

EN FORANDERLIG VERDEN KRÆVER NY VIDEN

CBS  **MASTERUDDANNELSER**
COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL



DER ER BRUG FOR DEN LYTTENDE LEDER

Det mener Gitte Tangbæk
og Lasse Westergaard **SIDE 6**

**FRA AUTOMATISERET TIL
AUGMENTERET ARBEJDE** **SIDE 4-5**

**HURTIG OMSTILLING KRÆVER
PARATHED** **SIDE 10**

**NYE MULIGHEDER FOR DIN
FORRETNINGSMODEL** **SIDE 14-15**

EN FORANDERLIG VERDEN KRÆVER NY VIDEN

Alting kan blive vendt på hovedet i morgen. Et af de seneste eksempler på det er coronapandemien. Hvilke kompetencer kalder en sådan verden på - for ledere og specialister fra den offentlige sektor og det private Danmark? Og hvordan kan en krise også blive anledning til forandring?

AF JAKOB ROHDE-BRØNDUM & ANNE KATRINE GOTTFRED JENSEN

Jo mere viden, du får, jo mere værdifuld bliver den, du allerede har. Den seneste tid har netop vist, hvor vigtig værdifuld viden er, ligesom pandemien har understreget behovet for nye perspektiver på kendte måder at gøre tingene på.

Mange har skullet træffe store og hurtige beslutninger. For igen at ændre dem kort tid efter. Det gælder for

individer, på organisationsniveau og for vores samfund. Her er indsigt i ens egen organisation og sig selv afgørende. Det samme er udsynet. Derfor uddanner CBS ledere og specialister til at analysere og forandre deres praksis.

Mød her studielederne fra vores fire masteruddannelser. De giver deres bud på, hvordan en efter-

uddannelse på CBS kan ruste dig til at navigere i en foranderlig verden. Mod også vores deltagere og undervisere på de følgende sider.

En masteruddannelse giver robusthed, når det blæser

De fleste ledere tror, at de har det, der skal til. Mange er havnet for borden, fordi de er fagligt dygtige, men når vinden tager til i organisationen, og lederen måske presses af både ydre og indre faktorer, så kræver det indsigt – både i organisationen og i sig selv. Derfor er personlig kompetenceudvikling vigtig, hvis lederen vil undgå at blive et offer i krisetider. Det mener professor Jan Molin, der er studieleder på Master of Management Development. Han peger på, at en masteruddannelse kan hjælpe lederen til at definere sit eget ståsted og dermed få lederen til at hvile i sig selv.

”Alle deltagere på vores masteruddannelser er dygtige, så det handler ikke om at pille dem fra hinanden. Vi skal lægge på, så de får udvidet deres repertoire og ikke bliver ofre for de vinde, der blæser,” siger Jan Molin. Ifølge ham er en masteruddannelse med til at give en robusthed og et solidt fundament i en omskiftelig verden.

”Mange får flere aha-oplevelser, når de bliver udfordret af både undervisere og deltagere fra andre brancher, og med nye perspektiver får alle et bedre fundament at stå på – især i krisetider, hvor kompleksiteten er stor,” siger Jan Molin.

Så den fælles opgave fra flere sider

Der er altid flere sider af samme sag. Sådan lyder en fast vending, og tale-måden kan også bruges til at beskrive, hvad en masteruddannelse kan give. For gennem efteruddannelse får deltagerne flere vinkler på løsningen af en konkret opgave eller problemstilling. Og deres faglighed bliver udfordret og nuanceret af kompetente undervisere og deltagere fra både den private og offentlige sektor, forklarer professor Jane Bolander, der er studieleder på Master i Skat.

”Efteruddannelse giver deltagerne mulighed for at udvide deres netværk, og de kan møde og lære af andre deltagere, som qua deres job og ansættelsessted har en anden tilgang til den faglige opgave, deltagerne er fælles om,” siger hun.

En krise sætter mange ting i et helt nyt lys, og særligt i sådan en situation kan det være nødvendigt at se dit faglige felt fra flere sider, lyder det fra Jane Bolander:

”En masteruddannelse giver et godt grundlag for at agere i omskiftelige situationer. Den rykker dig fra kompetence til ekspertise.”

Kriser aktualiserer din forretningsudvikling

Det er under kriser, at du virkelig kan udvikle din forretning. Pludselig er alle bolde kastet op i luften, og du skal trække på dine kompetencer og viden for at få det optimale ud af situationen. Det kan måske virke angstprovokerende på mange, men med en masteruddannelse kan krisen vendes til nye muligheder. Det mener professor mso og studieleder på Master of Business Development, Sof Thrane.

”Hvis du står over for en konkret udfordring, hvor du har brug for at se nye muligheder og retninger, eller måske du har brug for nye kompetencer inden for f.eks. forretningsudvikling og digitalisering, så kan en masteruddannelse hjælpe dig. Den kan gøre dig parat til at håndtere kriser,” understreger Sof Thrane og tilføjer, at du har mulighed for selv at sammensætte din uddannelse:

”Så hvis forretningsgrundlaget pludselig ændrer sig, kan din efteruddannelse skrues sammen, så du hurtigt får ny viden og input.”

Med de rette kompetencer kan en krise skabe handlekraft

Både i ministerier og styrelser og på lokalt niveau har krisen vist, at ledere pludselig skulle løfte helt andre opgaver, at der var mange udfordringer, men også nye muligheder for at handle, forklarer lektor og studieleder på Master of Public Governance, Susanne Boch Waldorff.

”Ledere har grebet muligheden for at arbejde med deres organisation og sætte fokus på de primære opgaver, og hvordan de bedst kan løses. Hele krisen har skabt et nyt handlerum, som har givet mulighed for at prøve nye ting af og reflektere over sit arbejde, mens rigide strukturer og gamle mønstre er sat på stand by,” siger hun.

Ifølge Susanne Boch Waldorff kan en masteruddannelse styrke både lederens professionelle og personlige udvikling, så den enkelte bliver klædt på til at imødekomme fremtidens krav til ledelse:

”Vi uddanner ledere til at analysere udfordringer og udvikle den handlekraft, der kan bringe samfundet videre. Vores undervisere forsker i de komplekse problemstillinger, som ledere i staten, regionerne og kommunerne står over for, så derfor sker der en konstant udveksling mellem forskning og aktuel praksis.”

COVID-19 ER ET ORGANISATORISK EKSPERIMENT I SUNDHEDSVÆSENET

Patientsikkerhed og kvalitet i sundhedsvæsenet har i mange år handlet om at opbygge fejlfrie og optimerede systemer, i højere grad end det har handlet om f.eks. træning af sundhedspersonalet. Under coronakrisen i foråret blev det lægerne og sygeplejerskerne, der fik ansvaret – også for patientsikkerheden. Et nyt forskningsprojekt undersøger, hvordan krisen sætter reformer af sektoren i perspektiv.

AF ANNE KATRINE GOTTFRED JENSEN FOTO LASSE LUNDBERG

På mange måder er COVID-19-krisen et organisatorisk eksperiment i sundhedsvæsenet. For det er under en krise, at systemer for patientsikkerhed, kriseberedskab og risk management skal stå deres prøve. Derfor undersøger lektor Kirstine Zinck Pedersen fra Institut for Organisation på CBS i et nyt forskningsprojekt, hvordan krisen sætter reformer af sundhedsvæsenet og særligt patientsikkerheden i perspektiv.

Krisen har betydning for organisering af sikkerheden på mange niveauer, f.eks. i behandlingen af syge samt i håndteringen af smitterisikoen. Arbejdet har ført til organisatoriske ændringer med nye afsnit og oplæring af personale.

”Det skete med en imponerende hast i foråret og under en konstant usikkerhed ift. krisens omfang og forløb. Under organisatoriske ændringer sker der uundgåeligt fejl eller uhensigtsmæssigheder – også ift. patientsikkerheden. Jeg undersøger, hvordan etablerede systemer håndterer udfordringerne, samt hvilke nye løsninger krisen har skabt,” fortæller Kirstine Zinck Pedersen.

Om udgangspunktet, da krisen ramte, forklarer hun: ”I Vesten har man de seneste 20 år gentænkt begrebet om patientsikkerhed. Den skal nu sikres gennem optimering af systemer og indrapportering af utilsigtede hændelser. Man kan sige, at det bliver et spørgsmål om at skabe fejlfrie systemer, og man har hermed taget noget af ansvaret fra sundhedspersonalet og lagt det i stabsfunktioner.”

Fagprofessionelle i front

Forskningsprojektet bygger på interviews med mere end 20 ansatte i sundhedsvæsenet herunder ledende

overlæger samt kvalitetschefer og de risk managers, som behandler sager om patientsikkerhed.

”Mange steder er rapporteringer af utilsigtede hændelser faldet under krisen. Det undrer ikke, for når sundhedspersonalet har travlt, bruger de ikke nødvendigvis tid på et forholdsvis tungt system. Alligevel er de fleste enige om, at sundhedsvæsenet under omstændighederne har fungeret både effektivt og sikkert. Det handler langt hen ad vejen om, at sundhedspersonalet har taget ansvar for og tænkt patientsikkerhed ind i deres arbejde,” siger hun og tilføjer:

”Sundhedsvæsenet har brugt mange midler på kvalitets- og patientsikkerhedsprojekter gennem årene, og når det så brænder på, er det lidt tankevækkende, at man mange steder sender dem hjem, som sidder med de funktioner, mens man giver beslutningskompetencen og ansvaret til personalet i frontlinjen. Og det viser sig, at de fagprofessionelle tilsyneladende klarer opgaven ganske glimrende.”

