



▲ Beretningerne om vikingernes dyder som foretagsomhed, samarbejde og uddelegering af ansvar skriver sig lige ind i moderne ledelsesteori, argumenterer managementbogen "Return of the Vikings". Denne nutidige vikingehøvding er fotograferet ved et vikingetræf. – Foto: Thomas Lekfeldt/Ritzau Scanpix.



▲ Jan Carlzon blev i 1980'erne berømt som manden, der som SAS-topdirektør ville rive magtpyramiderne ned og indføre en mere flad ledelsesstruktur – helt i tråd med arven fra vikingetiden. Her modtager den tidligere SAS-høvding en guldhjelm. – Foto: Bjarne Lüthcke/Ritzau Scanpix.



▲ Tidligere statsminister og Nato-generalsekretær Anders Fogh Rasmussen (V) er en af de nutidige høvdinge, som i management-bogen "Return of the Vikings" vedkender sig deres arv fra vikingetiden. – Foto: Søren Bidstrup/Ritzau Scanpix.

**Vikingerne vender tilbage** | I en ekstremt foranderlig tid klarer nordisk kultur og erhvervsliv sig så godt, at det har vakt hele verdens opmærksomhed. Engelsksproget ledelsesbog søger 1000 år tilbage og finder forklaringen på Nordens nutidige succes i vikingetiden

# Vikingedyder bliver management-teori

AF MORTEN MIKKELSEN  
mikkelsen@k.dk

Tilbage i 800-tallet gengav de frankiske rigsannaler en lille beretning om, hvordan frankerne forsøgte at forhandle sig fra at blive angrebet og slået ihjel af en skibsladning nordboer. Frankerne sendte derfor en udsending, som bad om at blive ført til vikingernes leder, men fik svaret: "Her er vi alle ledere".

Vi springer nu over tusind år frem til et møde i Stockholm, hvor en delegation fra SAS' hovedkontor skulle forhandle en større international aftale på plads. På den skandinaviske side af bordet befandt en ung amerikaner sig, som lige var begyndt allernederst i hierarkiet som *trainee* i SAS. Han blev lamslået, da SAS-chefen i en pause bad om at høre hans mening.

"Jeg svarede sikkert et eller andet åndssvagt, men det er ikke pointen. Pointen er, at jeg skulle være med til at bestemme," siger amerikaneren.

Han hedder Chris Shern og nåede at være ansat i SAS i 21 år og arbejde sig op til chef for flyselskabets trafik til Italien og det østlige Middelhav, inden han for et par år siden skiftede job til administrerende direktør i erhvervsfondens TIME med base i Danmark.

At betegne alle skandinaver som vikinger var der ingen, der kunne finde på i det, man i dag kalder vikingetiden. Dengang var det ikke en etnisk betegnelse, men snarere en stillingsbetegnelse for noget i retning af en pirat.

ANDERS LUNDT HANSEN, HISTORIKER OG FORFATTER

Ifølge Chris Shern og hans makker Henrik Jeberg er der noget helt særligt ved den måde, ledelse foregår på i Danmark. Og som de redegør for i bogen "Return of the Vikings – Nordic Leadership in Times of Extreme Change", kan det meget vel være, at dette særlige går helt tilbage til dengang, da vikingerne hærgede Frankerigets kyster. Bogen, som udkom i maj, er udgivet af Dansk Psykologisk Forlag, men er skrevet på engelsk, fordi den primært henvender sig til et internationalt publikum.

I bogen indgår interview med en række lederskikkelser fra mange lande som kokken Claus Meyer, filosofiprofessor Vincent Hendricks, tidligere statsminister Anders Fogh Rasmussen (V), den tidligere leder af Senterpartiet i

Norge Åslaug Marie Haga, den svenske tidligere SAS-topchef Jan Carlzon, den finske chefdirektør ved BBC Symphony Orchestra Sakari Oramo og leder af det islandske Piratparti Birgitta Jonsdóttir, der alle reflekterer over den særlige nordiske vikingearv. Bogen er ifølge forfatteren ikke tænkt som en hurtig opskrift på succes, men en inspirationsbog.

"I begyndelsen var titlen bare en arbejdstitel, fordi vi ville undersøge, hvorfor der er så meget, der lykkes i Norden og i Danmark. I har verdens bedste restaurant, Noma, verdens bedste erhvervsleder, Novo Nordisks Lars Reben Sørensen, og verdens største legetøjsbrand, Lego. I har hele *nordic noir*-bølgen og så er I verdens lykkeligste folk. Alene sidste år blev der

udgivet 12 bøger på engelsk, som søgte forklaringen i begrebet hygge. Men da vi gik i dybden med at undersøge vikingerne, fandt vi frem til ni gamle nordiske dyder, som vi mener kan bruges som ramme til at forklare det særlige ved nordisk ledelse," siger Chris Shern, der mener, at kombinationen af ham som dansk baseret amerikaner og Henrik Jeberg som amerikansk baseret dansker er egnet til at formidle det særligt nordiske ud i verden.

