B. J. Lievegoed meget klart.

Netværket

Netværket er det praktiske udtryk for afhængighedstænkningen. Netværket er det lille team af mennesker, der arbejder sammen - i en ledergruppe, en arbejdsgruppe, en projektgruppe. Netværket er gruppen af virksomheder, f.eks. i kæder af virksomheder, leverandører og kunder, der arbejder sammen, virksomheder, der arbejder sammen om at etablere fælles uddannelses- og forskningsinstitutioner, grupper af offentlige og private virksomheder, der arbejder sammen om at identificere og løse store fælles kulturelle og politiske opgaver. Og netværket er grupper af nationer, der arbejder sammen politisk, kulturelt, økonomisk, forskningsmæssigt og uddannelsesmæssigt mm. Netværket er også menneskets sociale intelligens sat på praktiske prøver eller implementeret i praksis. Netværk består af mennesker, der forstår og praktiserer netværkets grundlov: *Giv og få*.

Peter Senge m.fl. taler om *"extended organizations based on the primacy of relationship – organizations that work more like forests than machines"*.

Uddannelse – og en ny virksomhedsopfattelse

Det bæredygtige samfund kommer ikke af sig selv. Vi skal uddanne os til det bæredygtige samfund. Vi skal udvikle og udveksle begreber om det bæredygtige samfund. Vi skal udvikle det nye tankesæt, der skal erstatte det industrielle samfunds snævre og kortsigtede forståelse og tilgang. Uddannelsesmæssigt begynder det med børn og forældre, det fortsætter i børnehaver og skole, det fortsætter på universitetet, og det fortsættes og praktiseres i virksomhederne. Virksomhederne vil komme til at spille mange og store roller, når bæredygtighed skal implementeres i stor skala. Vore demokratiske former og praksis skal givetvis også udvikles i de kommende år, men vi kan ikke antage og forvente, at de politisk valgte ledere kan kreere, formulere og løse alle de ideer og udfordringer, som dette indebærer. Enkeltindivider og virksomheder skal i langt højere grad bidrage. Til det bæredygtige samfund hører et nyt billede af den ansvarlige virksomhed, den ansvarlige ledelse og ejer og den ansvarlige medarbejder og forbruger. Både demokratiet og markedøkonomien skal udvikles. For måske har David C. Korten mere ret, end vi bryder os om at høre, når han siger: *"The democracy, however, was more a democracy of money than of people, and the markets were only truly free for corporations and big investors. In its actual expression, market freedom means that corporations are free to do whatever they like. People are free to buy or do without whatever products or jobs corporations choose to offer them on terms of the corporation's choosing"*. Virksomheder, ansatte og forbrugere har store muligheder for frivilligt at ændre på dette, og mange gør det, men der er fortsat meget betydelige ubalancer, som peger frem dels imod mere national og international regulering og dels ændret bevidsthed og ændrede beslutninger fra virksomheders, forbrugeres og ansattes side.

Virksomheders ansvar

Man kan skelne mellem virksomheders frivillige henholdsvis lovpligtige ansvar. Der skal ikke her gås i detaljer med dette, men det er åbenbart, at nogle virksomheder altid har og tilsyneladende også, at stadig flere virksomheder frivilligt påtager sig et socialt og miljømæssigt ansvar. Det kan der være, og det vil der være mange forskellige motiver til. Der kan henvises til en intens debat i Danmark, i Europa og i en række andre lande og regioner, hvor der fokuseres på CSR, corporate social responsibility. Der kan også som eksempel henvises til bogen, Profit for Life, der på et ret omfattende empirisk grundlag viser, hvordan en række meget store og transnationale virksomheder med stor forretningsmæssig succes gennem en årrække har praktiseret et socialt ansvar. Forfatteren, J. Bragdon (f. 1940), taler om *Living Asset Stewardship* og om et *Living Asset Management Performance Index (LAMP Index)*. Men ud over dette forestiller jeg mig, at vi i Danmark, i EU og i FN - og også i andre regionale eller overstatslige organisationer - i de kommende år vil lovgive på nye måder om virksomheders ansvar. Virksomheder og deres ledelser har formentlig alt for vidt spillerum i mange lande med hensyn til, hvilke produkter, hvilke produktionsprocesser, hvilke materialer og tilsætningsstoffer mm., det er tilladt at producere, tilrettelægge og bruge. Som eksempel har man i Californien vedtaget en lov, der forbyder kunstige transfedtsyrer i restauranter over hele staten. Man kan forestille sig national og international lovgivning, der markant indsnævrer rummene for ikke-bæredygtig adfærd fra virksomhedernes side. For adskillige år siden fik vi i Danmark begrebet, Amba, som betyder: Andelsselskab med begrænset ansvar. Vi kunne mere generelt sige:

