

Henriksen, Per

Doctoral Thesis

Enterprise Risk Management: Rationaler og paradokser i en moderne ledelsesteknologi.

PhD Series, No. 42.2018

Provided in Cooperation with:

Copenhagen Business School (CBS)

Suggested Citation: Henriksen, Per (2018) : Enterprise Risk Management: Rationaler og paradokser i en moderne ledelsesteknologi., PhD Series, No. 42.2018, ISBN 9788793744318, Copenhagen Business School (CBS), Frederiksberg, <https://hdl.handle.net/10398/9681>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/209089>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>

COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
SOLBJERG PLADS 3
DK-2000 FREDERIKSBERG
DANMARK

WWW.CBS.DK

ISSN 0906-6934

Print ISBN: 978-87-93744-30-1
Online ISBN: 978-87-93744-31-8

ENTERPRISE RISK MANAGEMENT: RATIONALER OG PARADOKSER I EN MODERNE LEDELSESTEKNOLOGI

PhD Series 42-2018

Per Henriksen

ENTERPRISE RISK MANAGEMENT

RATIONALER OG PARADOKSER I EN MODERNE LEDELSESTEKNOLOGI

Doctoral School of Business and Management

PhD Series 42.2018

CBS  **COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL**
HANDELSHØJSKOLEN

Per Henriksen

Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi, Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse, CBS.

Enterprise Risk Management

Rationaler og paradokser i en moderne ledelsesteknologi.

Vejledere:

Professor Mogens Kühn Pedersen

Professor Preben Melander

Doctoral School of Business and Management

Copenhagen Business School

Word count: 85.100

Per Henriksen
Enterprise Risk Management
Rationaler og paradokser i en moderne ledelsesteknologi

1st edition 2018
PhD Series 42.2018

Print ISBN: 978-87-93744-30-1
Online ISBN: 978-87-93744-31-8

© Per Henriksen

ISSN 0906-6934

The Doctoral School of Business and Management is an active national and international research environment at CBS for research degree students who deal with economics and management at business, industry and country level in a theoretical and empirical manner.

All rights reserved.

No parts of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by any information storage or retrieval system, without permission in writing from the publisher.

Sammenfatning

Afhandlingen beskæftiger sig med risikostyringskonceptet Enterprise Risk Management (ERM), der fra omkring årtusindeskiftet er advokeret som en ledelsesteknologi, der kan bidrage til erhvervsvirksomheders værdiskabelse. Tanken om at kunne kontrollere eller styre risiko er ikke ny. Statistikens og sandsynlighedsregningens udvikling ligger flere århundreder tilbage, og på store homogene populationer har man kunnet tilknytte sandsynligheder for at givne hændelser vil indtræffe i fremtiden. Når sandsynligheden tilknyttes konsekvens, har vi i den klassiske risikostyrings tanke sæt omformet usikkerhed til en forudsigelig risiko. Den kobling udnyttes mange steder, f.eks. er det selve grundlaget for et forsikringsselskabs forretningsmodel. I den konceptuelle tankegang bag ERM forlades det rationelle og objektspecifikke fundament, der kendetegner ovennævnte klassiske risikostyring. ERM-paradigmets grundtanke er, at en virksomheds samlede risikoeksponering kan anskues og håndteres som en portefølje i en kontinuerlig proces, der integreres i virksomhedens strategiske beslutninger. Den strategiske kobling betyder, at vi bevæger os ind i unikke relationer, hvortil der ikke eksisterer historisk evidens for udfaldsrummet.

Det konceptuelle spring og de praksisrelaterede konsekvenser, der kendetegner forskellene mellem klassisk risikostyring og ERM, er afhandlingens fokus. Forskningsprojektet har strakt sig over mere end 12 år, og det har givet en sjælden mulighed for at følge en moderne ledelsesteknologis livscyklus fra konceptualisering over praksisimplikationer frem til evaluering af konceptets værdi og fremtid. Afhandlingens kerne er 4 artikler, der hver især søger at belyse et af projektets 3 forskningsspørgsmål, der 1) undersøger koncepternes ledelsesmæssige og organisatoriske orientering, 2) undersøger drivkræfter og motiver for virksomheders adoption af ERM som ledelsesteknologi, og 3) søger indsigt i udfordringer og problematikker, som virksomheder støder på i anvendelsen af ERM-konceptet. Artiklerne er udarbejdet successivt gennem projektets langstrakte forløb, og afspejler derfor progressionen i konceptuel udvikling og praksisudfordringer, men også i min egen erkendelse.