Klar kerneopgave

Under krisen har målet været forholdsvis tydeligt: At undgå ”italienske tilstande”, behandle alle patienter bedst muligt samt undgå smittespredning. Det fælles mål har formentlig bidraget til den hurtige omstilling, forklarer Kirstine Zinck Pedersen:

”Betydningen af en tydelig kerneopgave og af at man udviser tillid til de fagprofessionelle, skal sundhedsvæsenet tage med sig. Jeg kan dog frygte, at det bliver svært at fastholde såvel tydeligheden som tilliden, når sundhedsvæsenet kommer tilbage til en normal hverdag.” Inden for sikkerhedstænkningen er man begyndt at

tale om, at vi ikke blot skal se på, hvorfor tingene går galt, men også hvorfor de går godt. Ift. hvorfor sundhedsvæsenet indtil nu har klaret COVID-krisen så forholdsvis godt, forklarer Kirstine Zinck Pedersen:

”Det skyldes til dels beredskabsplaner men i endnu højere grad bureaukratiske strukturer, som mange steder tillod en hurtig omlægning til kriseberedskabsledelse, hvor de, der fik beslutningskompetencen, også langt hen ad vejen havde ekspertisen til at tage de rigtige beslutninger. Samtidig muliggjorde selvsamme strukturer, at der hurtigt blev etableret tydelige kommandoveje. Man siger tit, at bureaukratiske organisationer er forandringsresistente. Det kunne tyde på, at hospitalernes agilitet under krisen modsiger den tese,” siger hun og tilføjer:

”Den samme krise eller katastrofe kommer sjældent to gange. Så selvom epidemien nok bør få os til at se nærmere på lagrene med værnemidler eller antallet af intensivpladser, så er det omend endnu vigtigere, at vi har fokus på de organisatoriske forhold, forsyningskæder og den erfaring, uddannelse og ekspertise, der skal sikre, at vi kan reagere hurtigt, effektivt og sikkert uafhængigt af krisens karakter.”

KIRSTINE ZINCK PEDERSEN

Beskæftiger sig med reformer af det danske sundhedsvæsen med særligt fokus på patientsikkerhed og kvalitet. Forfatter til bogen ”Organizing Patient Safety: Failsafe Fantasies and Pragmatic Practices”. På CBS underviser hun bl.a. offentlige ledere på Master of Public Governance.

AVANCERET TEKNOLOGI SKAL KOMPLEMENTERE – IKKE ERSTATTE – VORES ARBEJDE

Fremtidens arbejdsplads bevæger sig fra automatiseret til augmenteret arbejde, hvor algoritmer understøtter og dermed forstærker de menneskelige egenskaber. Det stiller krav til ledere og specialister, som skal identificere de opgaver, der bedst lader sig automatisere, og hvor der er størst gevinst.

AF JAKOB ROHDE-BRØNDUM ILLUSTRATION RASMUS JUUL

Kunstig intelligens og avanceret robotteknologi er ikke en trussel mod den enkelte medarbejders job. Men tværtimod et supplement, som sammen med mennesker skaber merværdi for virksomheden. Det mener professor på Institut for Digitalisering på CBS, Tina Blegind Jensen, som peger på, at hele idéen med en automatisering er at frigøre medarbejderne til at løse andre opgaver.

”På kort sigt kan det selvfølgelig være et led i en spæreovelse, men automatisering bør på langt sigt ses som et strategisk værktøj, der kan skabe merværdi for virksomheden. Afgrænsede og rutineprægede opgaver kan automatiseres for at frigøre medarbejdere til at påtage sig de opgaver, der kræver problemløsning, kreativ tænkning, empati, situationsfornemmelse og sociale færdigheder. Det handler med andre ord om at give medarbejderne mere tid til de spændende og mere komplekse opgaver,” siger Tina Blegind Jensen, der underviser i digitaliseringens betydning for transformering af arbejde og forretningsudvikling på Master of Business Development.

Fra automatiseret til augmenteret arbejde

Coronakrisen har understreget vigtigheden af digitalisering, og ifølge Tina Blegind Jensen vil vi se et stigende antal arbejdspladser, hvor digital teknologi og mennesker supplerer hinanden for at levere et forbedret arbejdsresultat. Dermed bevæger vi os ifølge professoren fra automatiseret til augmenteret arbejde, hvor algoritmer understøtter og dermed forstærker de menneskelige egenskaber.

”Med augmenteret arbejde åbnes der op for nye forretningsmuligheder, hvor teknologien vil spille en transformerende rolle, men hvor det er ledere og de ansatte, som skal drive forretningsudviklingen,” påpeger Tina Blegind Jensen og understreger, at automatiseringen kræver omtanke, hvis den skal blive en succes.

”Mange ledere og specialister er tilbøjelige til at tænke operationelt, når det handler om ny teknologi, men i forbindelse med automatisering af opgaver står ledelsen over for en række strategiske valg. De skal identificere de opgaver, som bedst lader sig automatisere, og hvor der er størst gevinst og mulighed for synergi. Dertil kommer vigtigheden af at tænke i afhængigheder mellem opgaver og i muligheden for at skalere,” siger hun.

Det betyder, at man skal have overblik og tænke mere strategisk, så man kan identificere de opgaver, som kan løses mere effektivt og frigøre den menneskelige arbejdskraft.

”Lederne skal vide, hvad deres vision er og finde ud af, hvad de vil opnå, og hvilke løsninger de har brug for,” siger Tina Blegind Jensen.

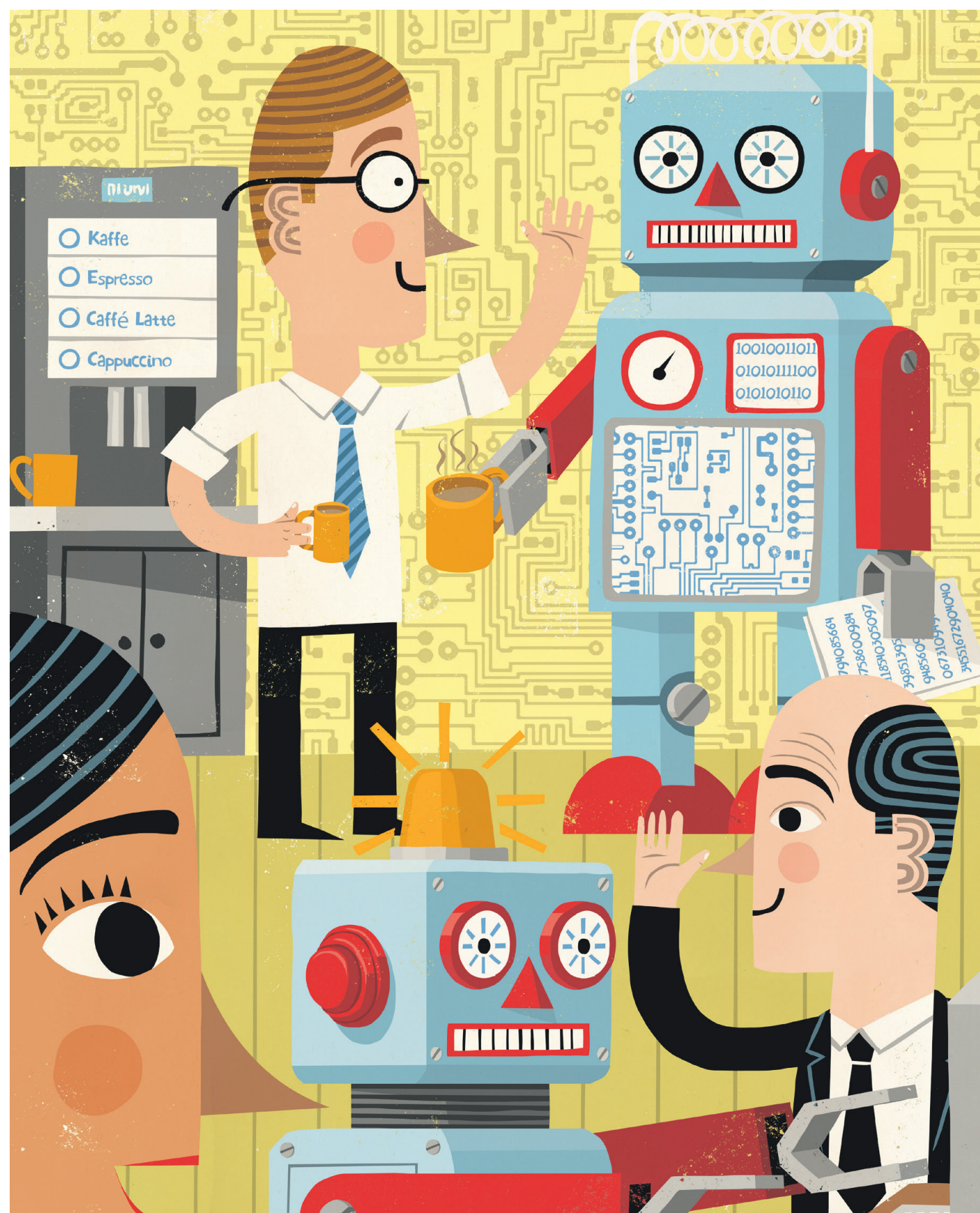
De tekniske automatiseringsløsninger er allerede tilgængelige, og leverandører står til rådighed for at hjælpe virksomheder med at komme i gang. Men automatisering kræver også indsigt og uddannelse af både ledere og medarbejdere.