De ni vikingedyder, som er uddraget af den nordiske mytologi og de islandske sagaer, er mod, sandhed, ære, tro, disciplin, gæstfrihed, selvhjulpenhed, foretagsomhed og udholdenhed. Kogt ned til disse overskrifter erkerender Chris Shern, at det nok er svært at opdrive et folkeslag, der ikke hylder og søger at praktisere disse dyder.

"Måske er det en særlig kombination af de ni, der gør forskellen. Det, som er slående, er, at de nordiske folkeslag i en meget foranderlig periode på 300-400 år havde en dominerende placering i Europa og videre ud i verden. De var innovative, de var fleksible, de var gode til at inkorporere, hvad de lærte ude i verden, i deres egen kultur. Og i forhold til datiden gav de kvinder en fremtrædende rol-

le, det ser man blandt andet ved fundet af en krigergrav ved Birka i Sverige, hvor krigeren viste sig at være en kvinde," siger Chris Shern med henvisning til en arkæologisk sensation fra 2016, hvor det blev slået fast, at skelettet af en kvinde var begravet sammen med våben og andre genstande, der normalt findes i vikingegrave for militære ledere.

Men hvis den særlige nordiske flade ledelsesstruktur og høje grad af tillid, samarbejde og personligt ansvar, som forfatterne fører tilbage til vikingerne, er så fantastisk, hvorfor er det så ikke Norden, men USA, der er verdens mægtigste og rigeste land? Hertil siger Chris Shern, at forskellige tider kalder på forskellige svar. I industrialiserings tid gav det god mening at etablere hierarkier og satse på at maksimere produktion, forbrug og indtjening. Men tiderne skifter, ligesom de gjorde, da vikingerne drog ud mod Frankerigets, Englands og Amerikas kyster.

"Det, vi kan konstatere, er, at i en tid med stor usikkerhed og foranderlighed ser det ud til, at der er andre løsninger, der trænger sig på, end dem, man underviser i på Harvard Business School. Det er meget tænkeligt, at oprindelige dyder fra andre kultu-

rer også bliver relevante igen," siger Chris Shern, som peger på, at der i Sydafrika og New Zealand er en øget bevidsthed om de oprindelige dyder hos henholdsvis zulu- og maorifolket.

Ifølge historikeren Anders Lundt Hansen, som netop har udgivet bogen "Sølv, blod og kongemagt – bag om vikingemyten", er det imidlertid vigtigt at gøre sig klart, at mange af de dyder og egenskaber, vi i dag tillægger vikingerne, er en del af en national konstruktion fra 1800-tallet. Fra dengang er der overleveret en forestilling om, at skandinavernes succes for 1000 år siden skyldtes, at de var store, stærke, gæve vikinger, men i sin bog argumenterer han for, at de slet ikke skilte sig ud på denne måde, men primært fik succes ved hjælp af handel og magtcentralisering.

"At betegne alle skandinaver som vikinger var der ingen, der kunne finde på i det, man i dag kalder vikingetiden. Dengang var det ikke en etnisk betegnelse, men snarere en stillingsbetegnelse for noget i retning af en pirat," siger Anders Lundt Hansen, som konstaterer, at viking i dag er blevet et modeord, som mange i USA og andre steder i verden forbinder med Norden uden at kende ret

## Serie: Vikingerne vender tilbage

I disse år er der større fokus på vikingetiden end nogensinde. Det viser sig gennem nye arkæologiske fund, ambitiøse museumsprojekter og fagbøger, men også på tv, teater og til lokale vikingetræf.

I fire lydudsendelser, der kan høres på k.dk/lydavis, samt i denne artikelserie undersøger Kristeligt Dagblad, hvor meget vi ved om vikinger, og hvorfor deres tidsalder fascinerer her 1000 år efter.

Find alle artiklerne på [k.dk/vikinger](http://k.dk/vikinger)

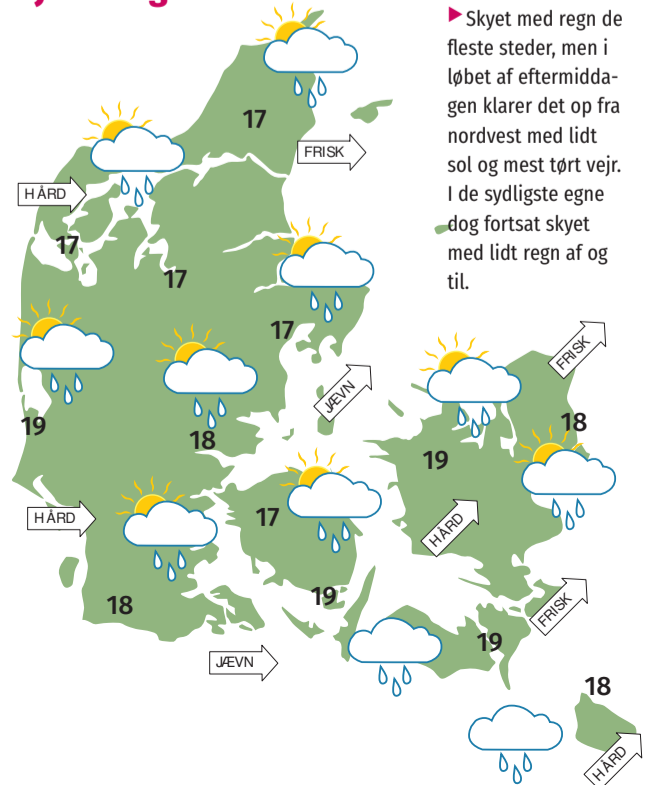


meget til den periode, det stammer fra. Chris Shern slår fast, at han og Henrik Jeberg ikke har skrevet en historiebog, men blandt bogens bidragydere er Morten Ravn, museumsinspektør ved Vikingskibsmuseet i Roskilde og ph.d. i historie, som har sikret sig, at for eksempel gengivelsen af æresbegreberne i den gamle nordiske kultur er korrekt. At ordet viking bruges i en anden betydning end for 1000

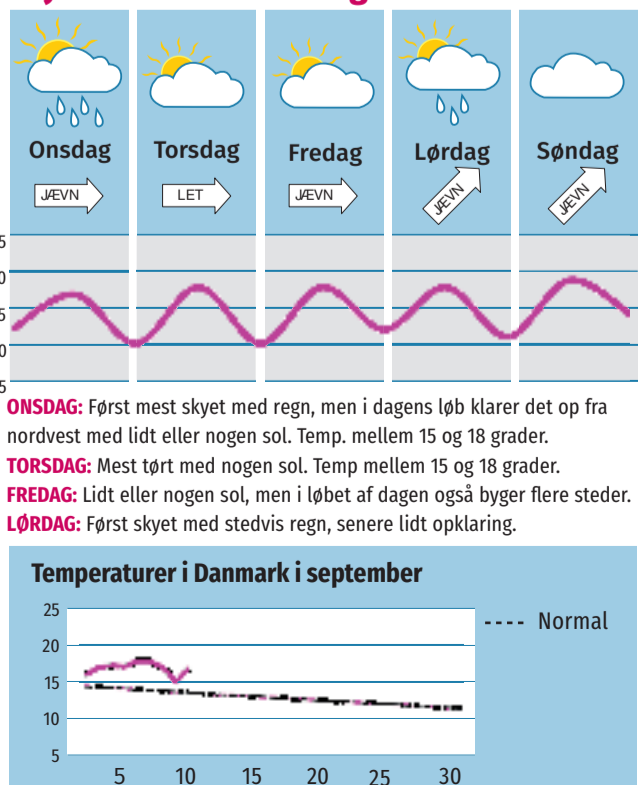
år siden er management-bogen langtfra ene om. "Som amerikaner forbandt jeg i udgangspunktet mest vikinger med nogle krigere, der voldtager og plyndrer. Siden fandt jeg ud af, at historien har mange flere dimensioner. Hvis man skal forstå, hvorfor hele verden lige nu er interesseret i vikinger – og nærmest besat af nutidens nordiske lande – skal man have alle dimensioner med," siger han.

## Vejret

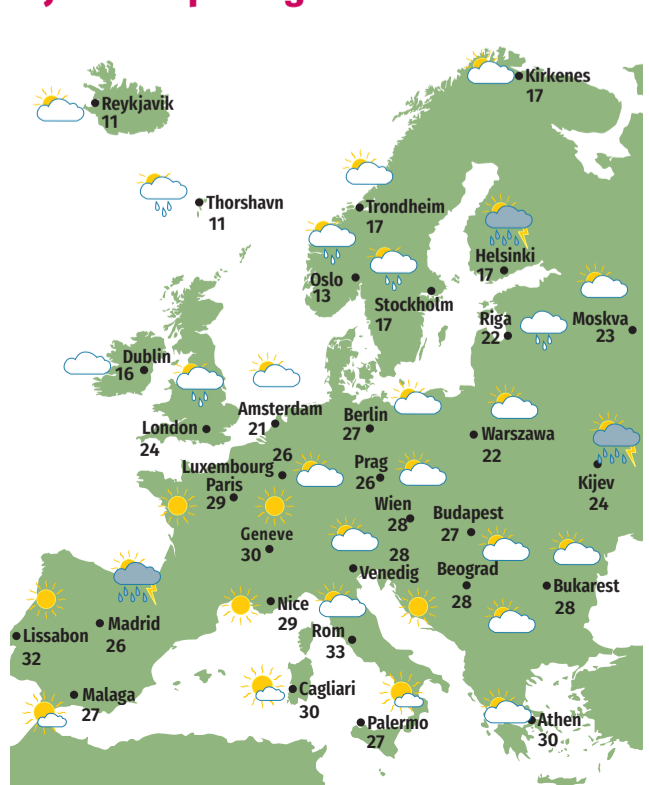
### Vejret i dag



### Vejret de næste fem dage



### Vejret i Europa i dag



### Temperaturer verden rundt i dag