Den første artikel er en komparativ analyse af fire ERM-rammeverker, der var fremherskende i projektets indledende fase. De er efterfølgende sammensmeltet til to, som til gengæld er blevet nutidens helt dominerende standarder. Analysens primære konklusion er, at rammeverkerne ikke bidrager til at etablere en kobling til de strategiske processer, idet deres indlejrede fokus er rettet mod strategi-eksekvering, men ikke mod selve strategidannelsen. Det medfører, i modsætning til det konceptuelle paradigme, at risikostyringsarbejdet begrænses til en negativ risikoopfattelse. Analysen indikerer

således, at rammeværkerne paradoksalt nok ikke lykkes med at opfylde 2 af de tre dimensioner, der er grundstenene i konceptet. De følgende to artikler udgør et sammenhængende arbejde, dels en teoretisk funderet analyse, der undersøger det offensive argument om værdiskabelse, men også afdækker at fastholdelse af systemtillid, legitimitet gennem ansvarsoverdragelse og isomorfi indgår som defensive drivkræfter for virksomhedernes adoption af ERM-tankesættet. Den teoretiske analyse danner grundlaget for en case-baseret analyse af 7 virksomheders drivkræfter og motiver. Den empiriske analyse afdækkede, at ingen af de virksomheder, der havde adopteret ERM, reelt forfulgte ambitionen om værdiskabelse. Til gengæld var den mest markante drivkraft at leve op til eksternt formulerede krav og forventninger. Det er et paradoks, fordi ambitionen om, at ERM skal bidrage til værdiskabelsen, dermed bliver et spørgsmål om at producere dokumentation for at have gjort det forventede. Afhandlingens sidste artikel bygger på et flerårigt case-studie af et ERM-projekt, hvori der trækkes på elementer fra kompleksitetsteorien og antages et procesorienteret syn på strategisk ledelse. Der peges på et behov for et mentalt skifte fra den klassiske risikostyrings rationelle kausalitetslogik når man skal arbejde med de dynamiske og komplekse sammenhænge, der er iboende strategiske og organisatoriske processer. Det konkluderes, at fordi behovet for et ideologisk skifte ikke erkendes ledelsesmæssigt, er paradokset, at risikostyringen bureaukratiseres og bliver til en ”papirtiger”, der ikke bidrager til løbende og udforskende risikokonversationer på strategisk niveau. Det foreslås, at ambitionen om et altomfavnende ERM-paradigme opgives, og i stedet separerer håndteringen af det rationelle fra det irrationelle, fordi sidstnævnte fordrer helt andre erkendelser og måder at håndtere usikkerhed på.

Det afsluttende kapitel opsamler projektets bidrag og giver forslag til vejen frem. Intenderet skadevoldelse, cyber-kriminalitet, høje innovationshastigheder og lynhurtig informationsspredning gør verden endnu mere dynamisk og kompleks for virksomhederne at navigere i. Konklusionen er, at det ikke kan imødegås med et rationelt baseret ledelsesparadigme. Men der peges på et alternativ, nemlig at en reflekterende udforskning af modsætninger og paradokser kan give mere værdifulde indsigter om betydningen af organisatoriske processer og indlejrede antagelser. Uforudsigelige påvirkninger kan bedre imødegås, hvis organisationen har evne til at respondere på den konkrete situation. Det forudsætter et andet ledelsesmæssigt og organisatorisk tankesæt, og dermed en forandring, der i hovedsagen er politisk, fordi det omhandler argumentation og deltagelse i den organisatoriske samtale for at forandre tankesættet.