Selskaber med begrænset ansvar. Jeg tror, vi skal have færre selskaber med begrænset ansvar og flere Selskaber med mere ansvar. Sagt på en anden måde, så må selve virksomhedsbegrebet i de kommende år ændres i retninger, der gør det lige så naturligt og attraktivt at tænke og handle langsigtet bæredygtigt, som det i dag er naturligt og selvfølgelig at tænke og handle kortsigtet ikke-bæredygtigt. Mange af de nødvendige ændringer vil komme, fordi virksomhederne beslutter det. Andre vil komme på grund af ændret national og international lovgivning.

Levende aktiver

Essensen i en ny teori om ledelse, må være den tagen vare på levende aktiver, living asset stewardship (LAS), som J. Bragdon formulerer i Profit for Life. Det afgørende i denne nye teori er sondringen mellem levende aktiver (mennesker og natur) og ikke-levende aktiver (kapital). I modsætning til en meget udbredt opfattelse, så tror jeg, at levende aktiver er vigtigere for virksomheders produktivitet og langsigtede succes end ikke-levende aktiver, kapital, er. Forklaringen er meget enkel: Levende aktiver er kilden til, forudsætningen for ikke-levende aktiver. Pengekapital og ikke-levende produktionskapital kan ikke eksistere og fungere uden mennesker og natur. Vore mest intelligente maskiner, incl. supercomputere, kan ikke fungere uden menneskelig støtte og viden og uden naturen. Bragdon forener mennesker og natur i sin definition af levende aktiver, fordi de er så tæt forbundne *"in the web of life"*; han henviser i den forbindelse til biologen Edward O. Wilson's (f. 1929) begreb, biophilia, som er et udtryk for, at *"people have an instinctive reverence for life and Nature....We take care of the things we most value"*. På den baggrund kan vi definere Living Asset Stewardship som *"caring about people and the things people care about"*, og vi kan gå videre og med Wilson's biophilia-begreb sammenfatte det til: *Respekt for liv*. At drage omsorg for, at kære sig om, er *"a more-disciplined, systemic caring that looks to the general health of the larger world (society, markets, and the biosphere) in which we operate. Deep caring exist when we look beyond the end results of our actions to the processes we use to deliver those results"*, (Bragdon 2006).

Anbefalinger for god ledelse

Sammenhængende med spørgsmålet om virksomheders ansvar kan man betragte de seneste års nationale og internationale bestræbelser på at formulere anbefalinger for *corporate governance*, dvs. anbefalinger for, hvad god ledelse er på forskellige områder og niveauer. I Danmark, men også i en række andre lande og internationale fora, har man beskæftiget sig med dette, og jeg forestiller mig, at vi skal langt længere i denne retning, selv om der også kan være væsentlige indvendinger og forbehold over for disse bestræbelser på at formulere anbefalinger - og dermed næsten standarder for ledelse, bl.a. at det kan virke hæmmende på at udvikle endnu bedre eller endnu mere bæredygtige ledelsesværdier og -former. , kan virke hæmmende for ledelsesinnovation. Taget i betragtning, hvor vigtig ledelse og lederskab er for løsning af nationale og globale udfordringer og opgaver i fremtiden, må den nationale og internationale debat om ledelse fremmes, som disse governance-bestræbelser i virkeligheden er udtryk for, også selv om der er forskellige risici og ulemper. Vi må satse på en øget forskningsmæssig indsats inden for ledelsesområdet, og vi må satse på brede, nationale drøftelser af, hvad god ledelse er. Fremtidens forskning om ledelse vil formentlig komme til at ske i et stærkt øget samspil mellem, hvad vi i dag kalder teori og praksis.

