

10

Hvis ikke I laver biler, får I slet ikke løn

Direktør for Volvo Australia. Tidsrøvere. Kriseledelse

Volvo var ved at tabe Australien. Der var 865 ansatte, to samlefabrikker, et reservedelslager og omkring 65 forhandlere. Det kørte ad helvede til. De havde et underskud på 37 millioner. Overvejelserne i Sverige var, om man helt skulle lukke aktiviteterne i Australien.

Pehr Gyllenhammar spurgte en af sine medarbejdere, Lars Bylund, der havde opholdt sig i Australien i perioder og havde indblik i forholdene der:

»Lars, hvem har vi i Volvo, vi kan sende til Australien og få det til at køre?«

»Vi har Harry i Danmark,« sagde han.

Det var fredag i starten af januar 1977. Mandagen efter stod Lars og Volvos personalechef Gunnar Johanson ude på mit kontor i Brøndbyvester og sagde, at de havde en besked fra Gyllenhammar:

»Kunne du tænke dig at flytte til Australien og få Volvo på ret kurs igen?«

Jeg havde tidligere luftet nogle tanker for Gyllenhammar om et job i udlandet. Der havde været en stilling ledig i

Schweiz, men da jeg ikke mestrede hverken tysk eller fransk, var det udelukket.

»Det er langt væk,« svarede jeg.

»Pehr Gyllenhammar sidder på det her nummer. Han vil gerne have hurtigt svar,« sagde de og rakte mig en lille seddel.

En leder skal kunne træffe beslutninger. Men det er også vigtigt at tænke over, hvordan det ville påvirke de mennesker, som var afhængige af mig. Min familie og mine medarbejdere.

»Er der en, som kan afløse dig? Næh, det har jeg ikke tænkt over. Du vader i succes. I løbet af seks år havde vi den mest solgte bil. Vi kom fra ingenting. Du slog Folkevogn med din Volvo Amazon. Det er klart, de vil bruge din viden og succes andre steder.«

Jeg spurgte min familie, om vi skulle flytte til Australien. Mikael var flyttet i lejlighed og var i gang med studierne. Han kom og spiste og havde en båd nede i Skovshoved havn, og Lone havde mange venner og bekendte. De var blevet en del af det her *highlife* langs Strandvejen. Jeg brød mig ikke så meget om det, men de havde deres verden. Da jeg spurgte dem, om de kunne tænke sig at tage med til Australien, blev jeg meget overrasket, da begge sagde i kor:

»Det kunne da være meget skægt!«

»Og der er olympiadesejls nede i Melbourne. Jeg kunne godt tænkte mig at sejle dernede,« sagde Mikael.

»Det skulle være et fantastisk sted med alle de dyr,« sagde Lone.

Ritta havde faktisk ikke noget valg, for hvis vi tre var enige om at rejse, så rejste vi. Jeg så det også som en mulighed for at give vores lille familie en ny chance. Børnene ignorerede mig, og Ritta og jeg var ved at glide fra hinanden. Der skulle gøres noget, og fra andre havde jeg hørt, hvordan en lang tur i udlandet kunne give nogle fælles oplevelser og

styrke familien. Jobbet gav også en klækkelig lønforhøjelse. Jeg krævede 700.000 kroner i løn om året og fri hjemrejse med én måneds ferie en gang årligt for mig og min familie.

Jeg ville gerne have Bent Nortvig med til Australien, fordi økonomien var så skidt, og han var manden, der kunne løse det. Jeg ringede til Bent og spurgte, om han havde lyst.

Næste dag ringede han og sagde ja, og jeg gav besked til Pehr Gyllenhammar, som accepterede det. Efter et par dage kom Bent ind til mig på mit kontor:

»Jeg har en betingelse, Harry. Når jeg kommer tilbage fra Australien, vil jeg have dit job som direktør.«

Jeg prøvede at forklare ham, at man ikke kunne stille krav til Pehr Gyllenhammar.

»Så tager jeg ikke med, Harry!«

Jeg ringede til Göteborg, hvor svaret var iskoldt:

»Sig til Bent Nortvig, at han aldrig bliver til noget i Volvo, så længe jeg er chef.«

Derefter talte jeg ikke med Bent, og vi har ikke set hinanden siden.

Ugen efter stod Ritta og jeg foran Operahuset i Sydney. Vi var rejst ned på en kort tur for at møde nogle af medarbejderne og kigge på villaer. I Danmark skulle jeg færdiggøre mit job hos Volvo. Oprindeligt havde jeg tænkt mig, at mine efterfølgere enten skulle have været min salgsdirektør, Arne Larsen, eller min økonomidirektør, Bent Nortvig, men i stedet faldt valget på vor dygtige lastvognschef, ingeniør Kurt Bruhn. Min afsked med Volvo fik megen omtale. Jeg tror, jeg blev interviewet til omkring 40 aviser og blade.