”Automatiseringstiltag kræver folk, som forstår sig på data, og som er fortrolige med algoritmer. Det kræver ansættelse af nye medarbejdere eller opkvalificering af den eksisterende arbejdskraft. Ledere skal derfor tænke i uddannelse for at få det bedste ud af samspillet mellem teknologi og mennesker,” siger Tina Blegind Jensen.

Husk medarbejderen

Hvis automatiseringen skal blive en succes, så er det ikke nok at identificere opgaver og løsninger. Det kræver også, at de ansvarlige har fokus på medarbejderne, da automatiseringen kan resultere i usikkerhed.

”Medarbejdere kan have mange spørgsmål i forbindelse



med automatisering. Hvorfor er det overhovedet nødvendigt? Hvad forventes der af mig? Hvad vil der ske med mine nuværende kompetencer? Det er derfor vigtigt, at man ud over et stort strategisk overblik også har fokus på at skabe tryghed for den enkelte medarbejder,” understreger Tina Blegind Jensen og nævner sagsbehandling som et eksempel, hvor automatisering kan give mere arbejdsglæde for den enkelte medarbejder:

”I stedet for at medarbejderen skal bruge tid på sager med f.eks. faktuel talbehandling, som en teknologisk løsning lige så godt kunne lave, så kan sagsbehandleren med automatisering bruge tiden på mere spændende sager, som kræver refleksion og empati.”

Spil engagerede bankfolk

En af deltagerne på Master of Business Development, som har arbejdet med digital udvikling og implementering af automatisering i flere virksomheder, er den 33-årige Peter Bing Simmons. Han er i dag Customer Engineer hos Google og har i de seneste år arbejdet med digital transformation hos Microsoft, Danske Bank og FLSmidth.

Nøgleopgaven i Danske Bank var ifølge Peter Bing Simmons at implementere it-løsninger, som understøttede et mere agilt mindset, og løsningen blev et spil med elementer fra bankens it-strategi, som i løbet af nogle få uger blev udviklet af to studentermedhjælpere.

”Det blev en stor succes at lære it-strategien på en anden måde. Både ledere og medarbejdere var meget engagerede i spillet, som også havde et konkurrenceelement,” fortæller Peter Bing Simmons.

Roadshow byggede bro mellem it og forretning

I FLSmidth var udfordringerne ifølge Peter Bing Simmons, at der på daværende tidspunkt var et spænd mellem it- og forretningsdelen i den globale organisation, som resulterede i store rejseudgifter. Den digitale transformation skulle derfor bringe it og kerneforretningen tættere sammen, fortæller han:

”Den digitale transformation skulle implementeres i meget forskellige kulturer over hele verden, så vi besluttede at tage på et roadshow, hvor vi underviste medarbejderne i de digitale værktøjer.”

Roadshowet bestod både af ’meet and greet’ i receptionen i de forskellige afdelinger, og af kurser og besøg rundt i afdelingerne, hvor Peter Bing Simmons og hans kolleger også fik lejlighed til at lære deres kolleger bedre at kende.

”’Walk the floors’, hvor vi kom rundt i afdelingerne, har helt klart den største effekt. Det er selvfølgelig mere omstændigt, men vi kunne se, at adaptionen af de digitale værktøjer steg, og så udnævnte vi også nogle passionerede superbrugere, som var klar på at være først med det første og kunne lære fra sig ude i afdelingerne,” fortæller Peter Bing Simmons og tilføjer, at kommunikation og kulturforståelse er altafgørende, hvis den digitale transformation skal lykkes i store organisationer.

”Både kulturforståelse, kommunikation og ledelse skal prioriteres højt, når automatisering skal implementeres. Jeg kan i hvert fald konstatere, at der er en gigantisk forskel på medarbejdernes glæde og tilfredshed med digitale transformationer, når man har prioriteret at møde medarbejderne der, hvor de er, i modsætning til, hvis man ikke prioriterer inddragelsen af medarbejderne,” siger Peter Bing Simmons.

5 GODE RÅD TIL AUTOMATISERING FRA PETER BING SIMMONS

Den rigtige teknologi – Modernisér, konsolider og simplificér. Teknologi skal aflaste og ikke belaste. Start med at se på, hvad der kan optimeres eller standardiseres.

Mennesker – Medarbejderne er en stor del af den digitale forandring. Sørg for at opkvalificere og inkludere dem i processen, så det ikke blot bliver et it-projekt.

Kommunikation – Vær transparent og kommunikér ofte. Husk at tage eventuelle kulturforskelle i betragtning samt bruge forskellige kommunikationskanaler.

Ledelse – Vær foregangsmand – “Walk the Talk” og sæt retningen.

Ressourcer – Sørg for en sund balance mellem ressourcer allokeret til investering i teknologi og ressourcer allokeret til medarbejdernes adoption af teknologi, herunder uddannelse – både til ledere og medarbejdere.

KUNSTEN IKKE AT GØRE NOGET

Kriser kræver synlige ledere, som kan træffe hurtige beslutninger. Eller gør de? Nej, siger to ledere fra Master of Management Development. Under coronakrisen har de begge fundet ud af, at der mere er brug for ledere, der lytter til medarbejderne og hviler i sig selv.

AF JAKOB RØHDE-BRØNDUM FOTO LASSE LUNDBERG

Når alt er kaos, og ingen ved, hvad vi står overfor, så hjælper den stereotype leder ikke meget. I stedet for den handlekraftige leder er der mere brug for refleksion og inddragelse. Det mener Gitte Tangbæk. Hun er leder i HR, læring og ledelse i Jyske Bank og tager i øjeblikket efteruddannelsen Master of Management Development, MMD, på CBS. I foråret, da coronasmitten ramte verden, oplevede hun, hvad det vil sige at stå med en ledelsesopgave, hun aldrig havde stået med før og ikke havde svarene på.

”Det var jo egentlig en situation, som krævede styring, og tidligere havde jeg nok også fokuseret mere på at være handlingsorienteret. Men det viste sig jo hurtigt at være umuligt, da ingen af os vidste, hvad vi stod overfor,” husker Gitte Tangbæk.

I stedet for hurtige beslutninger indtog hun derfor en mere observerende rolle.

”På MMD-uddannelsen taler man om ’negativ formåen’, som handler om at overveje, vente og udholde usikkerheden. Det betyder ikke, at man ser apatisk til, men i stedet handler det om at være nærværende, vågen og sansende,” fortæller Gitte Tangbæk.

Rum til refleksion

Hun inddrog derfor medarbejderne i processen, så de sammen kunne træffe de beslutninger, der var brug for.

”Alle gør sig tanker, så det handler om at skabe de rigtige rammer og rum til refleksion og brainstorm. På den måde bliver jeg også udfordret på min egen forståelse af plejer, og når alle er med, giver det også mindre stress og færre frustrationer, når strategien skal fungere i dagligdagen,” siger Gitte Tangbæk og nævner online-møder som et eksempel på et område, hvor hun har indtaget en mere observerende rolle.

”Vi er alle forskellige. Nogle er mere afventende i et stort mødelokale, men når de sidder derhjemme til et onlinemøde, er de måske mere trygge og siger måske mere. Så vi varierer møderne og tænker faktisk altid først, om vi kan holde mødet online, og så er vi meget opmærksomme på talerækken, så alle er med,” fortæller Gitte Tangbæk.

Fokus på bløde værdier

Hos Henning Larsen Arkitekter har projektleder Lasse Westergaard også oplevet, at relationer og negativ formåen har gjort det lettere at navigere i en usikker og omskiftelig hverdag.

”Corona har ændret mange parametre i organisationerne, og mange dynamikker og udfordringer er blevet mere synlige, men jeg synes, at krisen især har vist, hvor vigtige relationerne i organisationen – både internt og eksternt – er. Hvis du har fokus på relationsopbygning og de mere bløde, personlige værdier, så er det lettere at skabe en meningsskabende ramme,” siger Lasse Westergaard og peger på, at hans masteruddannelse har givet ham en tryghed og bedre forståelse af de mekanismer, der er i en organisation.

”Ledelse er som et åbent sår, fordi ledelse altid er i proces. Så det handler om at facilitere og bygge bro mellem de forskellige kontekster og værdier i organisationen, så man kan få en bedre forståelse af medarbejdernes udfordringer,” påpeger Lasse Westergaard og tilføjer:

”Den sociale proces er også svær eksternt, når f.eks. folk på et projekt sidder i Saudi Arabien, Frankrig, USA og Danmark og råber på retningslinjer. Men hvis man kan være i frustrationen for at forstå, hvad der er på spil, så er det lettere at få lavet en fælles meningsskabende ramme, og med den rigtige ledelsesforståelse, som en masteruddannelse f.eks. giver, har man en større tryghed i sit arbejde, så man ikke falder i den umiddelbare lette og rigide systemtænkning som en løsning på problemet.”

DET HAR CORONAKRISEN LÆRT MIG OM LEDELSE:



GITTE TANGBÆK:

• Som leder er det vigtigt at skabe en tydelig ramme for koordinering og opgaveløsning, og så skal man være åben omkring sin egen sårbarhed. En leder har ikke alle svarene, så der er brug for alles input for at finde nye veje i fællesskab.

• Krisen har i høj grad vist, at eksperimenter skaber energi og stort set altid fører et eller andet givtigt med sig.

• Det er vigtigt at pleje og udbygge relationer i organisationen, og krisen har vist, at det kræver en særlig indsats, når vi ikke er sammen fysisk.