Spiritualitet og ledelse

Fordi ledelse handler om mennesker, er der værdier, meninger og tro forbundet med ledelse. Ledelse udøves af mennesker og handler om mennesker. Det er en af de store - og på sin vis meget enkle - erkendelser, som vi skal frem til: Ledelse handler ikke kun om maskiner og maskineffektivitet. Mennesker kan, lige så lidt i dag eller om et hundrede år som på Taylor's tid, behandles og betragtes som maskiner. Vi har gjort det, og vi gør det stadig på mange måder og områder, men det går ikke an. Mennesker skal behandles som de selvstændige og meningsfulde væsener, de er. Og i lige måde eksisterer der en anden, og lige så stor udfordring, nemlig at lære at behandle vore dyr ordentligt. Alt dette er der en stigende erkendelse af, og derfor oplever vi en stor interesse for religion og tro, spiritualitet og mening, visioner og værdier – en stor interesse for kloden og for mennesker. Hvad der oven for er omtalt som virksomheders sociale og miljømæssige ansvar er indeholdt i det begreb, som Christian Stadil og jeg i bogen *Company Karma* omtaler som virksomheders karma. Vi ønsker med dette begreb at minde om den årtusindår gamle viden, at *gerninger føder*. Tanker, følelser og handlinger har konsekvenser. Tanker, følelser og handlinger udgår fra mennesker, men fordi virksomheder er mennesker, har virksomheder konsekvenser for verden på kort og langt sigt. Skal verden ændres, skal virksomheders og menneskers tanker og følelser ændres.

Personlig udvikling – en mangfoldighed af begreber

Da vi har begrænset viden om ledelse af mennesker, er der en stor forvirring på området. At beskrive, hvad der finder sted i erhvervslivet og i den offentlige sektor i Danmark og verden over, som relaterer sig til menneskelig udvikling, personale- og lederudvikling, samarbejde og stress-håndtering mm., kræver helt særlige evner, for her møder vi - ud over en meget lang række af de mere traditionelle personalepolitiske og psykologiske begreber og værktøjer - også begreber som f.eks.: astrologi, grafologi, numerologi, healing, krystalkugler, Tarokkort, svedehytter, glødende kul, bønner, massage, Jesus, Muhammed, hinduisme, buddhisme, drømmetydning, taoisme, holistisk helse, ayurveda, akupunktur, aura-healing, krystalhealing, homeøpati, t'ai chi, yoga og meget mere blandet med begreber som coaching, mentorskab, mindfulness, karma mm.; et uhyre mangefacetteret billede, som vidner om stor vilje, stort engagement og på mange måder også om forsøg på at praktisere stor ansvarlighed. Det er vigtigt, at vi forholder os lærende og kritiske over for alt dette, og forsøger at skelne mellem skidt og kanel; og det er i den forbindelse også vigtigt, at vi forsøger at skelne mellem religion og spiritualitet. Religion har med tro og med en Gud at gøre. Spiritualitet handler om vor dybe og videnskabeligt baserede forståelse af mennesker, dyr, natur og verden. Spiritualitet handler om vor dybe forståelse af sammenhænge i verden. Spiritualitet handler om min måde at forvalte mig selv på i de større sammenhænge, hvori jeg indgår. Spiritualitet handler om mit ansvar og medansvar for mig selv og de helheder, jeg indgår i. Bæredygtighed er spiritualitet i praksis. Lederskab er tæt forbundet med begrebet inspiration, som har at gøre med at *puste liv* ind i organisationer.

Det rationelle menneske

"In fact, the human heart is the most powerful operating lever a company has – far more powerful and effective than the more commonly used lever of financial debt", siger J. Bragdon. Men på trods af det, er det karakteristisk for de sidste flere hundrede år, herunder ikke mindst for de sidste 150 år, at vi tænker og beslutter med venstre

hjernehalvdel. Den logiske, rationelle og lineære tænkning har ensidigt domineret. Billedet af mennesket som et rationelt væsen har domineret megen forskning. Forestillingen om, at mennesker har én og kun én intelligens, nemlig den intellektuelle, har domineret megen uddannelsestænkning. Ja, dette har været det dominerende og almindelige billede. Og økonomi har vel været den videnskab, hvor dette mest klart er blevet sat i system. Det har været økonomers særkende, at de har arbejdet inden for dette rationelle univers, herunder har arbejdet med de nævnte rationelle modeller af mennesket. Ledelsesteoriene har stærke relationer til den økonomiske, herunder til den driftsøkonomiske videnskab, og derfor har dette rationelle billede af mennesket også været kendetegnende for megen ledelses- og organisationsteori.