Sideløbende med al virakken var min mor blevet mere og mere syg. Jeg besøgte hende jævnligt på De Gamles Hjem på Amager. Hun led af voldsomme spændinger i brystet. Hvad det var, fandt jeg aldrig rigtig ud af, men det har sikkert været cancer. Den 26. april 1977 døde hun.

En måned efter rejste Mikael og jeg til Australien. Ritta og Lone blev hjemme, pakkede møbler ned og forberedte, at vi skulle flytte. Mikael og jeg rejste derned tre måneder, før mit job startede. Jeg ville ud og mærke, hvordan det stod til, og hvis det var helt ad helvede til, skulle Ritta, Mikael og Lone ikke med. At rykke en familie op fra Danmark og flytte den til Australien er ikke noget, man bare lige gør.

Den første tid i Australien havde Mikael og jeg et godt forhold. Han var en meget stor hjælp, fordi han var den eneste ud af de 865 medarbejdere dernede, som jeg stolede på. Allerede som hel ung var Mikael ekstremt kreativ og havde en naturlig forståelse for forretning, så han var god at vende tingene med. Han og jeg boede sammen i en lejlighed på toppen af en ejendom, der lå ud til Sydney Havn. Det er en tid, jeg altid mindes med stor glæde, fordi jeg måske for første – og sidste – gang følte, at vi var tæt på hinanden.

Den 19. juni kom Ritta og Lone til Sydney, og vi flyttede ind i et hus i Sydney. En måned senere holdt Ritta og jeg sølvbryllup, som vi fejrede på New Zealand, der også hørte under mit ansvarsområde. Og jeg gik officielt i gang med tage fat på det store arbejde med at få Volvo Australia vendt til en god og sund virksomhed.

Jeg havde et begreb, som jeg kaldte for *No Nonsense Management*, som kort fortalt gik ud på, at en virksomhed enten kunne vokse og tjene penge eller dreje nøglen om. Og mit job var at få den til at give overskud, så de mennesker, der havde investeret i den, kunne tjene nogle penge.

Jeg sagde til mig selv, at jeg skulle huske at være glad, for en glad mand lærer mere af sine omgivelser, end en sur gør, og jeg havde brug for at lære meget, for alt var nyt for mig.

»Jeg er så glad for at være her,« sagde jeg til salgschefen og finansdirektøren den første gang, jeg mødte dem.

»Det er utroligt, at I får løn for at gå rundt her ude i para-



Efter ankomst til Australien blev lederne grovsorteret. Her ses den kerne, jeg kørte med i fire år. De var dygtige og flittige, og jeg skylder dem megen tak. Billedet er taget i 1978. *Foto: Privat*

dis. Jeg håber, I vil hjælpe mig med at få det her til at køre igen.«

Det var der aldrig nogen, der havde sagt til dem før. De havde haft en lokal mand som chef, og det havde ikke fungeret.

Dagen efter, jeg startede som direktør, kaldte jeg medarbejderne sammen til et møde, hvor jeg fortalte dem om mine planer.

»Alle, der vil være med at redde Volvo, skal være velkomne. Som ny leder kommer jeg til at lave fejl. Jeg håber, I vil tilgive mig, og I kan altid komme til mig,« indledte jeg med.

Derefter gik jeg i gang med at skitsere mine planer, som blandt andet var at skabe goodwill og korpsånd i virksomheden, få trimmet vores lager, lave hurtige og smidige kommunikationsveje, skaffe penge fra bankerne, lave en analyse af det nuværende reklamefirmas ideer og priser, få historier om mig og Volvo i pressen og finde 4-5 personer til nøgleposter, der kunne gøre Volvo til en succes.

»Der findes tre slags mennesker: De der får ting til at ske, de der ser ting ske, og de der spørger: 'Hvad skete der?' Hører du til de første, har du en fremtid i Volvo.«

Endelig opfordrede jeg alle, som havde nogle gode idéer, der kunne hjælpe Volvo, om at komme ind på mit kontor næste dag. Der kom tre, og ingen af dem havde ideer med.

Jeg havde et firma, der kørte med et enormt underskud. Og jeg oplevede mine medarbejdere som dovne. De var ikke til at begejstre. De var næsten upålidelige og utroværdige.

Det første, jeg gjorde, var, at jeg satte mig på alle udgifterne og fyrede økonomichefen. Han var englænder, og uanset om han var god eller dårlig, så blev han skiftet ud med det samme. Derefter begyndte jeg langsomt at bygge det op.