• Lederen skal gøre sig meget umage for, at medarbejderen føler en høj grad af tilgængelighed, selvom vi ikke har mulighed for at være sammen fysisk, så både medarbejder og leder oplever at være tæt på hinanden. Forhåbentlig kan det bane vejen for, at medarbejderen kan finde mening med f.eks. arbejdsformen og opgaver.

• Onlinemøder kan i mange tilfælde både højne kreativiteten og effektiviteten, men man skal altid stadig overveje, hvornår henholdsvis online og fysiske møder er det bedste valg. Møder online kræver nogle kompetencer, som ikke nødvendigvis er de samme som ved et fysisk møde, og det handler ikke blot om den tekniske del men i høj grad også om at skabe eksempelvis engagement, nærvær og facilitering.



LASSE WESTERGAARD:

• Udfordringer kan opleves meget forskellige i forhold til kontekster. Brobygning mellem disse kontekster bliver en vigtig ledelsesopgave, så man skaber en fælles meningsdannelse med opgaven.

• Folks værdier bliver let meget udfordret under store forandringer. Men fokus på værdier glemmes ofte i den praktiske løsning af udfordringen. Forståelse af værdier og medarbejderen frem for opgaveløsning er derfor vigtigt for ledere.

• Som leder skal man i disse foranderlige situationer være ærlig omkring, hvornår det er svært for dig selv, samt hvad dine egne værdier er.

• Arbejd fokuseret med skelnen mellem klar ramme-styring og rum for udforskning.



”Magt og ret er ikke noget, man har. Det er noget, man får,” siger professor Jan Molin. På billedet ses MMD-deltagere i dialog med hinanden om deres ledelsesopgave.

LEDELSE HANDLER OM RELATIONER

Der er udgivet tusindvis af bøger om ledelse, men når alt kommer til alt, så handler god ledelse om dig selv og måden, du omgås andre mennesker. Professor på CBS, Jan Molin, giver her sit bud på god ledelse.

AF JAKOB RØHDE-BRØNDUM FOTO MMD

Hvis ikke du er parat til at give noget af dig selv, er du heller ikke parat til at blive leder. Det mener Jan Molin, professor og studieleder på Master of Management Development, som i år kan fejre 20 års jubilæum.

”Jeg tror, at årsagen til, at vi har haft en stabil søgning gennem alle årene, er, at vi altid har taget udgangspunkt i det personlige lederskab. Hvis man vil være leder, kan man da godt prøve at købe en paperback i lufthavnen eller tage en af de mange lederuddannelser, som kommer og går, men der er ingen skræddersyede løsninger. Det handler om at udvikle og lære sig selv at kende,” understreger Jan Molin.

Ledelse har i mange år været synonym med magt, og i faglitteraturen har det da heller ikke skortet på militære termer, når lederen skulle beskrives. Men ifølge Jan Molin handler det gode lederskab ikke om at sidde øverst i hierarkiet og træffe en masse store beslutninger. Det handler om relationerne mellem lederen og resten af organisationen.

”Vi har altid dyrket den heroiske leder og bruger ofte ord som general og strategi, når vi skal beskrive ledelse, men god ledelse er meget mere end en autoritet. Man er leder ift. det mandat, man har fået, og magt og ret er ikke noget, man har. Det er noget, man får. Og derfor står og fal-

der effekten af lederens arbejde altid med relationerne til omgivelserne,” siger Jan Molin.

Med afsæt i egne udfordringer

Master of Management Development er en forskningsbaseret efteruddannelse, hvor det i høj grad er deltageren, som skal være parat til at give noget af sig selv. I en konstant dialog med andre deltagere, undervisere, vejledere og coaches skal deltagerne formulere personlige udviklingsmål med afsæt i deres egen ledelsespraksis, udfordringer og erfaringer.

”Lederen skal ikke bare være alene på toppen. For når man isolerer mennesker, dør de langsomt”

JAN MOLIN

Professor og studieleder på Master of Management Development

”Lederen skal ikke bare være alene på toppen. For når man isolerer mennesker, dør de langsomt. Det handler derfor om at udvikle og styrke sig selv ift. andre. Og når man forstår sig selv og andre bedre, bliver det også meget sjovere at være leder,” påpeger Jan Molin. Han understreger endnu en vigtig pointe: Vi skal

gøre op med tanken om at se virksomheden og lederrollen som en tom skal, man bare kan gå ind og ud af. Virkelighedens ledelse er en social konstruktion, hvor alle er medvirkende.

”På uddannelsen har vi fokus på en konstruktivistisk og relationel tilgang, så vi sammen med deltageren kan udvikle den enkeltes ledelsesmæssige handlingsrum ved at lade forskellige opfattelser af ledelse og ledelsesteorier udfordre mere etablerede forestillinger om ledelse og organisering,” fortæller Jan Molin.

NY PODCAST:

KONTRAPUNKTER I LEDELSE

Anden sæson af podcastserien Lederløftet indeholder tre samtaler, som udforsker lederens rolle i organisationer med mange stemmer, og hvor narrativer og handlemønstre eksisterer på kryds og tværs. Lyt til alle afsnit på cbs.dk/mmd eller download dem via iTunes eller på SoundCloud.

Afsnit 1 – om det ledelsesmæssige valg – når en udefrakommende trussel og et dertilhørende beslutningsdilemma melder sin ankomst. I samtalen deltager bestyrelsesformand for JP/Politikens Hus, Lars Munch, og professor ved CBS, Jan Molin.

Afsnit 2 – om ledelse i den polyfone virksomhed i evig vekselvirkning mellem mange dagsordener. I samtalen deltager Chefpolititiinspektør i Rigspolitiet, Peter Ekebjærg, og professor ved CBS, Jan Molin.

Afsnit 3 – om at balancere sin ledelseskommunikation mellem at vise beslutningskraft, sårbarhed og tvivl. I samtalen deltager COO hos Copenhagen Business Hub – Erhvervshus Hovedstaden, Mette Gregersen, og professor ved CBS, Jan Molin.

KRIGE OG KRISER HAR HISTORISK OG AKTUELT TRUKKET PÅ SKATTEPOLITIKKEN

Skattelovgivningen er ofte blevet kritiseret for at være for uoverskuelig. Men det er prisen, man må betale, hvis man vil bruge skatteretten til at fremme andre formål end blot opkrævning af penge. Det sker f.eks., når politikerne under en krise, som den aktuelle, forsøger at hjælpe privatpersoner og virksomheder til gavn for den samlede danske økonomi, skriver Jane Bolander, professor i skatteret og studieleder på efteruddannelsen Master i Skat på CBS.

KOMMENTAR JANE BOLANDER, PROFESSOR I SKATTERET VED CBS FOTO PRIVATFOTO

Historisk set blev skatter indført for at finansiere krig. Skatterne var midlertidige og blev ophævet igen, når krigen var ovre. Senere blev skatterne permanente og er også blevet foretaget betragteligt til et omfang, hvor det i dag er helt utænkeligt, at vi ikke skulle betale skat. Helt basalt tjener skatterne som indtægtskilder til udgifter i velfærdssamfundet, og derudover er skatter også et enormt godt reguleringsværktøj. Det er netop sådan, de bliver brugt under den aktuelle krise, som har medført en lavere aktivitet i samfundet, og hvor bl.a. virksomheder oplever et tab i indtjening.

Under coronakrisen har vi set flere eksempler på, hvordan staten forsøger at give borgerne flere penge mellem hænderne for at sætte gang i økonomien. Udbetaling af feriepenge er et eksempel herpå, hvor det så også følger en diskussion om, hvorvidt man skal ændre på regler for beskætning af feriepenge. Tilsvarende er beløbet for, hvad man må tjene på sommerhusudlejning, for der skal betales skat, forhøjet for at motivere flere til at udleje deres hus. Det vil forhåbentlig føre til, at flere turister lægger penge rundt i landet og derved understøtter økonomien i de feriebyer, der er hårdt ramt.

Politikerne har også haft et ønske om at lette virksomhedernes likviditet ved at lade dem beholde flere penge for at kunne betale deres regninger under krisen. Det har man gjort ved at udskyde frister for, hvornår virksomheder skal betale skat og moms. Der skal afregnes skatter, afgifter og moms på alle aktiviteter, og det er der fastlagt helt bestemte afregningstidspunkter for. Staten kan så vælge at udskyde afregningerne. Virksomhederne skal betale det samme beløb, men de får en højere likviditet i en periode. Udsættelse af betalingerne er et relativt billigt hjælpemiddel, da der stadig skal afregnes samme beløb – bare på et senere tidspunkt.

Godt reguleringsværktøj

Skatteretten er særlig godt som reguleringsværktøj, fordi man med den kan påvirke folks incitament i en bestemt retning.

En mulighed for at hjælpe trængte dele af det danske samfund er, hvis man skattemæssigt får fradrag for særlige udgifter. Det er samtidig en måde, hvorpå staten kan påvirke samfundet i en bestemt retning, for den særlige skattebegunstigelse tilskynder f.eks. virksomheder til indsatser på lige præcis det område,

hvor de via skatten kan spare penge. Hvis der tværtimod lægges skat på noget, afholder man sig fra netop de ting. Typisk foretages reguleringen via reglerne for afskrivninger. Politikerne har tidligere indført forhøjede afskrivninger og endda muligheden for at afskrive på aktiver, man endnu ikke havde fået.

