

Peter Horn

*Vision
- Status*

= Strategi

**Ledelsesfilosoffen Mogens Stiller Kjærgaards lov om
revitalisering af mennesker og virksomheder**

Børsens Forlag

Djævlens advokat

En mands depression over en nærtståendes selvmord får Mogens Stiller Kjærgaard til at fundere over betydningen af at kunne anvende institutionen djævlens advokat og konstateringen: "Når mennesket fødes, har det et maksimum af livsforventning og et minimum af livserfaring." Det tidspunkt, hvor et menneskes livsforventninger er blevet minimale og dets livserfaringer er blevet maksimale, er tidspunktet for menneskets naturlige død. Og så er døds måden i øvrigt uvedkommende. Den deprimerede mand spurgte så: "Kan det også gælde virksomheder?"

Manden var deprimeret over et selvmord, der havde fundet sted i hans familie, og havde en forestilling om, at jeg måske kunne – terapi var det vel egentlig ikke - men aflaste ham på en eller anden vis.

Jeg lyttede til ham, og så kom jeg i tanke om en diskussion, jeg var løbet på mange år tidligere, da jeg endnu underviste i teologi. Det er den omstændighed, som umiddelbart kan lyde lidt morbid, men som er en kendsgerning, nemlig at Romerkirken siden 300-tallet har haft den opfattelse, at selvmord er en dødssynd.

Baggrunden for denne forestilling er, at den hellige Augustin erklærede, at selvmord var en dødssynd. Han gjorde det, fordi de første kristne i deres iver efter at komme i Himlen satsede på at blive martyrer – at blive smidt for løverne.

Augustin forudså, at menigheden ville udrydde sig selv, hvis dette forsatte. Så han fastslog derfor, at selvmord er en dødssynd. Det har det været op til vore dage.

På et tidspunkt fandt Romerkirken ud af, at selvmord var et fænomen, som menigheden tog på med meget let hånd. Når Julio på olivengården syd for Napoli blev fundet hængende under hanebjælken i et reb, skrev lægen bare *hjertestop*; så var det i orden, og så kunne Julio få sin begravelse i indviet jord, og forinden eventuelt den sidste olie, hvis det var muligt; det er jo oftest lidt svært ved selvmord.

Det var vigtigt at blive begravet i indviet jord. Så Vatikanet besluttede, at det ville indskærpe doktrinen over for menigheden.

Livsforventning kontra livserfaring

De er meget erfarne, lederne i Vatikanet. Ofte når noget skal besluttes, finder man en person, der skal fungere som kirkens *advokatus diaboli* eller på almindeligt dansk djævlens advokat. Han skal argumentere mod det kirkelige standpunkt – ikke for at drille kirken, men for at fungere som en slibesten, kirken kan hvæsse sine argumenter på.

I sidste halvdel af 1900-tallet valgte man således en pater, altså en præst, som fik til opgave at argumentere for, at selvmord ikke er nogen dødssynd. Det gjorde han på en meget simpel måde. Han tegnede en streg og sagde: "Denne linje repræsenterer

livsforløbet for et almindeligt menneske”. Så slog han et kryds i starten af linjen og sagde: ”Dette er menneskets fødselstidspunkt. Når mennesket fødes har det et maksimum af livsforventning og et minimum af livserfaring”.

På slutningen af linjen vil det være sådan, at livsforventningen er blevet en minimal, og livserfaringen er blevet en maksimal. Ved dette punkt satte pateren som djævlens advokat et kors, for, som han sagde, ”det tidspunkt, hvor et menneskes livsforventninger er blevet minimale og dets livserfaringer er blevet maksimale, er tidspunktet for menneskets naturlige død”. Og så var døds måden ham i øvrigt uvedkommende.

Når jeg fortæller denne historie ved forelæsninger eller foredrag, spørger jeg ofte mine tilhørere: ”Hvor gammel er man så?”

De ser i reglen forvirrede ud, men bliver hurtigt enige om, at der ikke er nogen sammenhæng mellem alder, erfaring og forventning.