Men der opstod hurtigt problemer. Kort tid efter, jeg havde overtaget jobbet, sagde tillidsmanden fra samlefabrikken i Brisbane:

»Vi vil have en lønstigning på 12 procent fra på mandag, ellers strejker vi.«

Jeg tænkte mig om:

»Du er netop ankommet til Australien. Sendt af nogle mennesker i Sverige, som betaler dig 700.000 kroner i gage om året. De har sendt dig til Australien, fordi du skal have det vendt om til at give overskud. Eller også skal du bare redde stumperne, og det kan du ikke få til at køre, hvis de strejker. Det giver underskud på den samlefabrik i forvejen, og du kan ikke give dem en lønforhøjelse. Hvad gør jeg?«

Jeg havde erfaringer som tillidsmand fra tiden i Smedeforbundet. Jeg sad nede i Sydney, der var hovedkvarteret, og der var omkring tusinde kilometer op til samlefabrikken. Jeg ville gerne have et møde med tillidsmanden, så jeg fløj op til ham. Jeg måtte prøve at sætte mig ind i, hvad han var for en fyr og fortælle ham kort og kontant:

»Hvis ikke I laver biler, får I slet ikke løn.«

Jeg sad i flyet og tænkte, at jeg nok skulle klare det. Jeg kunne ikke tage hjem til Sverige og sige til dem, at de havde standset samlefabrikken og strejkede.

Jeg kiggede ud af vinduet i flyveren og kom til at tænke på min far og mig, der havde siddet lænet ind over den gamle radio og hørt, da Charles Lindbergh fløj over Atlanten.

»Hvad gjorde Lindbergh? Han snakkede med eksperter i navigering, med læger om, hvordan han kunne holde sig vågen. Du må også snakke med nogen, men du kender ikke nogen. Nej, men så er det på tide, at du får talt med nogen og kommer til at kende nogen.«

Så kom jeg til Brisbane, der på det tidspunkt havde en dansk guvernør. Han var kommet til Australien med sine forældre og avanceret til Queenslands højeste post. Hans navn var J. Bjelke Petersen. Ham blev jeg senere personlig ven med. Måske skulle jeg snakke med ham, men så kom jeg i tanke om, at hans forældre havde været missionærer,

så han var sikkert ikke den rette mand at spørge til råds. Jeg landede i lufthavnen, hvor jeg mødte en mand – han var vel 160 cm, havde briller og tykt sort hår – som skulle køre mig op til fabrikken:

»Nå, vi skal nok til at strejke?« sagde han, efter vi havde kørt lidt.

»Det håber jeg da ikke.«

»Nej, det håber vi andre heller ikke.«

Jeg tænkte over, hvad han mente med det. Og jeg greb den med det samme og sagde:

»Hvis de strejker på samlefabrikken, må jeg også sende hele administrationen hjem, og det er vel 100 medarbejdere.«

Allerede i bilen var der en mulighed for mig for at være Lindbergh og få den første skruenøgle, jeg kunne bruge på turen. Jeg havde ikke tænkt på at fyre dem, fordi de andre strejkede, men ideen opstod under vores samtale, og jeg sagde:

»Fortæl mig noget mere om det her. Ser du nogen løsning?«

»Ham sekretæren fra fagforeningen kører jo i en gammel Volvo, så måske er der en åbning der,« sagde han, efter vi havde talt lidt frem og tilbage.

Nu var vi i Australien, men det var aldrig gået i Danmark i Smedeforbundet under den store smed Hans Rasmussen, for det hedder bestikkelse. Jeg snakkede med sekretæren fra fagforeningen og sagde til ham:

»Du kan da ikke køre i sådan en gammel skraldekasse. Jeg har da nogle demonstrationsvogne, men jeg kan ikke gøre noget, hvis fabrikken stopper, for så går det hele jo i baglås, og vi sætter hele udviklingen seks måneder tilbage.«

Det var han godt klar over, men han blev presset nedefra, og det var vigtigt, at han kunne gå tilbage og fortælle dem, at de fik en ny overenskomst.

»Nu synes jeg først, du skal have noget nyt og køre i, men det er en sag for sig, som vi ikke skal blande ind i det her. Kan vi ikke sige til dine kammerater, at vi om seks måneder laver en hel ny standardkontrakt, hvor der er helt andre ting, som skal tages ind, men at vi nu – af hensyn til fabrikken – bliver nødt at holde det i gang på den nuværende måde?«

Lindbergh var i mine tanker, da jeg kastede mig ud i det og håbede på, det gik godt. Jeg kunne ikke vide det, men jeg tænkte, at der nok dukkede noget op. Men jeg bryder mig ikke om at fortælle, at jeg har bestukket en fagforeningsformand. Jeg bryder mig ikke om bestikkelse, selv om jeg har bestukket mange. Jeg har bestukket vores lands Dronning ved hvert år at give hende en gratis Volvo og tage den gamle med hjem og sælge den videre til en overpris. Men det hedder en gave, når det er til de kongelige. Og så hedder det heller ikke længere bestikkelse, men venlighed. Jeg giver dog aldrig en bil væk af venlighed eller beundring, men kun for at få det dobbelte tilbage. Særligt hvis det er andre menneskers penge, jeg arbejder med. Det er min pligt, og jeg har aldrig sat noget til for Dronningens skyld.

