

MM Next

— Trends, ideer og innovationer, der kan forandre verden

Malurt til bægerets rand

DA OECD I ONSDAGS offentliggjorde sin seneste World Economic Outlook-rapport, fik det øjeblikkeligt forventningsfulde smil frem på læberne af verdens økonomiinteresserede journalister. For første gang i to år syntes der at være lys for enden af krisetunnelen. "Vi opjusterer forventningerne," erklærede organisationens generalsekretær Angel Gurría på pressemødet.

I samme åndedrag sørgede han dog for, at publikum hurtigt fik pulsen ned igen. For de lysere tider kan kun skimtes meget svagt langt ude i horisonten. Og vejen derhen går igennem et 2009, hvor den gennemsnitlige vækst i OECD-landenes BNP bliver på -4,1 pct. (se figur 1), hvor verdenshandlen skrumper med 16 pct., og hvor arbejdsløsheden vil stige med 25 millioner sammenlignet med 2007.

For Danmarks vedkommende overdøjer de dystre toner langt de muntre. For sammenholder man OECDs rapport med Nationalbankens redegørelse om finansiel stabilitet, som blev udgivet 4. juni, ser landets økonomiske fremtid langt mere skræmmende ud, end selv de fremmeste økonomer havde regnet med. Holder OECDs fremskrivninger, vil dansk økonomi nærme sig Nationalbankens worst-case-scenarie "Langvarig dyb recession", som for blot en måned siden langt fra blev regnet for en reel risiko. Se figur 2.

I stedet for et fald i BNP på 2,4 pct. og en ledighedsprocent på 4,5 pct. ultimo 2009, som banken med sit basis-scenarie regnede for de mest sandsynlige konsekvenser af krisen, skal vi ifølge

MM | Dystre udsigter

Udvalgte organisationers bud på udviklingen i de globale vækstrater, pct.

Afsender	Område	2007	2008	2009	2010
Verdensbanken	Hele verden	3,8	1,9	-2,9	2,0
OECD	OECD-landene	2,7	0,8	-4,1	0,7
Verdensbanken		2,5	0,6	-4,2	1,2
OECD	Euro-området	2,6	0,5	-4,8	0,0
Verdensbanken		2,7	0,6	-4,5	0,5
OECD	USA	2,0	1,1	-2,8	0,9
Verdensbanken		2,0	1,1	-3,0	1,8
OECD	Japan	2,3	-0,7	-6,8	0,7
Verdensbanken		2,3	-0,7	-6,8	1,0

Figur 1: OECD og Verdensbanken regner med drastiske fald i vækstraterne. Værst ser det ud i Europa og Japan.

Kilde: OECD og Verdensbanken.

OECDs beregninger belave os på, at væksten dykker med 4 pct., og at arbejdsløsheden stiger til 6 pct. i år og til hele 7,9 pct. til næste år, hvilket svarer til, at langt over 200.000 danskere vil stå uden job.

Hvis det bliver en realitet, er det en katastrofe for de danske banker, viser Nationalbankens vurdering af den danske finanssektors modstandskraft. I scenariet "Langvarig, dyb recession" "vil flere end halvdelen af de analyserede banker få problemer med at overholde solvenskravet i 2010, og kun få banker kan overholde solvenskravet ved udgangen af 2011," vurderer Nationalbanken. OECDs tal tegner altså et billede af en samfundsøkonomi, hvor det finansielle system vil ligge mere end underdrejet – hvilket yderligere sænker Danmarks mulighed for at kæmpe sig fri af det økonomiske dødvande.

Europa hårdt ramt

Det er imidlertid ikke kun Danmark, der har langt til bedring, viser prognoser fra Verdensbanken og OECD. Hele Europa er hårdt ramt. Stigende arbejdsløshed afholder de europæiske forbrugere fra at bruge penge, og det forhindrer de spæde tegn på bedring i at folde sig ud.