Hjerne og hjerte

Som på så mange andre områder har mennesket tilbage i historien haft indsigter, der er gået tabt eller er blevet undertrykt. Det gælder tilsyneladende vor viden om menneskers hjerte og hjerne. Betragter vi såvel helt ny som meget gammel viden, ser det ud, som om mennesket véd, kan se og ser med både hjerne og hjerte. At hjertet og menneskets krop besidder stor viden, indsigt og skelneevne. *"The heart, siger J. Bragdon, is a powerful force. It, more than the brain, is the organ that produces our (tidligere nævnte) biophilic instinct and intuition, our passion to create, our insights, our energy and determination, and our heroic deeds. Corporations that honor the centrality of the heart in human behavior have natural advantages over those that don't"*. Dalai Lama taler om evnen til omhyggelig skelnen, og denne evne forudsætter hjertets medvirken. Senge m.fl. taler om *"a thinking of the head"* og *"a thinking of the heart"*. *"For pragmatic managers, siger de, opening the heart may seem soft and a long way from what is needed for tackling difficult problems.... The former (thinking of the head) has to do with reason and logic, while the latter (thinking of the heart) has to do with meaning and becoming fully engaged, two qualities that are essential for tackling systemic problems"*, Senge m. fl. 2008. Udvikling af bæredygtige virksomheder og samfund kan kun komme i stand i stor skala, såfremt menneskeheden genfinder og genlærer evnen til at lytte og tænke med såvel hjerte som hjerne. Hjertets visdom er uløseligt forbundet med den visdom, der skal være til stede for at værdsætte, forstå og implementere bæredygtighedsprincipper i stor skala i verden.

Virksomhedens hjerte

I sin på mange måder bemærkelsesværdige bog, Profit for Life, har Joseph Bragdon et kapitel med titlen: *The Heart of Enterprise*. Én af Stafford Beer's (1926-2002) bøger har i øvrigt samme titel. Senge m.fl. taler om at *tænke med hjertet*. Vi, Michael Stubberup og jeg, www.ledelsemedhjertet.dk, taler om *Ledelse med hjertet*. Hvis vi studerer de virksomheder, der arbejder med den sociale og miljømæssige ansvarlighed, der indgår i Bragdon's før nævnte LAMP-index, så finder vi virksomheder, der på den ene side selvfølgelig er meget forskellige, og hvor der samtidig er nogle klare mønstre, der udfolder sig omkring følgende egenskaber og karakteristika: 1. En *autentisk mission og vision, og værdier*, der er udsprunget og født inde i virksomheden selv, og som har en klar forbindelse til hjertet, dvs. værdier og holdninger, som mennesker i og uden for virksomheden føler for. 2. En *decentraliseret netværksorganisation*, der er baseret på et princip om hjælpsomhed, hvor man stoler på sine medarbejdere, og hvor medarbejderne har en udstrakt grad af mulighed for og forventes at arbejde med selvorganisering. 3. En *kultur*, der er karakteriseret ved en *tjenende ledelse*, hvor lederens rolle er at tjene medarbejderens professionelle udvikling og vækst, og hvor medarbejdere bliver behandlet

som betydningsfulde aktiver frem for som omkostninger og mulige forpligtelser. 4. En forpligtelse til *kontinuerlig læring*, der tillader medarbejdere at eksperimentere og fejle i deres arbejde med at være innovative og kreative. 5. En historisk *klog og forsigtig finansiel ledelse*, som reflekterer en klar intention om at praktisere en bæredygtighedspolitik og være rettet også mod fremtidige generationer. Forskellen imellem sådanne virksomheder og virksomheder, der arbejder økonomisk kortsigtet og uden en særlig ansvarlighed for omgivelserne og det sociale miljø, er ikke nødvendigvis særlig synlig ved en umiddelbar betragtning. Forskellen beror på forskellige tankesæt i de to typer af virksomheder. Herunder på den holdning og følelse, som den enkelte medarbejder ankommer til virksomheden med. Oplever den enkelte medarbejder helt at kunne være sig selv, at kunne være – med et måske misbrugt, men vigtigt ord – et helt menneske, eller oplever medarbejderen at skulle være en helt anden for at kunne få succes på arbejdspladsen? *Selvfremsstilling er en del af det moderne liv*, hed det på forsiden af en brochure om en konference om *"At vise sig"*. *"Der er flere og flere muligheder for at få en online eller digital identitet – og større og større forventning om, at man har det"*, hed det videre. Det er godt, hvis man har en indre følelse af en identitet, en følelse og forståelse af, hvad det er for et selv, der skal selvfremstilles. Kender sit eget hjerte og hjerne.