Også under tidligere kriser har politikerne forsøgt økonomisk at hjælpe. Under finanskrisen så vi det med hjælpepakker til bankerne. Det, der sker nu, er, at en langt større del af økonomien skal hjælpes. Og her kan skattepolitikken være bedre egnet. Hvor tilskud og hjælpepakker er bedst, når man kan identificere bestemte grupper, som har et problem, så er skattepolitikken bedre som værktøj i en situation, hvor flere skal hjælpes, og hvor ”flere” er en mere udefinerbar gruppe. Derfor er skattepolitikken et stærkt reguleringsværktøj, når store dele af erhvervslivet skal hjælpes økonomisk eller tilskyndes til at investere.

Fradrag eller tilskud?

Når der skal gives økonomisk hjælp, vil det politisk ofte være et valg mellem at give tilskud eller adgang til fradrag.

Der er både fordele og ulemper forbundet med det. Ofte vil det afføde større administrative byrder at yde tilskud fremfor at give adgang til fradrag. Modtageren vil skulle udarbejde en ansøgning med nødvendig dokumentation. I det offentlige skal der etableres et system, som skal behandle ansøgningerne og sikre, at pengene går det rigtige sted hen. Tilskud vil dog typisk være at foretrække hos modtageren, da et fradrag kun har en værdi, hvis der er indkomst at modregne fradraget i, og netop i en økonomisk krisesituation vil virksomhederne oftest ikke have tilstrækkelig med indkomst til at kunne udnytte fradragsmuligheden. Det vil tit være mere forudsigteligt for det offentlige, hvor meget en økonomisk håndsrækning koster, såfremt der gives tilskud frem for at give adgang til fradrag.

Skatterettens begrænsninger

En meget stor del af dansk økonomi hænger sammen med eksporten til andre lande, og Danmark har kun mulighed for skattepolitisk at regulere på egne forhold. En begrænsning ved skatteretten er derfor, at den primært giver mulighed for at løse indenlandske problemer.

Udfordringen ved at bruge skatteretten som værktøj bl.a. under kriser er desuden, at skattelovgivningen efterhånden er blevet omfattende og uoverskuelig, når den skal pleje alle mulige hensyn. Men det er prisen, man må betale, hvis man vil bruge skatteretten til at fremme andre formål end blot opkrævning af penge. Man kan ikke kræve, at skatteretten på den ene side skal løse mange af samfundets problemer, og samtidig kræve at skattelovgivningen skal være enkel.



JANE BOLANDER

Har siden 2011 været professor ved CBS LAW med speciale i skatteret i relation til både erhvervsliv og private forhold. Hun er studieleder på efteruddannelsen Master i Skat, der henvender sig til både den private og offentlige skatsektor i Danmark. Hun er uddannet cand.jur. og afleverede sin ph.d.-afhandling ved Aarhus Universitet i 1999 – emnet var ”Skat ved gældseftergivelse”.

Hun er formand for Skatterådet og desuden medlem af en række skattefaglige sammenslutninger i ind- og udland, ligesom hun sidder i redaktionen for det skatteretlige tidsskrift SR-Skat.

”COVID-19 understreger i min optik en udfordring for den internationale skatteret: At hele systematikken bag aftalerne er mere end 100 år gammel og fra en tid, hvor man ikke flyttede sig så meget og ikke havde aktiviteter i mange lande,” siger professor mso Peter Koerver Schmidt.

PANDEMIEN UDFORDRER DEN INTERNATIONALE SKATTERET

Geografi er ofte helt afgørende for, hvordan selskaber og personer beskattes. Derfor har ændret rejseaktivitet og mere hjemmearbejde under COVID-19 vanskeliggjort håndteringen af internationale skatteforhold, forklarer professor mso Peter Koerver Schmidt.

AF ANNE KATRINE GOTTFRED JENSEN FOTO MASTER I SKAT

Pandemien har i flere lande ført til restriktioner på muligheden for at rejse, ligesom mange medarbejdere er blevet opfordret til at arbejde hjemmefra. For nogle virksomheder har det betydet, at en del ansatte ikke har udført deres arbejde i det land, hvor de normalt arbejder fra. Det kan potentielt have store konsekvenser for beskætningen af både virksomheden og den enkelte, forklarer Peter Koerver Schmidt, der er professor mso på CBS, hvor han forsker og underviser i skatteret med særligt fokus på dansk og international selskabsskatteret. Bl.a. underviser han på efteruddannelsen Master i Skat.

”Ud fra en international skatteretlig betragtning kræver COVID-19 ekstra opmærksomhed. Både for myndigheder, virksomheder, borgere og rådgivere. For de normale forretningsgange og rejsemønstre er ændret under pandemien,” siger han og henviser samtidig til, at lande normalt fordeler beskætningsretten mellem sig på baggrund af dobbeltbeskatningsaftaler. Her er det bl.a. afgørende, om og i givet fald hvor virksomheden opnår faste driftssteder, hvilket afhænger af, hvor virksomheden geografisk har sine aktiviteter, og hvor de involverede medarbejdere befinder sig.

”Både OECD og de danske skattemyndigheder har nu reageret og er kommet med fortolkninger af dobbeltbeskatningsoverenskomsterne med henblik på at lette håndteringen af internationale skatteforhold i den her meget specielle tid. Men det er ikke hverdagskost, at

der kommer tolkninger ud, som indikerer, at man på nogle områder skal udvise lidt konduite,” siger Peter Koerver Schmidt.

Selskaber og personer rammes

Han kommer med eksempler på, hvordan pandemien kan skabe udfordringer.

Et selskab er typisk beskattet i det land, hvor det er hjemmehørende. I dette eksempel Land A. Selskabet har en medarbejder, som er ansat i Land A men bor i Land B. Og som et resultat af COVID-19 kan medarbejderen ikke komme til Land A for at arbejde men arbejder fra Land B.

”Et hjemmekontor medfører en risiko for, at personen udgør et fast driftssted for selskabet i sit hjemland. Og dermed kan medarbejderens hjemland måske begynde at beskætte selskabet af den indkomst, der kan henføres til det faste driftssted. Sådan vil man normalt tolke aftalerne. Men det er ikke meningen i den aktuelle situation. Medarbejderens arbejde i et andet land skal foregå løbende og være af længerevarende karakter, for at det ændrer på beskætningen. Og der er ikke tale om et fast driftssted, hvis medarbejderens hjemmearbejde har et mere midlertidigt og ekstraordinært præg. For at kunne afgøre om det er tilfældet, må der dog foretages en konkret vurdering,” siger Peter Koerver Schmidt.

Pandemien kan i særlige situationer potentielt få betyd-

ning for privatpersoner, der har spredt deres arbejde og familie ud over flere lande. Hvis personen samtidig har fast bolig i to lande, vil landet, hvor personen har såkaldt ”midtpunkt for sine livsinteresser”, normalt have retten til at beskætte først og mest. Men kan det ikke afgøres, hvor midtpunktet er, kan vurderingen komme til at afhænge af skatteyderens sædvanlige opholdssted. Her har OECD og skattemyndighederne dog sagt, at selvom pandemien midlertidigt ændrer på, hvor en person opholder sig mest, skal det ikke ændre på vurderingen af beskætningsretten. Med andre ord, såfremt en person under coronasituationen ekstraordinært og midlertidigt opholder sig i et land, vil det ophold næppe udgøre et sædvanligt ophold.

”Hele situationen rører ved nogle ret væsentlige forhold for et selskab. Hvis selskabet i sidste ende anses for at have flyttet sit hjemsted, skal der normalt betales exitskat, altså en engangssum for at forlade et land. Her taler vi potentielt om store beløb. Hvis det handler om ændrede skatteforhold for en enkelt medarbejder, der arbejder hjemmefra, så er der formentlig ikke tale om så store beløb men i stedet om nogle potentielt væsentlige administrative omkostninger for selskabet, hvis det skulle anses for at have fået et fast driftssted i udlandet,” forklarer han.

Ikke tidssvarende aftaler

Peter Koerver Schmidts bud er, at vi ikke kommer til at se mange sager ved domstolene om, hvor virksomheder skal betale skat under pandemien:

”OECD og skattemyndighederne prøver at mindske udfordringerne og udvise noget konduite, og jeg tror ikke, vi kommer til at se et hav af sager. Men omvendt, hvis nogen prøver at bruge håndsrækningen lidt for aggressivt, kan der komme sager.”

Ifølge ham sætter pandemien også fokus på en generel udfordring ved beskætning på tværs af lande:

”Situationen understreger i min optik en udfordring for den internationale skatteret: At hele systematikken bag aftalerne er mere end 100 år gammel og fra en tid, hvor man ikke flyttede sig så meget og ikke havde aktiviteter i mange lande. I dag er det jo hverdag.”

HURTIG OMSTILLING KRÆVER PARATHED

Krisen har vist, at det er muligt at lægge både produktion og arbejdsliv radikalt om. Men det kræver, at organisationer er gearet til omstilling. Og det er de kun, hvis de allerede har den rette viden og kender organisationens værdigrundlag, inden krisen rammer, mener CBS-professor Susana Borrás.

AF JAKOB ROHDE-BRØNDUM

Selvom debatten om bæredygtighed og grøn omstilling har stået i skyggen af pandemien, så er klimaproblematikken stadig højaktuel. Måden, vi producerer, arbejder og lever på, skal ændres, hvis vi vil sætte gang i den grønne omstilling. Men kan vi overhovedet det med en pandemi og udsigt til økonomisk smalhals?

”Coronakrisen har i hvert fald vist, at vi hurtigt kan ændre vores måde at agere på inden for digitalisering, klima og globalisering, og så har vi set, at der i mange organisationer både er en ledelses- og medarbejderparathed, som kan sikre udvikling og hurtig omstilling,” siger professor på Institut for Organisation på CBS, Susana Borrás.