"Europa holdes tilbage af en omfattende tendens til at spare," fastslag OECD-generalsekretær Angel Gurría og henviste til frygten for stigende arbejdsløshed. Europæerne lider af det, der på økonomisprog kaldes et ricardiansk paradoks, nemlig at forsøgene på at stimulere efterspørgslen får folk til at holde pengene i lommerne, fordi de forventer, at regningen for den økonomiske politik skal betales tilbage på et senere tidspunkt. Det svækker effekten af den økonomiske politik og gør vejen ud af krisen langstrakt og snørklet.

Men trods de svingende resultater

MM | Skidt, værre, værst

Nationalbankens scenarier for udviklingen i dansk økonomi sammenholdt med OECD

	Basis-scenarie	Dansk chok	Dyb recession	OECDs bud
2009				
BNP, pct. år-år	-2,4	-4,0	-4,5	-4,0
Arbejdsløshed, pct. ultimo	4,5	5,6	6,1	6,0
2010				
BNP, pct. år-år	0,5	-1,9	-2,9	0,1
Arbejdsløshed, pct. ultimo	6,5	8,9	10,2	7,9
2011				
BNP, pct. år-år	1,5	0,0	-0,6	-
Arbejdsløshed, pct. ultimo	6,3	9,6	11,8	-

Figur 2: Hvis OECDs prognoser holder stik, vil dansk økonomi i år lande i feltet mellem de to værste scenarier.

Kilde: Nationalbanken og OECD.

understreger chefen for den økonomiske afdeling i OECD, Jørgen Elmeskov, at den ekspansive penge- og finanspolitik skal fortsættes uden rysten på hånden. Når den kinesiske og til dels den amerikanske økonomi allerede viser tegn på bedring, er forklaringen ifølge ham, at landenes regeringer hurtigt og i vid udstrækning benyttede sig af stimuleringsværktøjerne. Elmeskov råder nu de øvrige OECD-lande til at følge eksemplet: "Man skal ikke stoppe med at stimulere økonomien for tidligt. Det kan være, risikabelt," sagde han og understregede, at når økonomierne ikke har det værre end det er tilfældet, er det udelukkende pga. stimuluspakker, der allerede er iværksat.

På den pengepolitiske front råder han OECD-landene til at sende helt klare signaler: "De pengepolitiske renter skal holdes nede, og centralbankerne skal fastslå, at sådan vil det være et godt styk-

ke tid endnu," sagde han ved onsdagens pressemøde og understregede, at det er vigtigt at øge kreditterne uden at frygte for balancerne hos centralbankerne.

Alarmerende konsekvenser

Mens den ekspansive økonomiske politik hyldes, advarer OECD stærkt imod den spirende protektionisme. "Det er skadeligt, når landene koncentrerer sig om at redde deres egne selskaber. Det hæmmer konkurrencen. Især i en situation med stigende arbejdsløshed er det en dårlig løsning," slog Jørgen Elmeskov fast på pressemødet.

Og en ny rapport fra Verdensbanken bakker ham op. Udviklingslandene, som allerede er hårdt ramt af krisen, lider voldsomt under Vestens forsøg på at hytte sit eget skind. Krisen truer med at kaste adskillige millioner mennesker ud i ekstrem fattigdom med politisk uro og et øget konfliktniveau til følge.

Selvom de fleste vestlige regeringer umiddelbart kan være fristet til at koncentrere sig om at klare deres egne udfordringer, understreger Verdensbanken, at det er en umådelig kortsigtet strategi alene at gøde efterspørgslen på de hjemlige markeder. For hvis ikke udviklingslandene tænkes med i løftet af verdensøkonomien, vil de mere velstillede egne kunne få overordentligt svært ved at sparke vækstraterne i gang igen. Udviklingslandene er nemlig store aftagere af de rige landes eksport af kapitalintensive varer, og netop denne produktionstype har oplevet et gevaldigt dyk under krisen, skriver Verdensbanken.

KILDE: VERDENSBANKEN, OECD OG NATIONALBANKEN

Forandringens fire benspænd

FORANDRING! FORNYELSE! To ord, der runger ekstra kraftigt i lederes hoveder, når krisen spidser til, og modgang skal vendes til medgang. Men i praksis er det ikke en nem øvelse at omsætte ordene i praksis. En række studier fastslår, at kun godt hvert tredje forandringsprogram ender som en succes. De resterende 66 pct. løber ud i sandet eller fjerner virksomheden endnu længere fra sine mål.

Ifølge et studie fra konsulentvirksomheden McKinsey skyldes det, at de konventionelle opskrifter på forandringsledelse på afgørende stræk går fejl af, hvordan man bedst får medarbejderne til at flytte sig. Blandt de vigtigste årsager til fejlslagne forandringsprojekter er:

KLICHÉFORTÆLLINGER. Hvis ikke medarbejderne kan se, at forandring er et must, forbliver alt ved det gamle. Enhver grundbog i forandringsledelse gør meget ud af at understrege, at al forandring starter med en appellerende fortælling om, hvorfor forandringen er så vigtig. Der findes to grundfortællinger. *Good to great* – “Konkurrenterne haler ind på os, men hvis vi forandrer os, forbliver den gule trøje vores” – og Det nødvendige turnaround – “Vi præsterer dårligere end resten af branchen, og hvis ikke vi forandrer os, går vi ned”. Problemet med den type forandringshistorier er, at målet for forandringen er for ukonkret til at motivere medarbejderne. Sociologiske studier viser, at vi generelt motiveres af fem forskellige forhold: Muligheden for at forbedre samfundet, gøre vores kunder glade, øge aktionærernes afkast, skabe bedre forhold for vores kolleger eller opnå personlige gevinster som sel-

vudvikling eller en tungere lønningspose. En god forandringshistorie tilgodeser alle fem motivationstriggere på én gang.

MANGLENDE LYDHØRHED. *Roadshows*, stormøder og farverige powerpoint-præsentationer er faste elementer i forandringsprocesser. Men ofte er ledelsens energi bedre brugt på at lytte til medarbejderne end på at fortælle dem, hvad de skal og ikke skal. Når man oplever, at man selv har været med til at udarbejde forandringsideerne, føler man sig mere forpligtet til at føre dem ud i livet. Det indså olieselskabet BP f.eks., da det skulle ændre sine medarbejderuddannelser. Det gamle topstyrede program blev skiftet ud med et, der var udviklet af medarbejderne selv. Engagementet hos kursisterne steg betydeligt, og mens det tidligere havde været svært at skaffe undervisere, blev det pludselig en prestigefuld opgave for seniorerne.

SKÆV SELVOPFATTELSE. “Be the change you want to see in the world,” lyder et berømt Gandhi-citat, som de fleste forandringsledere kender til hudløshed. De opfatter sig selv som rollemodeller og forsøger at inspirere deres medarbejdere til at følge deres gode eksempel. Men nøgternt betragtet ændrer de sig sjældent ret meget selv. Dermed bliver de ufrivillige agenter for det bestående. I erkendelse af, at det kan være meget svært at genkende lyden af slæbende fødder for enden af egne ben, har Kevin Sharer, CEO for biotekgiganten Amgen, skabt et feedback-system, hvor 75 af hans topfolk løbende besvarer spørgsmålene: “Hvad skal Sharer gøre bedre?” og “Hvordan står Sharer i vejen for virksomhedens ud-

vikling?” På den måde får topchefen andre til at udpege de fejl og mangler, som han selv har svært ved at få øje på.

BLIND TRO PÅ PENGE. Indret dine belønningssystemer, så de passer til din fremtidsvision, og medarbejderne vil ændre adfærd. Efter den logik har virksomheder verden over redesignet deres bonussystemer. Men massive bonusser er ikke nogen garanti for, at medarbejderne føler sig belønnet for deres forandringsvillighed. McKinseys studier viser, at tilfredsheden hænger sammen med forventningerne. Derfor virker små belønninger, som medarbejderne ikke havde forventet, mere motiverende end store, forudsigelige bonusser. Da Continental for første gang blev placeret blandt verdens top-5 luftfartsselskaber, sendte den daværende CEO Gordon Bethune en check til alle medarbejder på 65 dollar. På grund af overraskelseseffekten var det mere motiverende end nok så mange dyre bonusprogrammer.

KILDE: MCKINSEY