I Australien forsøgte jeg at blive gode venner med de mennesker, som havde betydning. Dem, de andre lyttede til. Det er ikke altid cheferne, man lytter til. Det kan sagtens være folk længere nede i rækkerne. Det spotter man ved at snakke med folk, lytte og ved at have gode menneskekundskaber. Og endelig spørger man dem, man har tillid til. Nogle gange fejler man, men så er man på vej. Det kan være svært for en udlænding, men jeg fik ret hurtigt knyttet et forhold til en mand, der var intern revisor. Han var den eneste dernede, som sagde sandheden til mig, da jeg ankom:

»Dette er noget forfærdeligt rod. 100 procent!«

»Det er jeg da glad for at høre. Jeg har aldrig haft noget,

som var 100 procent. Nu har vi fat i noget, som er hundrede procent skidt, så skal det jo bare vendes om,« sagde jeg.

Vi stod lidt og kiggede på hinanden, så spurgte jeg ham, om han ville være med til at opbygge virksomheden og få styr på alt rodet. Det ville han gerne, men han regnede ikke med, at der var job til ham, for en intern revisor var ikke det, som de havde brugt mest indtil nu.

»Nej, men nu er der kommet en ny ledelse, og det er ikke en australier, men en skandinav, og jeg skal bruge nogen. Og jeg kan lide dig.«

Han var en lille mørklødet fyr med krøller og briller. Mit instinkt sagde mig, at han ville jeg gerne give min tegnebog, fordi jeg var overbevist om, at jeg fik den tilbage, uden at han overhovedet havde lukket den op. Han var en fin fyr og en meget betroet medarbejder. Han havde dog ikke format til at blive chef, men han blev ved med at være intern revisor og blev min personlige assistent, som fortalte mig meget.

Jeg er ikke regnskabsuddannet. Jeg ved to og to er fire, men når der kommer moms og renter på, er det ikke fire al ligevel, og så må jeg lære det gennem tillid til andre. At kunne spotte dem, du kan have tillid til, er en formue værd. Det er en utrolig gave. Jeg har arvet den fra min mor, og hun havde fået den fra sin far.

Tillid betyder, at du kan stole på vedkommende og ikke bliver skuffet, men også at du har tillid til vedkommendes dømmekraft. Jeg ville aldrig have giftet mig med Ritta i sin tid, hvis jeg ikke havde haft tillid til hende. Hun var også et utroligt tillidsfuldt menneske.

Hos Volvo Australia var der en fyr ansat, der hed Martin Moy. Han havde en søn, der studerede i England. En dag kom han ind på mit kontor – jeg kunne se, at der var noget galt – og sagde:

»Ja, det er min søn, Frank, oppe i England. Der er sket noget. Jeg ved ikke hvad. Vi har prøvet at ringe, og min

kone sidder derhjemme og græder. Vi ved ikke, hvad vi skal gøre.«

»Hvor i England er det?«

»Han er i Oxford.«

»Ring til vores rejsebureau og bestil en returbillet til Oxford i dit navn, men på min regning, og rejs til Oxford.«

I de fire år, jeg var leder for Volvo i Australien, var Martin min tro væbner. Ligegyldigt, hvad der skete i firmaet, kom Martin og var klar til at hjælpe mig. Det er også ledelse. Det koster penge for firmaet, men det er meget bedre end at give dem 15 dollar mere om ugen i lønforhøjelse, for det handler om tillid til et menneske, som måske ikke fortjener den, men det kommer han til. Hvis du viser andre mennesker tillid, så kommer det tilbage. Der er selvfølgelig også eksempler, hvor det ikke kommer tilbage, men det må du tage med. Hvis du vinder mere, end du taber, så har du vundet. Med tillid mener jeg, at hvis en mand kommer og fortæller mig noget, så tror jeg på, at det er sandt. Bryder de den tillid, skal det have nogle frygtelige konsekvenser, så andre lærer, at sådan gør man ikke. Medarbejdere får tillid til dig, ved at man holder de løfter, som man giver.

I Australien havde jeg en produktionschef, William, på vores samlefabrik for biler, som vi havde sammen med Nissan. Hver anden uge samlede man Volvo og hver anden uge Nissan, og så delte vi udgifterne. Det gik fint.

William var ikke særlig tilfreds eller glad. Jeg troede hele tiden, at det havde noget med arbejdet at gøre, men det havde det ikke. Det var fordi, han gerne ville have sit eget hus. Han boede til leje sammen med sin kone og tre børn. Han ville gerne have et hus med en have, men han havde ikke penge til det.

»William, vil du gerne have et hus? Har du set et, du gerne vil købe?«

De havde ikke gjort andet end at køre rundt og kigge på huse det sidste år, og de havde fundet et, de gerne ville købe. Jeg tænkte ved mig selv:

»Hvor stor betydning har ham William for dig og for vores produktion?«

Han havde stor betydning for os, for han drak bajere med tillidsmændene, og hvis der er ro og fred omkring tillidsmændene i Australien, så fungerer det, men hvis de er sure – og fagforeningen blev sur – så var det meget værre end i Danmark, for så stoppede de bare det hele. Det kan jeg godt lide, det er kontant betaling hver gang. Han var god til det der.

Men William ville have et hus.