Strukturen skal være på plads

Hun understreger dog, at paratheden kræver, at organisationer allerede kender deres værdier og har det rigtige set-up – både ift. viden, kompetencer og tekniske muligheder.

”Det er uhyre vigtigt at have sine strukturer klar, når noget uventet indtræffer. Dem, der ikke allerede havde løsningerne, da krisen kom, har haft det hårdt, mens dem, som havde den nødvendige viden og bevidsthed, har klaret sig fint gennem krisen,” påpeger Susana Borrás, som også ser pandemien som en oplagt mulighed for at kigge på organisationen.

”Mange organisationer har gjort sig forskellige erfaringer under krisen, og adfærd og værdier kan ændres. Det kan være ganske små tiltag, men det er bare vigtigt, at organisationens værdier bliver kommunikeret klart ud – både internt og eksternt,” siger Susana Borrás.

Krisen har forrykket balancen

Hun bakkes op af Steen Vallentin, der er lektor på Department of Management, Society and Communication på CBS. Han peger på, at der selvfølgelig er en række lavthængende frugter som f.eks. rejsemønstre og hjemmearbejde, der allerede har vist deres værd. Men på lidt længere sigt kan coronakrisen bremse udviklingen inden for bæredygtighed og grøn omstilling, mener han.

”Det handler om at finde en balance mellem den stærke bæredygtighed, som handler om at lytte til naturvidenskaben, og den svage bæredygtighed, som er FN’s dagsorden og menneskelige interesser, men med coronakrisen er den balance blevet forrykket, fordi den økonomiske situation er så usikker,” siger Steen Vallentin og påpeger, at vi i øjeblikket er i en form for undtagelsestilstand.

”En mere bæredygtig fremtid er en kombination af sociale, økonomiske og miljømæssige forhold, men de voldsomme økonomiske konsekvenser af krisen har skabt en stor usikkerhed, som risikerer at påvirke den bæredygtige udvikling,” understreger Steen Vallentin, som dog også ser et potentiale i uvisheden.

”På trods af den store usikkerhed omkring bæredygtig udvikling er der et stort strategisk potentiale forbundet med netop bæredygtighed – og med at tænke og udvikle sin forretning på mere bæredygtige måder. Bæredygtighed stiller krav til innovation, nytænkning, forbedring af eksisterende teknologier og anvendelsen og udviklingen af nye teknologiske løsninger. For virksomhedernes vedkommende drejer det sig om udvikling af nye forretningsmodeller og om at mindske de negative miljømæssige konsekvenser af eksisterende forretningsaktiviteter,” siger Steen Vallentin.

Bedre kompetencer

Flere af CBS’ masteruddannelser har fag, der beskæftiger sig med bæredygtighed, CSR og udviklingsmulighederne i den grønne omstilling. På Master of Public Governance klæder Susana Borrás deltagerne på til bedre at forstå den seneste udvikling og de grundlæggende problemstillinger.

”I en tid præget af klimaforandringer, miljødebat og FN’s Verdensmål er bæredygtighed blevet et uomgængeligt emne for virksomheder og offentlige organisationer. Det er et emne, der bringer muligheder såvel som udfordringer med sig. Og som offentlig leder i kommunale, regionale og statslige organisationer står man med både store og små udfordringer i ledelsen af den grønne omstilling,” siger Susana Borrás.

I sin undervisning drøfter hun med deltagerne alt fra den nye klimalov, som skal reducere drivhusgasudledningen, til målet om mere bæredygtighed. Hvordan kan man engagere sin organisation i det? Hvilke dilemmaer og udfordringer kan man forvente?

”Mange løsninger omkring bæredygtighed og grøn omstilling handler om partnerskaber. F.eks. er der mange interessenter, hvis et sygehus vil nedbringe energiforbruget. Vi ønsker derfor også i undervisningen at skabe bedre forståelse for de rammer og faktorer, der spiller ind, når man skal stå i spidsen for den grønne omstilling,” fortæller Susana Borrás.

EN BÆREDYGTIG VERDEN FORUDSÆTTER, AT VI GIVER AFKALD

Filosof Ole Fogh Kirkeby mener, at den grønne omstilling og bæredygtighed er røget om bag i køen efter coronakrisen.

AF JAKOB ROHDE-BRØNDUM

I debatten om næste års finanslov har kritikere efterlyst et større klimafokus. Chokerende, at den grønne dagsorden ikke er tydeligere, siger flere. Helt forventeligt, siger Ole Fogh Kirkeby. Han er dr.phil. og professor emeritus i ledelsesfilosofi på CBS samt forfatter til en lang række bøger om ledelse, og han underviser ledere på Master of Management Development og Master of Public Governance i selvrefleksion med henblik på en afklaring af værdier og principper for deres ledelsespraksis.

”Vi bliver formet af fortiden og nutiden, og store verdensbegivenheder som f.eks. corona betyder rigtig meget for den måde, vi agerer på ift. udvikling og de værdier, vi har,”

siger Ole Fogh Kirkeby og forudser, at ingen er parate til at betale for en bæredygtig udvikling.

”Alle er enige om, at der skal gøres noget, men i et nationaløkonomisk perspektiv står vi jo i en sindssyg situation. For hvem skal betale for den grønne omstilling og et bæredygtigt samfund? Ingen politikere vil pålægge virksomhederne ekstra udgifter i øjeblikket,” tilføjer han.

Velfærdsværdier under pres

Ole Fogh Kirkeby peger på, at bæredygtigheden og den grønne omstilling i sidste instans kommer til at afhænge af, om vi alle sammen er indstillede på at give afkald på den traditionelle opfattelse af vækst og profit.

”Hvis vi er bevidste om klimakrisens omfang, så handler det om, at virksomheder og markedet skal samarbejde. Virksomheder skal producere mindre, og det kan markedet være med til at regulere, ved

at forbrugerne prioriterer grønne produkter,” siger Ole Fogh Kirkeby.

Han peger på, at organisationer også bør praktisere bæredygtig HR. Men under coronakrisen har vi ifølge Ole Fogh Kirkeby allerede set, at vores velfærdsværdier er under pres.

”Bæredygtig HR handler om, at medarbejdere skal kunne overleve og udfolde sig i deres job, og så skal organisationen være i stand til at påtage sig et socialt ansvar og tænke på miljøet. Men værdier som ordentlighed, omsorg og ansvar er i store træk allerede afviklet, og selvom vi under krisen har oplevet loyalitet og fællesskab, så har vi også set en eksklusion af de ufaglærte. Og jeg frygter desuden, at det går helt galt for millenniumgenerationen pga. presset på uddannelsesinstitutionerne. Så jeg er ikke superoptimist ift. hverken miljøet eller et mere bæredygtigt samfund,” siger Ole Fogh Kirkeby.

ALLE VIL HAVE ANSVAR, MEN INGEN VIL HAVE SKYLDEN

De fleste ledere vil gerne have ansvaret, men når organisationer oplever kriser, er ledere ikke meget for at påtage sig skylden. Det er problematisk for tilliden til organisationer.

AF JAKOB ROHDE-BRØNDUM FOTO JØRN ALBERTUS, CBS

Under skåltaler og på lønningsdagen er det ofte ganske rart at være den med ansvaret. Men når skandalen rammer, eller noget går galt i organisationen, så er lederen knap så hurtig til at påtage sig skylden. Skyldsspørgsmålet er ofte svært for lederen, fordi skyld er forbundet med vrede og dermed stærke følelser. Det fortæller lektor og ph.d. på CBS Camilla Sløk. Hun er uddannet teolog og bruger nu sine teologiske og etiske erfaringer til at udruste ledere i den offentlige sektor og til at dykke ned i forskning om offentlig ledelse.

Camilla Sløk, hvad er forskellen på ansvar og skyld?

”Man kan sige, at ansvar er den positive udgave af skyld, og skyld er den negative udgave af ansvar. Lederen får automatisk ansvaret, men i organisationsteorien er der ikke et ord om, at du også skal tage skylden, når det går galt. Den dimension er totalt fraværende i ledelsessproget. Men spørgsmålet om skyld kommer altid ind, når kriser rammer organisationer. Derfor er det vigtigt, at organisationen til hver en tid har et afklaret forhold omkring: 1) At ansvar er forbundet med risiko for skyld, og 2) hvordan skal kriser håndteres, så vi lærer af dem efterfølgende, og de ikke bare ’glemmes’.”

Hvorfor er skyld vigtigt?

”Når vi som borgere ikke kan få et klart svar på, hvem der har skylden, knægtes vores retfærdighedsans, og vi risikerer at blive utilfredse og vrede og i sidste ende at miste tilliden til en institution eller organisation. Bankskandaler har givet et knæk i tilliden til, om bankers ledelse nu også er helt fine i kanten. Det gælder også for finanskrisen. Et andet eksempel er plejehjemsområdets omsorgssvigt og misrøgt af deres ansvar over for ældre borgere, som vi har set i Aarhus og Helsingør.”

Hvorfor har ledere det så svært med at påtage sig skyld?

”Ansvar hører automatisk til rollen som leder, mens skyld er personlig, og mange har svært ved at bruge ordet. Når jeg spørger lederne, siger de, at skyld er gammeldags. Nogle siger endda, at det er religiøst. Men man skal huske, at ’skyld’ først og fremmest er et juridisk og et socialt begreb. Man dømmes skyl-

dig/uskyldig i en retssag, når ledelsessvigtet er så stort, at en retssag er nødvendig. Og den sociale folkedomstol er heller ikke karrig med vurderingerne, når noget går galt. Her kan vi se både på bankskandaler og plejehjemssager, hvor offentligheden også dommer de involverede. Skyld er altså altid til stede i et hvert samfund. Men mange moderne mennesker nægter at bruge tid på at overveje skyldsspørgsmålet. Det giver organisationerne problemer, ’when the shit hits the fan’, som det hedder inden for amerikansk krisehåndtering.”