Det har de ret i. På et plejehjem i Jylland lå en kvinde, der var glemt af Gud og hver mand og sultede sig ihjel. Familien prøvede at anlægge sag mod plejehjemmets bestyrelse og ledelse for at få placeret et ansvar for dødsfaldet – dette selvmord. Sagen blev frafaldet. Dommeren ræsonerede, at det var kvindens eneste mulighed for at opfylde sin egen vilje, nemlig ønsket om at dø.

Men det kan også være den 17-årige stiknarkoman, der tager en overdosis – han gider ikke mere.

Dette argument for selvmordet forelagde jeg den deprimerede mand og troede, at det lattede noget for ham. At det forklarede nogle ting – gjorde det lettere at forstå. Han stillede mig så et sært spørgsmål: ”Kan det her også gælde for virksomheder?” Jeg tænkte: ”Er manden blevet bindegale. Hvad er sammenhængen mellem selvmord og virksomheder?”

Så fortalte han, at han som bankmand ofte havde skullet likvidere virksomheder, der basalt var sunde, fornuftige og velfungerende måske endda på anden eller tredje generation, men hvor man oplevede, at det smuldrede mellem hænderne på ledelsen.

Så forstod jeg gradvist hans spørgsmål, og vi besluttede os for at forfølge emnet.

Virksomheder i livsfare

Vi opstillede et regnestykke, hvor vi først sagde: ”Som udgangspunkt kan man befinde sig i en af tre mulige situationer:

1. Forventningen kan være større end erfaringen
2. Forventningen kan være i balance med erfaringen
3. Forventningen kan være mindre end erfaringen

Så anlagde vi en parameter, vi kaldte for handlekraft og sagde til os selv: ”I en virksomhed, hvor der er mange forventninger og meget få erfaringer, vil handlekraften være meget meget høj.”

Vi brugte som billede, at familien har en teenagesøn på en 16-17 år, der fredag aften har brugt en time på badeværelset på at shine sig op og kommer ud og ligner en nypudset sko og styrter ud i byen til de små cafeer for at score en sild.

Han kommer hjem hen på morgenen om lørdagen – laset og skrammet og har ikke scoret noget som helst. Men handlekraften fejler ikke noget, så næste fredag tager han af sted igen, og han bliver ved, indtil han scorer den der sild.

Hvis der er noget, den teenager ikke kan bruge, er det hans gamle fars erfaringer. Sønnen vil gøre sine egne erfaringer med de nederlag og sejre, det måtte indebære.

De unge virksomheder vil på samme måde få masser af skrammer, men de bliver ved. Nogle knækker halsen, mens andre overlever i kraft af deres store handlekraft.

De virksomheder, hvor der er en balance mellem forventning og erfaring – jeg har kaldt dem for to procent-virksomhederne; det er afkastet - har en tantebestyrelse. De minder om min barndoms sygekasse, hvor sygekassebestyreren havde lukket mellem 12 og 14 hver dag og sov til middag og havde blyanter i tre farver. Det hele kørte i en fast trummerum. Disse virksomheders handlekraft er gået i plus-minus. De løber lige rundt., men de er handlingsmæssigt i koma, og livsviljen er lille.

I de virksomheder, der har meget få forventninger, men forfærdelig mange erfaringer, får den nye medarbejder at vide: ”Det sagde din forgænger også; det har vi prøvet; det ville grundlæggeren ikke bryde sig om; det er ikke i firmaets ånd.” Her er handlekraften gået i minus og måske endda blevet selvdestruktiv: Mahognien bliver bonet, messingen pudset, etatsråden støvet af hver 14. dag, og hovedsædet er flyttet til Østen. Men virksomheden, den er livstruet.

Hvor handlekraften er i plus-minus eller i decideret minus, er virksomhederne truede eller i farezonen. Erfaringen hviler som en møllesten om halsen på virksomheden og dræber ethvert nyt initiativ. En sådan virksomhed mister værdi i markedet, fordi dens produkter eller ydelser er lige så lidt aktuelle som gårsdagens avis.