»Hvis nu vi kan låne dig til udbetalingen, for eksempel 50 procent, kan du så skaffe resten selv?«

»Ja,« sagde han.

»Prøv at undersøge det, og kom så og fortæl mig, hvor meget I skal bruge.«

Jeg tror, der gik tre måneder, så kom han med et stykke papir. Det viste sig, at han ikke behøvede ret meget: 10.000 australske dollar eller omkring 40.000 danske kroner.

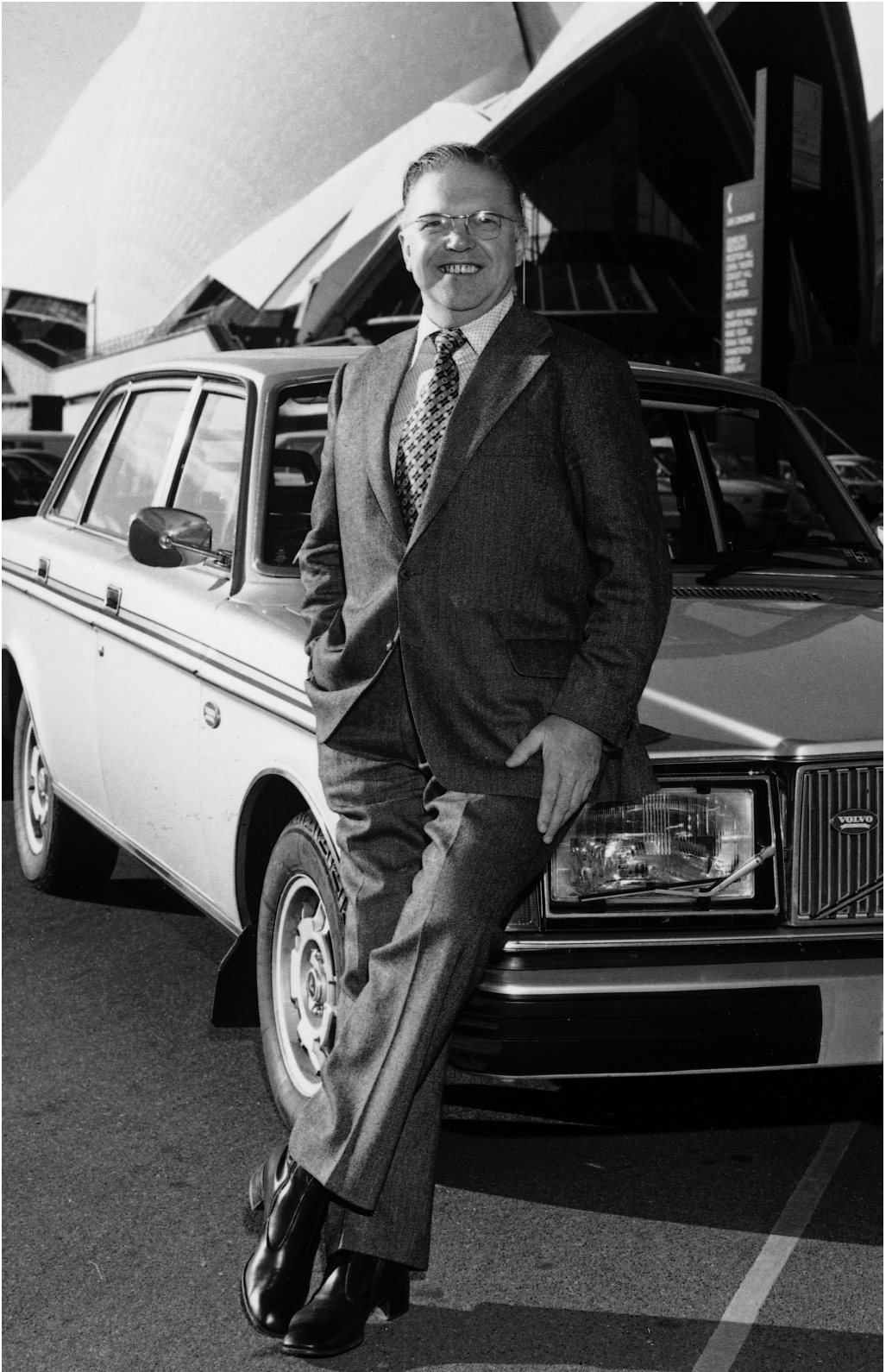
Jeg havde gjort det til en regel, at jeg aldrig ville spendere flere af firmaets penge på mine medarbejdere, end jeg selv ville spendere på deres projekt. Hvis jeg ikke selv ville betale det, hvorfor skulle firmaet så?

Efter sådan nogle oplevelser sagde jeg til mig selv:

»Det er dejligt at sælge biler, men det er også dejligt at se menneskers glade smil.«

Jeg kunne ikke gøre alle glade i Australien, men kunne jeg bare gøre nogle af dem glade, så var der mulighed for, at det spredte sig ned i organisationen.

For at få Volvo Australia til at fungere igen, blev jeg nødt til at rense ud blandt medarbejderne. Da jeg startede i Volvo



Nummerpladen hænger i min entre.
Operahuset i Sydney ses i baggrunden,
1980. Foto: Privat

Australien i 1977, var der 865 medarbejdere ansat, og da jeg stoppede i 1981, var der 545. Men du skal passe på med ikke at gøre det med al for hård hånd, for så går de hjem alle sammen. Det er konsekvensen, så man er nødt til at virke positiv.

Ti gange om dagen det første år sagde jeg:

»Venner, jeg er så glad for at være her i Australien. Efter at have været her en måned befinder jeg mig i paradiset.«

Du skal sprede optimisme, men inde bag ved skal du være iskold og hele tiden spørge dig selv, om det går den rigtige vej. I Australien kan du ikke komme og bare spille med musklerne og så regne med at vinde. Du er nødt til at være gode venner med dem. Der er altid nogle, som går med dig og nogle, der ikke bryder sig om dig, men efterhånden finder det en balance.

Som chef er du kongen, kejseren, paven, du er alting. Hvis du siger, at lyset skal slukkes, så bliver det slukket. Hvis du siger, at nogen er fyret, så er de fyret. Det kan godt være, at det skaber en masse problemer, men han er fyret, og det ved alle. Det er en stor byrde at have den magt. Den har man måske ikke i så udpræget grad i Skandinavien, for der er det mere kompliceret at komme af med folk, hvis de ikke ligefrem stjæler. I Australien kunne man gøre det, så jeg startede med at fyre.

Min idé var, at ledelsesgruppen skulle bestå af personer, som vidste, at de skulle slås for firmaet, så jeg fyrede ti ledere ud af en gruppe på 18. Det skabte rædsel blandt de andre, for nu kunne ingen føle sig sikre. Derefter tog jeg hver enkelt ind til en personlig samtale og fortalte dem, at jeg hav-

de tillid til dem, og så længe de mente, at deres personlige succes var tæt forbundet med Volvo Australia, kunne de føle sig nogenlunde sikre på deres job. Jeg tror ikke på, at man kan motivere folk ved at drage omsorg for dem. Du er nødt til at opstille nogle mål, noget de skal gå efter. Det er ikke alle, der kan leve op til det. Og så må du fyre igen. På den måde opnår du et hold af vindere.

Tidsrøverne er et andet stort problem i en virksomhed, så de skal også renses ud. Tidsrøvere kommer for sent, går for tidligt, ser deres snit til at tale med kolleger om alt fra tv-udsendelser, sportsresultater, avisoverskrifter, ligegyldige oplevelser fra ferier og weekender. De holder for lange pauser, skal lige hente en kop kaffe mere, begraver mistænkeligt mange slægtninge og har noget med maven eller blæren, så de konstant skal på toilettet. Jeg fandt ud af, at omkring 28 procent af de ansatte var tidsrøvere i Australien, så jeg bad mine afdelingsledere om at fyre 28 procent af medarbejderne. Selvfølgelig brokkede fagforeningerne sig, men som gammel tillidsmand og med den rette overenskomst i skjortelommen kunne jeg tale dem til fornuft. Det her handlede jo på sigt om at redde job. Gu' var jeg rå, men jeg havde fået til opgave at redde den her virksomhed.

Vi fjernede også hver anden telefon og satte et skilt, hvorpå der stod '*55 sekunder*', på de mest brugte telefoner. De 55 sekunder henviste til, at en vigtig samtale højst måtte tage 55 sekunder.

Når man skal ud og låne penge kan venlighed, imødekommenhed og interesse i andre mennesker være en fordel. Det vidste jeg fra mine erfaringer fra mødet med Per Ekström og bankdirektør Glashof i starten af min karriere i Volvo. Da jeg kom til Australien, var situationen sådan, at ingen ville låne mig penge, og Volvo Australia havde virkelig brug for finansiering. Hvis underskuddet skulle vendes, var det

ikke nok, at forhandlerne og organisationen blev trimmet. Massiv markedsføring og nye investeringer var vejen frem, for at få os ud af sumpen. Jeg prøvede forskellige banker i Sydney, men der var ingen som ville låne os penge. Enkle af dem havde aldrig hørt om Volvo.

Ved et tilfælde fik jeg i en frokostpause øje på BNP-banken, Banque Nationale de Paris, som lå i nogle mindre lokaler i Sydneys centrum. Dagen inden havde jeg overvejet, at sende en fax til Gøteborg for at spørge om eventuelle lånemuligheder. Jeg gik ind i banken, præsenterede mig for den søde dame i skranken og bad om at tale med chefen.

»Må jeg spørge, hvad det drejer sig om?«

»Ja, vi vil gerne låne 20 millioner dollar.«

Dollaren stod dengang i fire kroner, og to-tre millioner ville også have været godt, men der kan være noget taktisk i at puste sig lidt op, når man står i en verdensomspændende bank. Hun ringede, og efter hun havde lagt røret igen, spurgte jeg hende:

»Har din chef fritidsinteresser?«

»Ja, han er meget interesseret i fransk billedkunst. Læg mærke til malerierne på hans kontor.«

Lidt efter stod jeg på kontoret hos Berlioz, bankens direktør. Jeg gik hen til et af billederne og betragtede det. Jeg holdt hænderne bag på ryggen og nikkede anerkendende. Han spurgte, om jeg kunne lide det.

»Ja, det er fremragende. Det minder lidt om Picassos *De elskede*.«

Så trak jeg mig lidt og gav plads til, at Berlioz kunne fortælle om sin hobby.

»Ja, det er rigtig, men Picassos billede er 50 år yngre. Har De set originalen?«

Og det havde jeg tilfældigvis. Det hang på The Metropolitan Museum of Modern Art i New York.

»De elsker også kunst, kan jeg høre,« sagde han.

»Ja, men der er ikke meget, som overgår fransk billedkunst.«

Nu var kontakten skabt, og vi havde et fælles fundament. Siden hen mødtes vi flere gange og talte forretningerne, men også om kunst, som jeg holder meget af. Kunst har altid inspireret mig meget. Den får mig til at undre mig og vækker min nysgerrighed. Det, jeg godt kan lide ved for eksempel guldaldermalerne, er den kvalitet og præcision, som de lagde i det. Hvis du tænker over det som leder, så har du et godt udgangspunkt, hvis du gør dit arbejde grundigt og præcist. Jeg synes, det er vidunderligt at have malerier hængende og har samlet på malerier. Jeg har for eksempel et maleri, der hedder *Fars ansigt*, som er malet af den danske kunstner Robert Jacobsen. Han fortalte mig engang, at hans far havde store spændinger i hovedet. Han har ikke malet ham, som han så ud, men malet ham som han følte, han så ud, hvis han vendte vrangen ud på ham, og det, synes jeg, er godt tænkt.

Mit yndlingsbillede afhænger meget af den stemning, som jeg er i. Der er hele tiden muligheder i god kunst. Det åbner op for nye ideer og nye perspektiver på verdenen.

Kunst og ledelse hænger også sammen, fordi kunst også handler om initiativ. Der er sket noget inde i hovedet på den kunstner, som har lavet et originalt maleri, og det er utroligt, hvad man kan skabe både som leder og kunstner, hvis man prøver at realisere sine tanker.

Nå, men tilbage til mit møde med direktør Berlioz i Banque Nationale de Paris. Jeg gik derfra med et lån på tre millioner australske dollar. Nok til at give os den luft, der gjorde, at vi kunne komme ud af hullerne og blandt andet investere i en ordentlig markedsføring.

Jeg snakkede med salgsdirektøren for personbiler og spurgte, hvem vores reklamefirma var. Han viste mig nogle af de-

res bedste annoncer. Det var altid store velkendte firmaer og ofte engelske og Amerikanske, der havde afdelinger dernede.

Jeg fyrede reklamebureauet for at statuere, at der var kommet en ny mand. Firmaet var et verdenskendt bureau, så de var ikke vant til sådan en behandling:

»Har du et eksempel på noget, vi ikke har gjort? Eller på, hvad det er, som er så galt, for vi har jo gjort det, vi kunne?«

»Ja, men det er bare ikke godt nok. Det er jo bare en påstand. Jeg synes, der er masser af muligheder her i Sydney. Jeg har været her i to måneder, og jeg bor, så jeg kan se ud over havnen, og nede i havnen sejler der hundredvis af både, store og små, og jeg ikke set en eneste af dem, hvor der står Volvo på sejlet,« sagde jeg.

»Volvo på sejlet?«

»Ja, i København har vi nogle søer inde midt i byen. Der sejler der nogle små joller, som hedder optimistjoller, og de har alle sammen reklamer på sejlene. Det tjener de penge på, og det er god reklame. Hvorfor har I ikke det hernede?«

»Jo, men ...«

»I kan godt forstå, at det ikke går. Vi spiller ikke samme melodi. I er fyret.«

Der gik ikke lang tid, før der kom Volvo på sejlene. Vi var det første firma, der brugte reklamer på sejlene på bådene i Sydney. Hvis du ikke kan få andre til det, så kan du altid købe et par både og lade dem sejle rundt med Volvo på sejlene.

En af de reklamer, som jeg aldrig har glemt, så jeg, da jeg kom til København for første gang. Når jeg stod ude ved Dronning Louises Bro, opdagede jeg, at derovre på bygningerne var en lysende Irma-høne, der lagde et æg. Irma-hønen er der stadigvæk. Jeg husker, at vi senere stoppede der med børnene, som sagde:

»Nu kommer den ud. Se!«

Den er blevet en institution. Den fik mine børn til at le, og reklamer, der kan få mine børn til at le, er gode.