Hvordan bliver ansvar typisk forbundet med skyld?

”Efter at have forsket i ansvar og skyld i ledelse gennem otte år er min erfaring, at der grundlæggende er tre måder, hvorpå ansvar bliver forbundet med skyld, når det kommer til ledelse:

1. En leder kan få skylden, hvis han/hun ikke tager ansvar i tide.
2. En leder kan tage ansvar, men hvis andre er uenige, får han/hun skylden.
3. En leder kan blive syndebug for begivenheder, han/hun slet ikke har indflydelse på.”

Et forholdsvis frisk eksempel på ansvar og mulig skyld er Mette Frederiksens håndtering af coronakrisen, hvor hun jo allerede på det første pressemøde sagde, at hun ville begå fejl. Hvad sagde hun egentlig, da hun erkendte fejl på forhånd?

”Hun har i sine taler og handlemåder primært forholdt sig til den første kategori: Hellere gå et skridt for langt end et skridt for kort, som hun sagde flere gange. Det betyder, at Mette Frederiksen først og fremmest er gået efter at tage ansvar i tide, og dermed ikke risikere at få skylden for at lade stå til. Det, ved vi nu, var ganske og aldeles fornuftigt: Hun har taget ansvar i tide. Men vi ved til gengæld ikke, hvad eftertiden vil sige. Bagefter ved man jo alting, som Søren Kierkegaard sagde. Derfor vil vi formentlig se de to andre kategorier dukke op i forskellige variationer, når hele håndteringen skal evalueres.”

Kan ledere undgå skylden?

”Ledere kan ikke undgå risikoen for at blive syndebug. Det er umuligt. Men man kan tage ansvar i

tide, og den dygtige leder genkendes på evnen til at erkende og handle på fejl i egen organisation. Hvis man har medarbejdere, der handler i ond tro, har man ansvar for at stoppe medarbejderne. Hvis der begås fejl, som ikke er nogens intention, har man ansvar for at rette op på skaderne og undskyldte over for den skadelidte. Og så er der de uventede og urimelige situationer, som ingen har ønsket, eller har medvirket til at skabe. Her kan den dygtige leder identificeres ud fra evnen til at genkende potentielle trusler i forhold til organisationens interesse og handle på dem.”



CAMILLA SLOK

Lektor og ph.d. ved Institut for Organisation på CBS. Hun er cand.theol. fra Københavns Universitet og har en master fra Princeton Theological Seminary i USA og blev i 2004 ph.d. fra Københavns Universitet. Hun blev ordineret som hjælpepræst i Østed Valgmenighed i 1998.

Camilla Sløk forsker bl.a. i etik og værdier i offentlig ledelse og har desuden udgivet flere bøger og artikler. Bl.a. bogen ’Blod, sved og tårer – om ansvar og skyld i ledelse’. Du kan møde Camilla Sløk på Master of Public Governance, hvor hun bl.a. underviser ud fra temaerne eksistens og ledelse.



CORONAERFARINGER SKAL HJÆLPE OS I KOMMENDE KRISER

Den offentlige sektor har stået over for helt nye udfordringer under coronakrisen. Master of Public Governance har derfor indsamlet erfaringer fra ledere i sektoren.

AF JAKOB ROHDE-BRØNDUM ILLUSTRATION RASMUS JUUL

I en dagligdag fyldt med usikkerhed og radikalt forandrede organisationer og arbejdsbetingelser er den offentlige sektor fortsat med at levere velfærd, behandling, sikkerhed, uddannelse og pleje.

Coronakrisen har betydet, at den offentlige service er blevet leveret i helt andre former og tempi, end vi har været vant til, og det har presset de ansatte. Noget lykkes, og noget gør ikke, og de erfaringer fra det daglige arbejde under krisen har studieleder Susanne Boch Waldorff og vicedirektør Justine Grønæk Pors fra Master of Public Governance indsamlet til brug i kommende store krisesituationer.

”Vi vil meget gerne samle beretninger og overvejelser, så vi sammen kan bevidne og reflektere over, hvordan den danske offentlige sektor møder denne krise,” fortæller Susanne Boch Waldorff.

Tråd i karakter

De to CBS-forskere har siden foråret indsamlet beretninger, og foreløbigt viser erfaringerne fra de offentlige ledere, at krisen har påvirket den offentlige sektor meget forskelligt.

”I nogle sektorer har krisen fjernet silotænkningen, og der har været en risikovillighed, og man har på nye måder koordineret indsatsen på kryds og tværs,” fortæller Susanne Boch Waldorff. Hun suppleres af Justine Grønæk Pors, som peger på, at beretningerne viser, at mange offentlige ledere har taget et øget ansvar for at skabe velfærd for borgerne igennem krisen.

”Det høje tempo og efterspørgslen på effektive løsninger har skabt et nyt ledelsesrum, hvor lederne selv har måttet prioritere, og det har ifølge beret-

ningerne været både udfordrende spændende og intenst,” siger Justine Grønæk Pors.

Mens flere har oplevet øget frihed og fleksibilitet under krisen, så har mange offentlige ledere været pålagt krav og begrænsninger, som har påvirket deres dagligdag med nye regler og retningslinjer.

”I nogle velfærdsorganisationer har den mere simple lovgivning som f.eks. nødundervisningslovgivningen i folkeskolen givet de professionelle mere plads til at fokusere på det, som, de synes, er kerneopgaven. Men der er også andre steder, hvor de nye regler om afstand og hygiejne har fjernet fokus fra kerneopgaven. Det har fungeret bedre nogle steder end andre, så der skal man kigge nuanceret på, hvad der har fungeret, og hvad har ikke,” siger Justine Grønæk Pors.

Hårdt og opslidende

Justine Grønæk Pors nævner også et konkret eksempel fra sundhedsområdet i en stor kommune. Her fortæller lederen, hvordan krisen gav anledning til øget omstillingsparathed og innovationskraft, men også at det var et hårdt og opslidende arbejde. Lederen fortæller:

”Tempoet er skruet meget i vejret under beredskabet. Måske har vores kommune været kendt for lange, snørklede arbejdsgange, men nu viser det sig, at beslutninger kan træffes hurtigt, måske fordi folk accepterer, at alle ikke kan blive inddraget og hørt, når der skal handles hurtigt som opfølgning på f.eks. smitteudbrud. Derudover er organisationen mere risikovillig og implementerer hele tiden nye løsninger, der ikke er 100 procent evidensbaserede og gennemtjekkede. Det er meget befriende og skaber mulighed for innovative løsninger – eller implemente-

ring af nogle af de idéer, vi længe har haft i skuffen.”

Omstillingshastigheden og villigheden til forandringer har været radikalt øget, fortæller Justine Grønæk Pors:

”Organisatoriske forandringer, der har været drøftet i flere år, blev pludselig gennemført på få dage. Men det høje tempo og usikkerheden trak også mange ressourcer, som ikke nødvendigvis førte til bedre velfærd. Vi har set dagtilbud, som skulle aflevere alle deres værnemidler til sygehusene for så få dage efter ikke selv at kunne åbne pga. mangel på værnemidler. Vi har set afdelinger på sygehuse, som med lynets hast skulle omskibes til COVID-19-afsnit, men som aldrig så en COVID-19-patient.”

Nuanceret evaluering

Krisen har krævet meget af velfærdsorganisationerne. Mange steder er der nu både almindelig drift og et coronaberedskab, der skal fungere. Og efterhånden som krisen trak ud hen over foråret, begyndte det hårde pres at kunne mærkes i organisationen. En leder i forskningsprojektet fortæller:

”Vi skal håndtere to organisatoriske modi samtidig: beredskab og normaliseret drift. Det bliver hårdt arbejde, hvis vi skal køre begge modi i lang tid. Herunder er udfordringen krisens udstækning. Jeg er bekymret for, om vi kan holde til beredskabspresset i længden. Vi har nu kørt 24/7-beredskab i 6-7 uger, og folk er trætte og begynder sommetider at lave fejl og tænke mindre kreativt.”

Ifølge Susanne Boch Waldorff og Justine Grønæk Pors viser de mange forskellige beretninger, at det er nødvendigt med en meget nuanceret evaluering af forløbet, hvis vi skal lære af krisen.

”Vi skal i hvert fald huske at se på præmisserne, når vi skal lære af de mange erfaringer, for krisen er blevet oplevet forskelligt mange steder,” siger Susanne Boch Waldorff.

SÅDAN KORTLÆGGER DU, HVORDAN CORONAKRISEN PÅVIRKER DIN FORRETNINGSMODEL

Når de enkelte dele i en forretningsmodel ikke hænger sammen, skader det konkurrenceevnen. Netop under en krise som den aktuelle kommer sammenhængskraften under pres. Derfor er der al mulig grund til at granske din organisations forretning. To CBS-forskere præsenterer her en analysemodel, der skal hjælpe organisationer til at finde gode svar på svære spørgsmål under krisen, lige efter og på længere sigt.

AF ANNE KATRINE GOTTFRED JENSEN ILLUSTRATION CBS

Den forhenværende amerikanske præsident John F. Kennedy har sagt:

“The Chinese use two brush strokes to write the word ‘crisis.’ One brush stroke stands for danger; the other for opportunity. In a crisis, be aware of the danger — but recognize the opportunity.”