Mange har ment at kunne løse problemet med den for tunge erfaring ved *at reducere mængden af erfaring*. En gang først i 1990'erne overvejede en stor dansk virksomhed i dyb alvor at fyre alle over 40 år for at reducere mængden af erfaring.

En sådan feberredning er komplet idiotisk, fordi man dermed glemmer, at man ikke på denne måde kan slette virksomhedens basale erfaring, selve hukommelsen, som virksomhedens kunnen udspringer af, uden at skade virksomheden betragteligt.

Løsningen må i stedet være *at tilføre nye forventninger*. Virksomheder, der skal revitaliseres, eller helt bogstaveligt ønsker en revitalisering, er i nuets situation på selvmordets rand. Hvis de får tilført nyt livsmod gennem forventningen om, at der er mere at leve for, vil de kunne drive sig frem til grundlaget for en ny eksistens. Hvis ikke har virksomhederne udlevet deres liv, og der vil ikke være mere at komme efter.

Den ansvarlige ledelse i en virksomhed, der har en forventningsmængde, som er blevet for lav i forhold til erfaringsmængden, kan finde udvej ved at tilføre nye forventninger i form af en vision. Formålet med denne vision er at tilføre nyt blod i en mental betydning og dermed give virksomheden de fornødne kræfter til at fortsætte ad ofte nye og ukendte veje.

Den ansvarlige ledelse vil således opleve, at virksomheden revitaliseres; at der igen bliver noget at leve for. At man så at sige skubber tidspunktet for den naturlige død ud i fremtiden ved at ændre på forholdet mellem forventning og erfaring.

Det er ofte djævlens advokat, der ved at argumentere mod det forudsatte og bestående kan skabe de udveje, der skal til for at revitalisere livsforventningen og tilsvarende

minimere eller nulstille livserfaringen. Sætningen, som anvendes ved håbløse forelæggelser, personlige eller økonomiske konkurrencer eller af meget gamle mennesker, ”jeg har ikke mere at leve for” udtrykker ikke, at disse mennesker fejler noget fysisk, som vil forhindre dem i at fortsætte mange år endnu. Derimod er sætningen udtryk for en erkendelse af, at de rent åndeligt har mistet fodfæste og ikke kan finde vej op af den afgrund, de er styrtet i. Hvis livet således mister sit formål, ser individet ingen grund til at fortsætte sin eksistens, selv om kroppen er rask.

På samme måde med virksomheder. De kan begå og begår selvmord efter samme principper, som tilfældet er med mennesker. Der kan være penge på virksomhedens konto. Maskiner og mursten er betalt. Der er dygtige og kompetente medarbejdere. Men det er ikke tilstrækkeligt for ejerne og ledelsen, fordi virksomhedens eksistensgrundlag er smuldret. Erfaringerne har oversteget forventningerne og virksomheden har derfor mistet sin fremdrift.

Derfor kan pateren, ofte repræsenteret i skikkelse af en virksomhedsrådgiver, som djævlens advokat sætte et kors ved den linje, hvor virksomhedens livsforventning er blevet minimal og livserfaringen maksimal. Det er tidspunktet for virksomhedens naturlige død.

Så til den fortvivlede mand med selvmordet og spørgsmålet: ”Kan det også gælde virksomheder?” er svaret: Ja, i allerhøjeste grad. Virksomheder er menneskeskabte og følger i næsten alle henseender den menneskelige adfærd, når det drejer sig om eksistens.

Peter Horn og Børsens Forlag © 2007

Bogen ”Vision – Status = Strategi” kan forudbestilles hos Børsens Forlag på mail: info@borsensforlag.dk

Peter Horn og Mogens Stiller Kjærgaard kan kontaktes gennem Peter Horn & Co., telefon +45 33 93 32 55, e-mail: ee@peterhorn.dk