På hjemmefronten gik det ikke, som jeg havde regnet med. Hvad jeg håbede skulle blive en mulighed for at samle familien på ny, skete ikke. Det gik godt med Lone, men Mikael og jeg fortsatte vores uoverensstemmelser.

Til gengæld virkede mine ledelsesmetoder. Jeg tog også min indstilling til mødekultur med til Australien. Danmark var – og er stadig i dag – ved at blive kvalt i møder. Man holder møder om alting. Det blev jeg træt af. En gang spurgte jeg mine fem ingeniører, som jeg havde i Volvo i Danmark:

»Har I nogensinde regnet ud, hvad et møde koster i timen? Hvad er jeres timeløn?«

»Ja, men det kan afstedkomme...«

»Ja, det afstedkommer en masse snak, og det gider jeg ikke. Et møde må maksimalt vare 45 minutter, før mødet skal der foreligge en dagsorden, mødelederen fortæller efter mødet, hvem der skal lave mødereferatet. Fordi så hører deltagerne efter og tager notater. Mødereferatet skal fordeles senest 30 minutter efter mødet er slut, og der må maksimalt være fem personer til mødet.«

Møder var også en af de forbandede ting i Australien. Jeg prædikede min holdning til dem, men det hjalp ikke ret meget. En dag var jeg oppe i Brisbane på vores lastbilssamlingsfabrik, hvor jeg gik rundt med deres sekretær og snakkede lidt.

»Det der med din mødeteknik er godt, men de respekterer det ikke. Der sidder nogle oppe på første sal, og de har siddet der siden klokken 9 i morges,« sagde hun.

Da var klokken 11.30.

»Lad os gå op til dem,« sagde jeg.

Der var glaseruder i alle mødelokalerne, fordi det skulle

fremme produktiviteten, og det gjorde det. Vi kiggede ind ad glasruderne, og der sad syv mand rundt om et stort bord. De havde benene oppe, de røg cigaretter og slog ud med arme og ben.

»Jeg har sagt det til dem en gang. Hvorfor gør de det ikke?« sagde jeg til sekretæren.

»De tror ikke, det er alvor. De forstår det ikke, som du gør.«

»Okay, så må vi prøve noget andet.«

Jeg gik ned på fabrikken og hentede to af de største arbejdsmænd, vi havde dernede – australske arbejdsmænd. De kan ikke noget andet end at være store. I stedet for, at man har en kran, så har man sådan nogle fyre. Jeg hentede to af dem, Jim og Alex, og vi gik op på første sal:

»Se ind gennem det vindue der.«

»Ja,« sagde de og stak hovederne lidt frem.

»Kan I se, at der er et møde derinde?«

»Ja.«

»I skal hente det bord, de sidder omkring,« sagde jeg.

»Men, men, men ... bordet?«

»Ja, jeg vil gerne have, at I henter det bord nu.«

Da jeg var chef, var der ikke andet at gøre, så de sparke-døren op, gik hen og tog fat i hver sin ende af bordet og bar det ud. Der blev en enorm tumult derinde. Folk væltede rundt og samlede deres ting ind.

»Jeg skal have et møde og skal bruge bordet, og hvad laver I her?« sagde jeg.

»Vi er også ved at være færdige,« sagde lederen, og så pakkede de sammen.

Det har de aldrig glemt, og de grinede meget af det siden. I den tale, der blev holdt, da jeg rejste fra Australien, blev det nævnt, at Jim og Alex gik ind og hentede bordet midt i et møde. Siden var der ikke ret mange lange møder. De tænkte nok:

»Hvornår mon han kommer og henter bordet?«

Sådan er god ledelse i Australien. Om det kan bruges herhjemme, ved jeg ikke, men min idé var at finde på noget overraskende, noget de kunne huske bagefter, og som fik dem til at trække på smilebåndet. I Australien kan du ikke lede noget som helst med dine muskler, men med venlighed og underfundighed kan du komme langt. De var mere primitive end andre, jeg havde været leder for, fordi mange af dem ikke var faglærte, så de havde ikke den samme respekt. Men hvis du fortalte dem en god historie, så fik du dem til at gøre noget. Trusler gik ikke, så at true med, at de blev fyret, gik ikke. Det var samtidig også et land stort set uden arbejdsløshed.

Da jeg fik to store australske arbejdsmænd til at fjerne et bord fra et mødelokale, tænkte jeg på min store helt Ernest Hemingway, som jeg læste som ung på biblioteket i Vejle. Det gjorde jeg tit, når jeg stod over for udfordringer i Australien og senere i livet:

»Hvordan ville Hemingway have tacklet det her? Ja, han ville sikkert have gjort det på en måde, så han kunne fortælle det videre bagefter.«

Hvis han ville beskrive det senere, måtte han være bevidst om, hvordan han løste sine opgaver.

Den 3. april 1978 havde vi for første gang sorte tal på vores bundlinje. Det var en stor dag, for jeg havde vist, at jeg ikke bare evnede at få en virksomhed til at vokse, men også havde den medicin, der kunne redde en kriseramts virksomhed i fremtiden.