Selvom citatet er årtier gammelt, er det ifølge to CBS-forskere fortsat en vigtig påmindelse. Og især under COVID-19-krisen, som udfordrer store dele af dansk erhvervsliv.

”Der er masser af muligheder under krisen, og der kommer en tid efter krisen – men den kommer kun, hvis man tænker hele forretningen sammen, og hele tiden. Hvis man ikke sikrer overlevelse, så er de bedste intentioner for fremtiden meningsløse. Og hvis man optimerer for hårdt og egoistisk under krisen, så kan man bringe virksomheden i en svær situation efter krisen. Så hele tiden skal en organisation overveje, hvilke udfordringer man møder, og hvilke muligheder der

er,” siger professor Thomas Ritter fra Institut for Strategi og Innovation på CBS.

Sammen med sin kollega, adjunkt Carsten Lund Pedersen fra Institut for Afsætningsøkonomi, har han udviklet en række redskaber til at kortlægge coronakrisens påvirkning af organisationers forretningsmodeller.

”COVID-19-situationen kommer til at udfordre erhvervslivet i stor stil og i lang tid. De tanker og modeller, som vi arbejder med, kan bruges til at forstå krisens betydning for ens forretning og til at finde gode svar på svære spørgsmål. Som udgangspunkt kan vi ikke sige, hvad virksomheder skal gøre, men vi kan give dem nogle rammer og værktøjer til at overveje og analysere deres situation,” siger Carsten Lund Pedersen.

Fem trin

På den fleksible efteruddannelse Master of Business Development inspirerer de to undervisere ledere og specialister til at analysere og udvikle forretningsmodeller. Det gør de bl.a. med ud-

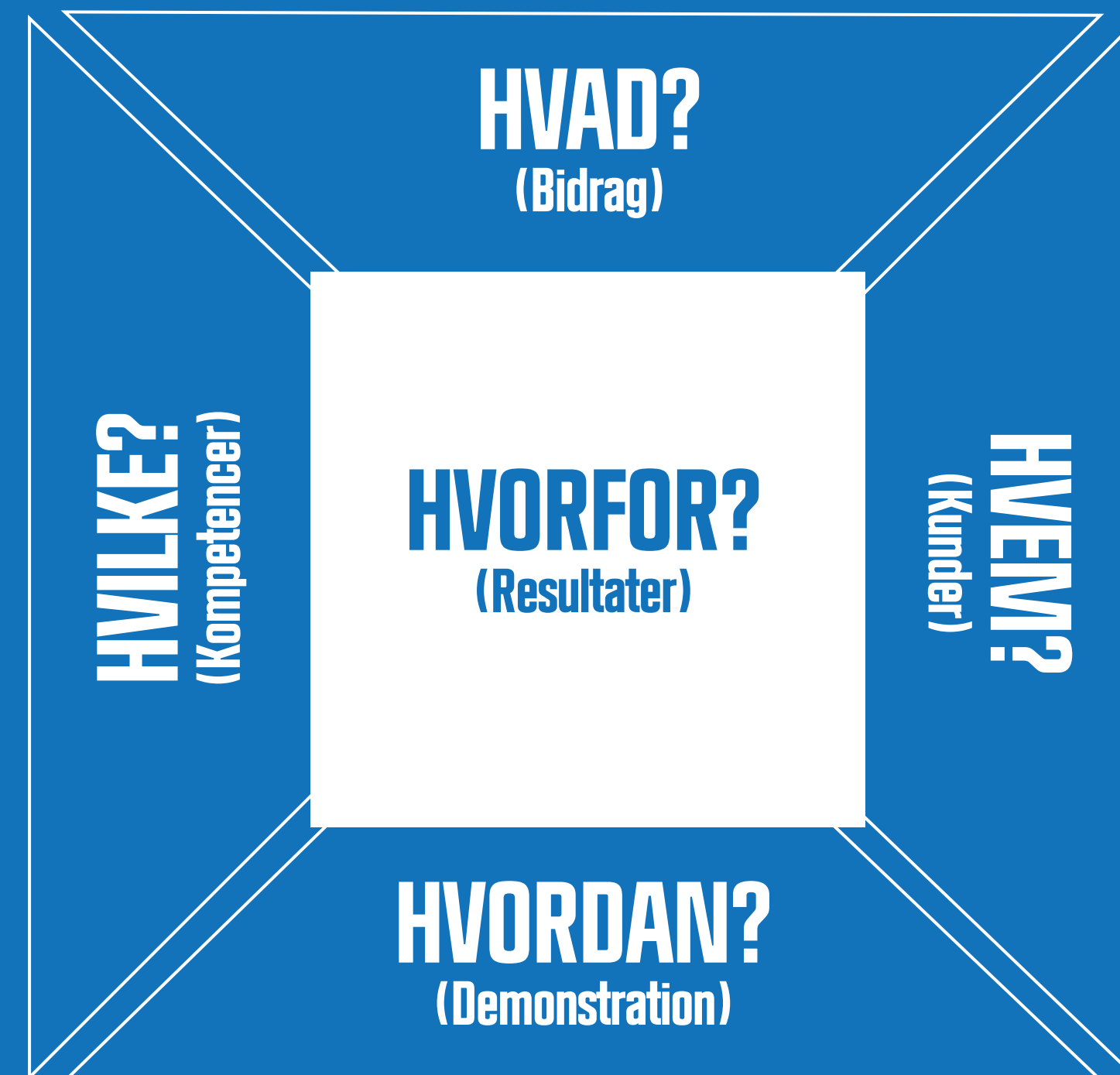
gangspunkt i deres Alignment Squared-model, der giver organisationer et redskab til at analysere deres forretning.

Alignment Squared-modellen består af fem elementer:

- 1) Resultater: Hvorfor driver vi denne forretning? Hvad opnår vi med vores forretning?
- 2) Kunder: Hvem er vores kunder? Hvem bliver påvirket af vores ageren?
- 3) Bidrag: Hvad sælger vi til vores kunder? Hvad er vores ”value proposition”?
- 4) Demonstration: Hvordan sælger vi til vores kunder? Hvordan overbeviser vi kunder om vores bidrag?
- 5) Kompetencer: Hvilke evner har vi (skal vi have) for at kunne drive denne forretning?

”Det afgørende for at få succes er at skabe samspil – alignment – mellem elementerne,” siger Thomas Ritter.

Ifølge ham er det ofte en udfordring for organisa-



”Det afgørende for at få succes er at skabe samspil – alignment – mellem elementerne”

THOMAS RITTER

Professor på Institut for Strategi og Innovation på CBS

tioner at tilpasse dele af deres forretningsmodel, så brikkerne i puslespillet passer sammen. Formålet med modellen er derfor, at organisationer får øje på sammenhænge og skaber forbindelser mellem kunder, produkter og kommunikation. For ingen sammenhæng – ingen profit.

Krisen udfordrer samspillet

Modellen har de to CBS-forskere nu opdateret og aktualiseret, så organisationer også kan bruge den

til at analysere, udvikle og prioritere i opgaver under krisen, lige efter krisen og på længere sigt. Det har de gjort med aktuelle eksempler og spørgsmål til overvejelse.

”For det er netop i krisetider, at samspillet – alignment i organisationer – kommer under pres. Der er fare for, at enkelte medarbejdere og enheder løser deres udfordringer, uden at tænke på hvad det betyder for andre dele af forretningen. Hjemmearbejdspladser kan ødelægge den uformelle og spontane informationsstrøm, og de normale koordinationsmekanismer er ude af drift. Og enkelte dele forandres, f.eks. aflyses kundemøder. Det har store konsekvenser for produktionen og produktudviklingen, ikke kun for kundeforholdene,” siger Thomas Ritter.

Ifølge de to CBS-forskere er der ikke én krise men mange kriser – og halvdelen af kriserne kender vi ikke endnu.

”Der kommer store udfordringer for virksomheder og organisationer fremadrettet, og vi må alle i

arbejdstøjet for at finde de gode løsninger og for at udvikle både os selv, virksomheder, organisationer, staten og samfundet. Vores analysemodel på fem trin opfordrer til at tænke fremad i faser – at dele op og forstå den underliggende struktur af de mange udfordringer, som COVID-19-situationen har bragt med sig. I det hele taget er det vigtigt, at man i kriser holder fokus på oversigt og struktur, og det er netop det, man får redskaber til igennem en uddannelse som Master of Business Development,” siger Carsten Lund Pedersen.

REDSKABER TIL DIG OG DIN ORGANISATION

Vil du kortlægge coronakrisens betydning for din organisation?

På cbs.dk/mbd-forretningsudvikling finder du en video, der giver en introduktion til Alignment Squared-modellen, og hvordan du kan bruge den under den aktuelle krise. Forskerne har desuden lavet en arbejdsbog, hvor du kan hente skemaer til Alignment Squared-modellen og selv skabe et overblik over krisens påvirkning af din organisation – både når det kommer til ”Danger” og ”Opportunity”.

Jo mere
viden du får,
jo mere
værdifuld
bliver den,
du har.

Uanset om du er fuld af talent, rig på erfaring eller begge dele, så bare rolig, det stopper ikke her. Få teorien, der kan udvikle din praksis, gør dine kompetencer til eksper-

tiser og få nye perspektiver, der kan flytte din organisation. CBS tilbyder efteruddannelser på et højt fagligt niveau, der passer til din karriere og dit liv.

Find din masteruddannelse på
cbs.dk/master



MASTERUDDANNELSER
COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL