

# ”Raison d’être” for vore ledelsesmodeller

Af Flemming Pouffelt, Kai Kristensen, Børge Obel og Kurt Klaudi Klausen

Økonomien er i krise i både Danmark og resten af verden. Arbejdsløsheden stiger, og vore virksomheder står i den alvorligste recession i mere end tres år. I løbet af en ganske kort periode var vort finansielle system ved at bryde sammen, og vi må i dag erkende, at vort økonomiske system er langt mere volatilt, end vi på noget tidspunkt havde drømt om.

Det er meget tankevækkende, at kun få så det komme, og at kun få virksomheder var i stand til på kort sigt at tilpasse systemerne til de nye vilkår. I en sådan situation er det på sin plads at stille det spørgsmål, om vore økonomiske modeller – både de makro-økonomiske modeller og de virksomhedsøkonomiske ledelsesmodeller – er gode nok. Giver de fornøden ”early warning”, og anviser de tilstrækkeligt fleksible metoder til at håndtere en begyndende krise? Er modellerne gode nok til at opsamle og inkorporere erfaringerne fra tidligere kriser, således at der opbygges en større robusthed og en større ”sustainability”? Har de eksisterende modeller overhovedet en berettigelse, hvis de ikke kan opfange indikationer, der siden får så markante implikationer, som vi har oplevet?

Vi har i de sidste 20 år haft to økonomiske kriser: IT-boblen i begyndelsen af dette årti og den finansielle krise i begyndelsen af halvfemserne med de mange alvorlige følgevirkninger for den japanske økonomi. Specielt sidstnævnte havde mange træk fælles med den nuværende krise, ligesom den havde mange træk fælles med tidligere kriser. Alligevel så vi det ikke, ligesom man ej heller så det i begyndelsen af halvfemserne. De økonomiske spåmænd forudså på ingen måde det japanske sammenbrud og de alvorlige konsekvenser, det fik for bl.a. den europæiske økonomi.

Også den gang gav det anledning til kortvarig selvransagelse hos både nationaløkonomer og erhvervsøkonomer. Et af de mere barske udfald kom fra den engelske økonom Paul Ormerod, der gik så vidt som til at erklære disciplinen for død! Han mente, at økonomerne som oftest tager fejl, men de er aldrig i tvivl! I bogen ”The Death of Economics” fra 1994 skrev han bl.a. om de makroøkonomiske forudsigelser:

” Whatever solution is offered, whatever prognostication is made, one quality above all is lacking from the various utterances. Namely, that of humility. For the record of economists in understanding and forecasting the economy at the macro-level is not especially impressive. Indeed uncharitable writers might be inclined to describe it as appalling.”

Hårde, måske også for hårde ord, da forudsigelser på makroplanet er en ekstremt kompliceret opgave. Det er dog et faktum, at vi med det nuværende modelapparat ikke er gode til at give samfundet og vore virksomheder "early warning" om ændrede markedsbetingelser. Der er således et betydeligt behov for udvikling af mere robuste (og som følge heraf sandsynligvis mindre sofistikerede) prognosemodeller, end dem vi har i dag.

Ormerod er lidt mildere stemt over for det mikroøkonomiske område. Herom skriver han:

"To be fair, economics is not a completely empty box in the way in which numerology was so clearly shown to be. Its status is similar to that of science before Newton. At the micro-level in particular, in certain well-defined circumstances, the discipline can offer useful insights into behavior. But the contrast between the actual scientific achievements of the discipline and the confidence with which claims are made for it by its protagonists is striking."

Det er rigtigt, men det følger også af sagens natur, at vi med mikromodellerne har lettere ved at skabe robuste forudsigelser på en række områder. Det ændrer dog ikke ved det faktum, at vore ledelsesmodeller på det overordnede plan også svigtede under den nuværende krise.

Hvem husker ikke det berømte billede af erhvervslederen i sit cockpit, der med virksomhedens Balanced Scorecard som sit instrumentbræt styrer virksomheden til sikker landing langt uden om storme og kriser. Måske med en smule turbulens, men dog sikkert og kompetent.

Desværre krakelerede dette billede under denne krise. Vi oplevede langt større turbulens og langt større volatilitet end først antaget. Vore modeller mangler helt tydeligt en række elementer, som det vil være nødvendigt at indbygge i fremtiden. Vi savner således en langt bedre risikoforståelse og risikostyring, end vi har i dag. Desuden står det klart, at vi mangler et integreret perspektiv. De enkelte mikromodeller skal bindes langt bedre sammen, og vi mangler bedre sammenhæng mellem mikro- og makromodellerne. Modellerne kan være nok så gode hver for sig, men det nytter intet, hvis de ikke bindes sammen til en helhed.

Vi mener bestemt, at vore økonomiske modeller har en "raison d'être". Vi kan hverken styre samfund eller virksomheder uden den indsigt, modellerne kan bibringe os. Vi må dog i lyset af den nuværende krise erkende, at vi bør blive i stand til at skabe bedre forudsigelser og bedre styringsinstrumenter, end tilfældet er i dag. Vi bør desuden blive bedre til at lære af fortiden, således at de uundgåelige fremtidige kriser fremstår som knap så stor en overraskelse, som den vi fik i 2008.

Dette er en ledelsesopgave. For selvom modellerne ikke altid angiver den præcise styringsinformation, er det lederens opgave tillige at reagere på tidligere erfaringer, fornemmelser og sund fornuft. Sidstnævnte blev nemlig tilsyneladende også sat ud af kraft i begyndelsen af den igangværende krise.