Summary

The outset for this thesis is the contemporary risk management concept of Enterprise Risk Management (ERM). ERM has for the last 20 years been advocated as a technology of managing with a potential impact for the value creation in corporate life. The idea of managing or controlling risk is however not new. The development of statistics and the calculation of probabilities date back a number of centuries, which made it possible to link probabilities to the future occurrence of given events for large and homogeneous populations. When we further add a consequence or impact to probability we have, from the perspective of classical risk management, transformed uncertainty into predictable risk. Such linkages are utilized in many places. It provides, for example, the basic business model for insurance companies. However, the conceptual ideology of ERM leaves the rational and object-specific foundation of classic risk management. The basic idea of the ERM-paradigm is that the total risk exposure of a business organization can be handled as a portfolio in a continuous process integrated in the strategic decisions of the said organization. The strategic linkage means that we enter a domain of unique relationships where we cannot find empirical data for outcomes.

The focus of the thesis is the above conceptual leap as compared to classical risk management and its implications for practice. The research project has lasted for more than 12 years. The long duration has provided a rare opportunity to follow the lifecycle of a contemporary technology of managing from its conceptualization into practice implications and onwards to the evaluation of conceptual effectiveness and future prospects. The core of the thesis is four articles each attempting to address one of the three research questions, i.e. 1) to examine managerial and organizational perspectives of dominant ERM-frameworks, 2) to examine the drivers and motives behind corporate decisions for adopting ERM as a technology of managing, and 3) explore the implications of challenges and problems facing business organizations as they engage with ERM. The articles are produced over the length of the project, and therefore mirror the progression over time as regards conceptual evolution and challenges of practice, but also of my own cognition.

The first article is a comparative study of four ERM-frameworks dominating the discourse in the early phases of the project. The four have later merged into two, now being the two dominant ERM-standards. The article concludes that the frameworks are not contributing to the creation of an integrative linkage to the strategic processes as they primarily focus on strategy execution, but not on strategy formation processes. It leads to risk being translated as downside events as opposed to the

conceptual paradigm. The study indicates that the frameworks, paradoxically, do not contribute to deliver two of the three conceptual cornerstones. The two articles that follow is a coherent work. First a theoretical study on the upside argument of value creation for the adoption of ERM, although the study also reveal the existence of defensive driving forces such as trust of systems, legitimacy-seeking through the distribution of responsibility and isomorphic behavior. The theoretical study forms the basis of an empirical case study exploring the drivers of ERM adoption among 7 organizations. The latter study revealed that none of the ERM-adopters pursued the aim of value creation. The most dominant driver found was compliance to externally defined demands and expectations. This is a paradox since the official ambition of ERM is accordingly transformed into the production of a documentation trail. The final article is a longitudinal single-case study drawing on complexity sciences and takes a process-view on strategic management. The study suggests a need for an ideological and mental change when shifting from the logic of rational causality inherent in classical risk management into the interconnectedness of strategic and organizational processes. Because such a need is not acknowledged by leaders, the paper concludes that the consequence is the bureaucratization of risk management that takes the form of a “paper tiger” lacking the ability to contribute to continuous and explorative risk conversations vis-à-vis strategic levels. It is suggested to sacrifice the idea of an overarching ERM-paradigm and instead separate the handling of the rational from the irrational because the latter demand a fundamentally different approach to uncertainty.

The final chapter discusses the contributions of the thesis and provides suggestions for the way forward. Intentional damage, cyber-crime, extreme speeds of innovative change and the fast distribution of information constantly makes the world even more dynamic and complex for organizations to navigate. The overall conclusion is that such contexts cannot be met on the grounds of a rational management paradigm. It is suggested that a reflective exploration of contradictions and paradox may be a powerful way to provide insights of the meaning of organizational processes and inherent assumptions. The impact of unpredictability may better be met if the organization contains the ability to “bounce back”. But such a resilient ability requires a fundamentally different mindset of leaders and organizational members. It is about a change being primarily political because it concerns arguments and participation in the organizational conversations.