Mennesket har valgmuligheder



"So it is not only what leaders do and how they do it but their interior condition, that is, the inner place from which they operate - the source and quality of their attention"

C. Otto Scharmer

Menneskets evne til at lære nyt

Vi har et valg. *"Never doubt that a small group of committed citizens can change the world. Indeed, it's the only thing that ever has"*, siger Margaret Mead (1901-1978), der regnes for én af de mest indflydelsesrige kvindelige forskere og tænkere inden for det socialvidenskabelige område. Det er noget helt specielt ved mennesket, at mennesket har en evne til både at forudse og vælge fremtid. En evne til at træffe beslutninger om fremtiden. Det er her, ledelsesopgaverne og ledelsesmulighederne opstår. Vi har valgmuligheder. Set i et langt historisk perspektiv har mennesker været bemærkelsesværdigt hurtige til at lære nyt og til at træffe nye beslutninger i lyset af det lærte. En enorm opfindsomhed har præget menneskehedens udvikling. Det ser ud, som om mennesket har en iboende evne og lyst til at lære nyt. Der er mange kilder til fremtidig optimisme. Menneskets evne og lyst til at lære er én af dem. Og der bliver i overmåde rigt mål behov for denne evne. En anden kilde til optimisme er, at menneskeheden allerede nu, bl.a. gennem en enormt omfattende videnskabelig forskning, har akkumuleret en viden, hvoraf formentlig kun en brøkdel er implementeret og nyttiggjort. At bringe denne viden i anvendelse er én af menneskehedens store udfordringer. Det er ikke formaliseret viden og erfaring, vi mangler. Vi mangler evnen, og måske også viljen, til at nyttiggøre den viden, vi allerede har. Og så skal vi huske, at en afslutning også er en begyndelse.

Livs- og menneskesyn

Der er altid kynikere, der vil argumentere, at talen om virksomheder og samfund, der baseres på bæredygtigheds-, partnerskabs- og andre højere principper, er idealistisk nonsens, fordi vi mennesker fra naturens side er individualistiske, voldelige og ude af stand til at arbejde sammen for opnåelse af højere formål. Disse kynikere, som vil kalde sig selv realister, overser, at menneskets såkaldte natur indeholder mange muligheder, mange potentialer, men de ser kun på de lavere fænomener og egenskaber, der er umiddelbart synlige og negligerer de højere muligheder. *"It is ours to actualize these higher-order possibilities. First, however, we must acknowledge their existence"*, siger David C. Korten. Taget i betragtning, hvor meget verden har forandret sig gennem de sidste 150 år, er det ikke vanskeligt at forestille sig en verden udviklet, hvor det, som David C. Korten kalder *Earth Community principper*, er langt mere udviklet, end i dag, dvs. antagelser og principper i denne retning: *Life is supportive and cooperative, humans have many possibilities, order through partnership, cooperate and live, love life, defend the rights of all, gender balance*, der står i skarp kontrast til de antagelser og principper, som vi i højere grad ser udviklet og praktiseret i dag: *Life is hostile and competitive, humans are flawed and dangerous, order by dominator hierarchy, compete or die, love power, defend the rights of the self, masculine dominant*.

Kort- og langsigtet

Som Gary Hamel siger: Vi er alle partisaner af det gamle paradigme, herunder af den enten-eller tænkning, der hører det rationelle industrisamfundsparadigme til. Det er enten det ene eller det andet. Vi har svært ved at rumme paradokset, vi har svært ved at bevæge os det trin højere op, der kan rumme den tilsyneladende modsætning, og derfor fastholder vi partisanen i enten-eller ræsonnementet. Vi har f.eks. svært ved at forene en kortsigtet optimeringstænkning med en langsigtet bæredygtighedstænkning, men vores fremtidsrealitet er, at det skal vi kunne mestre. Det kan vi kun lære og praktisere, hvis vi suspenderer nogle af de værdier, begreber, forestillinger og antagelser, som hidtil har været styrende for mennesker, virksomheder og samfund. C. Otto Scharmers *U-teori*

repræsenterer her et meget omfattende og udbygget teori- og metodeapparat til forståelse og praktisering af en sådan ny form for virksomheds- og ledelsestænkning, der med U-teoribogens undertitel handler om *"leading from the future as it emerges"*. Det handler om at se de højeste fremtidige potentialer og tage ansvar for at bidrage til at realisere dem.

Ledelsesinnovation

Produkt- og procesinnovation er vi fortrolige med. Den slags innovation har været af stor betydning for industrisamfundets succes. Ledelsesmæssigt har industrisamfundet udviklet sig meget beskedent. Hovedmodellerne og hovedredskaberne fra begyndelsen af 1900-tallet er intakte, om end de er blevet forfinet og videreudviklet. Industrisamfundet har udviklet sig inden for det samme økonomiske og organisatoriske grundparadigme, og det har i vid udstrækning handlet om produktivitet og effektivitet – om kortsigtet optimering. Fremtidens samfund og virksomhed skal fungere efter andre retningslinjer og kriterier. Organisering, ledelse og samarbejde må antages at se meget anderledes ud om 40 år end i dag. Derfor bliver ledelses- og organisationsinnovation en stor udfordring, dvs. at være med til at udvikle de nye organiserings- og ledelsesformer, der skal bringe det nuværende og meget spæde viden- og innovationssamfund videre og ind i en ny og bæredygtig æra, hvor det enkelte individ, både alene og sammen med andre, kan udfolde sig mere kreativt, innovativt og bæredygtigt, end det er tilfældet nu.

Den egentlige kapital

Vore børn er vor egentlige kapital. Det vil tilkomme vore børn og børnebørn at nytænke og nyudvikle mange ting. Vore børn kommer til at stå med meget store opgaver og udfordringer. Det er et stort ansvar - det største ansvar - for den nuværende generation af voksne, dvs. os, at støtte børnene i deres udvikling, støtte udviklingen af børnenes forskellige intelligenser, formulere den grundlæggende viden, som børnene skal tilegne sig, være med til at udvikle børnenes evne til at leve, eksistere og udvikle den ansvarlighed og etik, der kommer til at præge børnene som fremtidige borgere, medarbejdere, politikere og ledere. Der vil blive stillet meget store krav til os og vore uddannelsesinstitutioner i fremtiden. Ser vi på vort eget land, så er det ikke udfordringer, som vore egne uddannelsessystemer er særlig godt skikket til at tage vare på. Der burde ikke være nogen vigtigere opgave i samfundet end at tage vare på samfundets børn og unge. I Danmark er vi langt fra at leve op til dette krav, når vi set det i forhold til de muligheder og potentialer, vi har.

Det afgørende ledelseskriterium

"The business of business is business", sagde nobelprismodtager i økonomi, Milton Friedman (1912-2006) engang. I en artikel i New York Times Magazine skrev han den 13. september 1970: *"The social responsibility of business is to increase its profits"*. Det er skarpe udtalelser, der selvfølgelig her er taget ud af deres sammenhænge, men som set ud fra dagens forudsætninger alligevel er meget usædvanlige. I dag bør vi måske sige: *The business of business is life – and business*. Selvfølgelig skal en virksomhed drive forretning. Selvfølgelig skal der komme vindmøller ud af en vindmøllefabrik. Selvfølgelig skal kunder ekspederes i en detailforretning. Selvfølgelig skal ældre mennesker plejes på et plejehjem. Selvfølgelig skal de syge behandles på hospitalet. Selvfølgelig skal millioner af opgaver løses, og til det formål har vi og vil vi fortsat have organisationer, men disse organisationer behøver ikke at være organiseret og ledet på samme måder, som de er i dag. Snarere må vi tvært imod forvente, at mange opgaver vil blive løst, men inden for helt

andre ledelsesmæssige og organisatoriske rammer end nu. Og de mål og formål, der vil være styrende i fremtiden, kan og skal være flere og andre end nu. Selv om det tilsyneladende er at gå til yderligheder, vil jeg sige, at vore børns tilstand vil være den vigtigste enkeltindikator på, om vi er lykkedes med vort ledelsesmæssige ansvar, både på samfunds- virksomheds- og familieniveau. Når ethvert barn får den fysiske, følelsesmæssige og spirituelle støtte fra familie og samfund, der skal til for at udfolde og virkeliggøre dette barns fulde potentialer, så véd vi, at vi er på rette vej. Der er lang vej igen, selv i vort eget land, men til dette skal alle, også vore virksomheder, bidrage.

Joseph H. Bragdon: *“A simple shift in thinking – that the world is round instead of flat – gave rise to the sixteenth-century Age of Exploration. The simple act of placing living assets ahead of capital assets on a company’s value scale offers analogous opportunities for advancement”*

Litteratur

- Ackoff, R.L.: *Redesigning the Future*. New York 1974.
- Argyris, Chris & Donald Schön: *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, Mass. 1978.
- Bauer, J.: *Hvorfor jeg føler det du føler*. Borgen. København. 2007.
- Beer, Stafford: *The Heart of the Enterprise*. New York 1979.
- Bernt Henriksen, Thomas (red.): *Skabt til vækst*. Børsens Forlag. København 2006.
- Bragdon, Joseph H.: *Profit for life*. Cambridge, MA, 2006.
- Brøgger, Susanne: *Smertegrænser*, i *Skabt til vækst*, København 2006.
- Cohen, W. A.: *A Class with Drucker*. New York 2008.
- Espersen, Ole: *Det danske parallelsamfund*. Politiken, kronik, den 23. juli 2008.
- Florida, Richard: *Den kreative klasse*. Klim. Århus 2005.
- Follett, Mary Parker: *Creative Experience*. 1928.
- Friedman, Thomas L.: *Jorden er flad*. København 2008.
- Godwin, Gail: *Heart. The Story of its Myths and Meanings*. Bloomsbury. London 2002.
- Goleman, Daniel: *Social intelligens*. Borgen. København, 2006.
- Gore, Al: *The Assault on Reason*. The Penguin Press. New York, 2007.
- Gundelach, Peter: *Det er dansk*. København 2002.
- Hamel, Gary & Bill Breen: *The Future of Management*. Harvard Business School Press. Boston, 2008.
- Hansen, Bent: *Velstand uden velfærd*. København 1969.
- Hawken, Paul: *The Ecology of Commerce*. 1993.
- Hildebrandt, Steen: **Fejl! Hyperlinkreferencen er ugyldig..**
- Jarvad, Pia: *Nye Ord. Ordbog over nye ord i dansk 1955-1998*. Gyldendal. København, 1999.
- Johnsen, Erik: *Studies in Multiobjective Decision Models*. Lund, 1968.
- Kirkeby, Ole Fogh: *Ledelsesfilosofi*. København 2004.
- Kolind, Lars: *Kolindkuren*. København 2007.

- Korten, David C.: *The Great Turning*. San Francisco, 2006.
- Knudsen, Jørgen: *En Georg Brandes Biografi*. Gyldendal. København, 2008.
- Lama, H. H. Dalai: *Tanker for det nye årtusinde*. København, 2000.
- Leadbeater, Charles: *We-think*. Profile Books. London. 2008.
- Meadows, D. og D. L. Meadows: *Grænser for vækst*. Gyldendal. København 1973.
- Pink, Daniel: *Ny verden – Nyt tankesæt*. København 2006.
- Pruzan, Peter & Kirsten Pruzan Mikkelsen: *Leading with Wisdom. Spiritual Based Leadership in Business*. 2007.
- Rasmussen, Søren Hein og Poul Villaume: *Et land i forvandling. Danmarks Historie 1970-2005*. Gyldendal og Politikens Forlag. København.
- Rasmussen, Hans Kornø: *Den danske stamme*. Politikens Forlag. København, 2007.
- Robinson, Ken: *Out of our minds. Learning to be creative*. Chichester. 2001.
- Scharmer, C. Otto: *Theory U*. Cambridge, Massachusetts, 2007.
- Senge, Peter M., m.fl.: *The Necessary Revolution*. Doubleday. New York. 2008.
- Senge, Peter M., m.fl.: *Skabende nærvær. Om nutidsforståelse og fremtidsvisioner*. Klim. Århus, 2007.
- Schumacher, E. F.: *Vækst eller velfærd*. København 1975.
- Taylor, F. W.: *The Principles of Scientific Management*. New York, 1911.
- UNEP. United Nations Environment Programme: *Global Environment Outlook. GEO4*. FN Rapporten GEO4. 2007. ISBN978-92-807-2836-1.
- Weber, Max: *The Theory of Social and Economic Organization*. New York. Free Press, 1947.
- Worm, Verner (red.): *China. Business Opportunities in a Globalizing Economy*. Copenhagen Business School Press. 2008.

Steen Hildebrandt

shi@steenhildebrandt.dk

www.steenhildebrandt.dk