Indhold

Sammenfatning	3
Summary.....	5
Tak	9
Forord og baggrund	11
1. Afhandlingens fokus, temaer og struktur	15
Afhandlingens forskningsspørgsmål.....	18
Videnskabsteoretiske perspektiver og metoder	19
Videnskabsteoretisk ståsted.....	19
Metodeovervejelser	24
Overblik over afhandlingens resterende del	25
2. Introduktion til det organisatoriske risikostyringsfelt	27
ERM som ledelseskoncept.....	29
Klassisk risikostyring vs. Enterprise-ideen	30
ERM-konceptet	33
Opfattelsen af usikkerhed og risiko i ERM.....	38
Afrundende refleksioner til kapitel 2	41
3. Artiklen ”Fire moderne helhedsorienterede risikostyringsramme-værker”	43
4. Artiklen ”Den moderne risikostyrings drivkræfter og motiver – et teoretisk perspektiv”	84
5. Artiklen ”Den moderne risikostyrings drivkræfter og motiver – et empirisk perspektiv”	107
6. En ny dagsorden – krise eller mulighed for konceptet?	141
Værdiskabelsen – kan (og skal) det overhovedet måles?	141
Kritik, eftertænksomhed og forbedringsforslag.....	147
Sammenfattende refleksioner på baggrund af litteraturen i kapitel 6	160
7. Artiklen “Shake up the paper tiger: Encounters with Enterprise Risk Management in a large Danish company.” (WIP 2018)	163
8. Resultater, implikationer, konklusioner og betydning for fremtidig praksis og forskning	192
Projektets resultater og bidrag	192
De tre grundlæggende dimensioner.....	195
Men der er håb!	202

Emergens og paradokser - betydning for praksis	203
Et endeligt bud på Bernsteins spørgsmål	210
Hvordan kan vi håndtere en ny praksis – og er det en realistisk ambition?.....	210
Betydning for fremtidig forskning	218
Referencer	220

Tak

Jeg har mange at takke for hjælp og bistand i forbindelse med dette projekt, der har strakt sig over en længere årrække. Allerførst en tak til mine to vejledere, professor Preben Melander og professor Mogens Kühn Pedersen. Til Preben for uendelig stor hjælp fra start til slut, og til Mogens for at træde til som hovedvejleder, da Preben blev professor emeritus. Jeg er uden undtagelse gået opløftet fra vores mange samtaler og debatter i projektets forløb. Det er ikke nogen naturlov, og kan kun tilskrives jeres optimisme og konstruktivitet. Jeg vil også rette en stor tak til Ole Larsen, tidligere A.P. Møller-Mærsk, der engageret har fulgt projektet fra start til slut. Altid villig til en diskussion om risikostyringens udfordringer. Det har været uvurderligt. En særlig tak skal også lyde til Henriette Kofoed, CVL og PEØ, der altid har hjulpet med at holde mig intakt i det administrative loop. Tak også til Thomas Uhlenfeldt og Rune Yndestad Møller, der i rækkefølge bidrog som projektmedarbejdere i projektets første halvdel. Vi har haft mange gode diskussioner og altid fint samvær. Jeg har også været med så længe, at jeg er stødt på 3 forskerskoleledere. Tak for gode råd og hjælp til professor John Christiansen, professor Sof Thrane og senest lektor Troels Michael Lilja.

Også en stor tak til opponenterne på de to obligatoriske seminarer. De mange konstruktive kommentarer har været uvurderlige. Tak også til Flemming Jacobsen fra TDC og til Lars Rasmussen og Søren Thimmer fra A-2. Og selvfølgelig også en stor tak til A.P. Møller-Mærsk og TDC, der i projektets første halvdel bakkede engageret og åbent op om projektet, såvel ved at give adgang til informanter som støtte til projektets gennemførelse. Der skal også lyde en stor tak til deltagere i vidennetværket, og selvfølgelig til alle projektets informanter. Der skal naturligvis også lyde en tak til medlemmerne af bedømmelseskomiteen.

Til sidst en kæmpe tak til min kone, Tine, der har givet mig plads til at forfølge ambitionen om en Ph.d., selv om der var meget andet vi ellers kunne have gjort sammen i weekender og andre ledige stunder.

Juni 2018, Per Henriksen.

Forord og baggrund

I perioden 1994 – 2002 arbejdede jeg for den nu hedengangne Swissair-koncern (SAir Group), hvor jeg med base i Danmark var direktør for et af koncernens datterselskaber. For mit vedkommende var koncernen et spændende sted at være. Der var åbenhed for at prøve nye ting og mange muligheder, hvis man ellers ville gribe dem. Frem for alt var det en international kontekst med mange nationaliteter i koncernledelsen, der formentlig af samme grund var ret opmærksomme på betydningen af kulturforskelle mellem de forskellige lande man arbejdede i. Men på et område trådte den Schweiziske nationalkarakter igennem, nemlig i form af omhyggelighed, omtanke og en vis forsigtighed, når der skulle tages store og tunge beslutninger.

Men trods denne omhyggelighed gik søster-divisionen, luftfartsselskabet Swissair, i betalingsstandsning i efteråret 2001 med store konsekvenser ikke blot for den Schweiziske nationalstolthed, men også for koncernens andre divisioner. Hvad der nærmere skete, har jeg blandt andet beskrevet i den danske risikohåndbog ("Krise- og Risikostyring", 2009 – Børsen Forum), men er man god til tysk, findes denne ret spændende historie detaljeret fortalt i Rene Lüchingers bog "Der Fall der Swissair" (Lüchinger, 2001). Kort fortalt er historien, at Swissair ikke lykkedes med at koble sig på en af de store luftfartsalliancer, da denne konsolidering fandt sted i 1990'erne. I stedet udviklede man sammen med fremtrædende managementkonsulenter "Hunter"-strategien, hvor Swissair som "jægeren" skulle udvikle sit eget netværk gennem opkøb af minoritetsandele i andre alliancefri mindre og mellemstore europæiske luftfartsselskaber. Men flere af selskaberne viste sig efterfølgende stærkt kapitalkrævende, hvad der gradvis øgede Swissairs risikoeksponering langt ud over de grænser, der var en forudsætning for strategien. Det drastiske fald i efterspørgsel, der fulgte umiddelbart efter 11. september 2001, blev dødsstødet. Swissair gik i betalingsstandsning godt 3 uger senere. Essensen af handlingsmønsteret ved Swissairs kollaps kan anskues som en kobling mellem strategiske beslutninger og (ubevidste) risici, fordi Hunter-strategiens store indbyggede usikkerheder og risici ikke blev udfordret i de ledelsesmæssige valg blandt flere strategiske optioner. Denne kobling blev et afsæt for mit projekt, fordi de tanker om helhedsorienteret risikostyring (senere ERM), der i samme periode blev advokeret fra mange sider, præcis markedsførte sig på, at konceptet til forskel fra den klassiske risikostyring, også har en rolle at spille i selve strategi-processen.

Et andet af projektets afsæt ligger på det mere decentrale niveau. SAir Groups omfangsrige finansmanual var vores styringsmæssige bibel. Hvert år arbejdede vi på baggrund af den senest

opdaterede version henover sommeren på de næste 3 års business plan – naturligvis med udgangspunkt i et estimat for det indeværende år. Med en godkendt plan dannede år 0 så udgangspunktet for næste års detaljerede budget. Et generelt træk, når man sammenlignede de mange datterselskabers 3-årsplaner og budgetter for år 1 var, at resultatforventningerne for år 1 var langt mere konservative end år 2 og specielt år 3 i business planerne. Årsagen til den tendens diskuterede vi ofte blandt landecheferne, uden vi dog kom nærmere til en konklusion end det forhold, at det jo nok spillede en rolle, at man havde hånden på kogepladen for år 1, hvorimod bevidstheden om, at der var lang tid til år 2 og 3, spillede en rolle for vores mere langsigtede ambitioner. Den risikovillighed, der lå i ambitionerne var nemlig lidt mere uforpligtende – fordi meget kunne forandre sig inden. Jeg fortæller denne historie, fordi den afspejler, at den grundlæggende opfattelse om rationel kausalitet, der kendetegner det moderne helhedsorienterede risikostyringskoncept, ikke nødvendigvis er dækkende for processerne i den organisatoriske dagligdag. Vores konservatisme på den korte bane var nemlig præget af vores viden om organisatorisk kompleksitet og andre barrierer mod at realisere den værdiskabelse, der lå i strategierne, mens der på den længere bane var en oplevelse af tilstrækkelig usikkerhed til, at ambitionerne kunne hæves.

Men i møderne med selskabets bestyrelse og andre koncernrepræsentanter blev man selvfølgelig udfordret. Budget og planer skulle være ambitiøse, men også realistiske. Ordet ”robusthed” optrådte tit i de ledelsesmæssige diskussioner om budgettet. I de tidlige år oversatte vi det som regel som forudsætninger, risici og muligheder, men uden særlig opmærksomhed på, at ledelsesdisciplinen helhedsorienteret risikostyring var i anmarch. Det ændrede sig i 1999, hvor Finans Manualen blev opdateret med et længere kapitel med titlen ”Business Risk and Opportunity Manual”. Det testede vi af i 1999, men i 2000 var det indført som en fast del af processen, men som bekendt uden det nåede at vise sin potentielle effekt.

Mit tidlige møde med en ny ledelsesteknologi, der indeholdt mange tillokkende løfter for virksomheders værdiskabelse, sammenholdt med min stigende erkendelse af betydningen af kendte og ukendte sammenhænge, udviklinger og usikkerheder, blev af forskellige veje grunden til, at tanken om at formidle mine erfaringer på den ene eller anden måde begyndte at spøge i mit hoved. Jeg fik i begyndelsen af 2004 etableret kontakt til professor Preben Melander, Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse på CBS, der foreslog mig at satse på et Ph.d.-projekt om moderne helhedsorienteret risikostyring. Det forslag kostede mig nogen overvejelse, fordi jeg ikke var til sinds at forlade mit nye

job i en erhvervsorganisation. Men Preben overbeviste mig om, at det kunne kombineres, og da min arbejdsgiver også var positiv, begyndte vi få måneder senere at konkretisere projektet og tage fat på arbejdet med at få virksomheder med i et samarbejde. Det tog sin tid, og betød at jeg formelt først blev optaget på forskerskolen i 2007. Men det afholdt os nu ikke fra at gå i gang med det praktiske arbejde, og betød heller ikke så meget, fordi jeg havde mit faste job. Den oprindelige plan var at projektet skulle afsluttes med udgangen af 2010. Men sådan gik det altså ikke. Det skyldes såvel alvorlig sygdom i min nære familie, men også at mit fuldtidsjob især fra 2008 har lagt mere og mere beslag på min tid. Det er faktisk et godt eksempel på, at man kan lægge mange fine planer, men hvor udfaldet bliver noget helt andet. Det lange forløb har selvfølgelig den potentielle ulempe, at mit empiriske grundlag, der primært er opsamlet i perioden fra 2005 – 2010, kan kritiseres for at være uaktuelt. Men hvis man skal dømme ud fra den relevante ledelseslitteratur og mediernes historier om virksomhedernes udfordringer, er der nu ikke meget der peger i den retning. Tværtimod. Virksomhederne tumler stadig med de samme udfordringer, men dertil også med nye dimensioner af usikkerhed. Så det der i sin tid var tiltænkt som et mellemlangt studie af et fremvoksende ledelseskoncept, er i praksis blevet et regulært langtidsstudie. Og det er måske i virkeligheden en sjælden styrke.

1. Afhandlingens fokus, temaer og struktur

Afhandlingens fokus er først og fremmest rettet mod erhvervsvirksomheders håndtering af forretningsmæssige og organisatoriske risici gennem anvendelsen af moderne helhedsorienterede risikostyringskoncepter. Afhandlingen tager afsæt i et konceptuelt paradigme om kausalitet mellem forretningsmæssige mål, strategier, risikohåndtering og effekt på udkomme, altså værdiskabelse. Men italesættelsen af risikostyring som et vitalt aspekt af virksomheders styrings- og ledelsesmæssige dagligdag er selvfølgelig meget bredere, fordi det er en diskurs, der også er påvirket af samfundsmæssige og sociale udviklinger. Betydningen af disse udviklinger kan spores direkte til den erhvervmæssige diskurs om risikostyring og det holistiske koncept Enterprise Risk Management (ERM). Disse underliggende samfundsmæssige påvirkninger beskrives ikke mindst af Ulrich Beck (Beck, 1992) i hans tese om risikosamfundet, hvor han peger på forskellene mellem industrisamfundets tiltro til videnskabelige resultater og til risikosamfundets (den såkaldte anden modernitet) kritiske og ambivalente tilgang til videnskabelige resultater som følge af samfundets produktion af utilsigtede risici. I Becks optik fører disse ændringer til en ny usikkerhed, som berettiger betegnelsen ”risikosamfund”. Begreber som storfarer (i modsætning til industrisamfundets mere overskuelige farer), utilsigtede konsekvenser og ikke mindst Becks påvisning af en tæt kobling til vores lettere og almene adgang til viden, der gør det muligt at indtage modsigende eller alternative positioner, har derfor bidraget markant til den fremherskende samfundsmæssige og politiske fokusering på risiko og derigennem, på ansvarliggørelse. Den udvikling søges så imødegået med risikobaserede reguleringsregimer, hvad enten disse indbygges i lovgivninger eller Best Practice normer som f.eks. revisionsstandarder, Corporate Governance og herunder – anbefalinger til god risikostyring.

Hvad angår risikobaserede reguleringsregimer er andre, herunder ikke mindst Michael Power (Power, 1997b), (Power, 2004), (Power, 2007), (Power, 2009), gået endnu tættere på den moderne risikostyrings indbyggede paradokser i en kritik af den bagvedliggende samfundsmæssige og sociale tendens til at anvende risikostyring som et altoverskyggende element til at distribuere og overdrage ansvaret for handlinger og beslutninger. I Powers vinkel ligger risikostyringens fremmarch som ledelseskoncept i direkte forlængelse af en udvikling, der rationaliserer og bureaukratiserer organisationers dagligdag gennem intensiverede auditerings- og kontrolprocesser. Jo mere af den slags, jo bedre, fordi man dermed kan dokumentere sine handlinger og derigennem undslippe eventuel ansvarspådragelse. Man kan sige, at ansvaret er distribueret gennem dokumentationens tilstedeværelse. Så mit udgangspunkt er, at man vanskeligt kan se på risikostyring og i særdeleshed den moderne videreudvikling til konceptet

Enterprise Risk Management uden samtidig at tage de samfundsmæssige og sociale aspekter med ind i ligningen – i særdeleshed fordi det har betydning for virksomheders motiver for at bruge ressourcer på de moderne koncepter.

Mit projekt har strakt sig over mere end 12 år, altså meget længere end de 3 – 5 år, der er typisk for et Ph.d.-projekt. Det kan man vælge at problematisere. Men man kan også vælge at se det som en sjælden mulighed, fordi projektets fokus er rettet mod et moderne ledelsesteknologisk fænomen, der på ingen måde er blevet uaktuelt undervejs. Det giver en unik mulighed og styrke at være i stand til at følge et ledelseskoncepts udvikling og anvendelse over så lang tid. Inden for den typiske tidsramme ville jeg formentlig have fortsat mit udgangspunkt, og antaget et moderat kritisk syn på ERM-konceptet, men vel og mærke indenfor den konceptuelle ramme, og uden at stille eksistentielle spørgsmål til konceptet. Med et kortere tidsforløb ville jeg i sagens natur have engageret mig i mere detaljerede og specifikke praksisspørgsmål, og på den baggrund bidraget til anvendelsesmæssige, men konceptnære forbedringsforslag. I stedet har det lange tidsforløb givet mulighed for andre indsigter, der både udfordrer det konceptuelle paradigme, men også har afdækket vigtigheden af at forholde sig til betydningen af organisatoriske processer. Præcis det forhold er årsagen til, at jeg har valgt at trække på elementer fra kompleksitetsteorien som grundlag for at analysere casen i afhandlingens sidste artikel. Det indeholder et erkendelsesmæssigt spring, som jeg formentlig ikke var kommet til, hvis jeg ikke havde haft det lange tidsforløb. Så man kan sige, at mit projekt har udviklet sig til en evaluering af et moderne ledelseskoncept. Tiden har i min optik ikke blot har afsløret grundlæggende svagheder i ERM-paradigmet, men også i virksomhedernes erkendelser i forhold til en stadig mere kompleks og dynamisk verden. Det erkendelsesmæssige spring, jeg refererer til ovenfor, er også grunden til at afhandlingens afsluttende kapitel, hvori jeg opsamler projektets bidrag, er blevet væsentligt mere omfattende end oprindeligt tænkt og sine steder antager en essay-lignende karakter.

Det lange forløb indeholder dog en særlig praktisk udfordring, når bidragene skal præsenteres samlet, fordi udviklingen over en så lang periode gør, at flere af de initiale spørgsmål besvares på anden vis – eller er blevet uaktuelle. Men uaktuelt er emnet heldigvis på ingen måde blevet, hvilket jeg vender tilbage til senere. Men som følge af det lange tidsforløb, har jeg valgt at afvige ”standard” for en artikelbaseret afhandling en smule, idet jeg før den sidste artikel (kapitel 7), har indsat et kapitel (kapitel 6), hvor jeg gennemgår den forskning i moderne organisatorisk risikostyring, der specielt har taget fart efter finanskrisen i 2008/09. Jeg ser i samme kapitel også nærmere på, om der kan fremvises evidens for

konceptets bidrag til værdiskabelse. Min bevæggrund for denne opdeling er, at artiklerne også er et udtryk for den erkendelsesmæssige progression, der er indbygget i det lange tidsforløb. Derfor vil et langt introduktionskapitel, der gennemgår litteraturen hele vejen frem til dato, i et vist omfang foregribe begivenhedernes gang.

Det er tvivlsomt, om finanskrisen i 2008/09 kan anskues som resultatet af et ledelseskoncept, der ikke virker. Men upåagtet dette markerer krisen alligevel et skifte i ERM-litteraturens fokus. Før krisen dominerede ERM-advokaterne og enkelte kritikere med rod i samfundsvidenskaben. Efter finanskrisen skifter billedet til mere kritisk, men også praksisnær forskning, der stiller skarpere på emner som design, implementering, organisering mm. Dertil kommer en række arbejder, der på forskellig vis søger evidens for ERM-koncepternes værdiskabelse. Den eftertænksomhed som tiden har bragt omfatter også undertegnede. Derfor er der i mit arbejde en skillelinje mellem de første tre artikler til den fjerde, hvori jeg anlægger et mere procesorienteret og organisatorisk udgangspunkt. Den progression og skillelinje forsøger jeg som nævnt ovenfor at illustrere ved at placere kapitel 6 mellem artiklerne.

Afhandlingen er, som nævnt ovenfor, artikelbaseret. Den består af 4 artikler (hvoraf 2 af artiklerne udgør et sammenhængende arbejde). Artiklerne indgår i afhandlingen i kronologisk rækkefølge, fordi det dels afspejler arbejdets proces, og som nævnt ikke mindst, fordi det afspejler det reflektoriske og erkendelsesmæssige aspekt, der har fundet sted gennem projektets langstrakte forløb. Artiklerne er resultatet af mit arbejde, selv om der på to af artiklerne er anført medforfattere, nemlig Thomas Uhlenfeldt og Rune Yndestad Møller. Thomas var forskningsassistent på Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse (CVL) i projektets tidlige faser og bidrog til den første artikel med dokumentation af interviews, ideer, litteraturgennemgang ved siden af sit øvrige arbejde på CVL. Han bidrog også til arbejdet med et vidennetværk, der blev etableret parallelt med projektet i perioden 2007 – 2009. Rune Yndestad Møller var studentermedhjælp på CVL og afløste Thomas, og var involveret frem til foråret 2010. Han bidrog med tilsvarende opgaver til den anden artikel, samtidig med at han færdiggjorde sit Cand. Merc.-speciale, hvortil han fik adgang til dette projekts empiri og informanter. Den tredje og sidste artikel er udarbejdet uden bidrag fra andre parter, på nær naturligvis gode råd og kommentarer fra projektets vejledere og deltagerne i mit andet obligatoriske seminar.

Hver artikel afspejler et perspektiv relateret til projektets forskningsspørgsmål, og præsenteres her i det offentliggjorte format. Dog er den sidste artikel (kapitel 7) at betragte som Work In Progress, fordi den endnu ikke har fundet sin destination. Den vises derfor i afhandlingen i sin seneste manuskript-version.

Afhandlingen består af 8 kapitler, der introduceres nærmere nedenfor. Afhandlingen er affattet på dansk med den seneste artikel som eneste undtagelse. Det har været et naturligt valg med baggrund i projektets danske kontekst. Indholdet af den seneste artikel præsenterer en case af bred interesse, hvorfor jeg har fundet det relevant at udarbejde den på engelsk.

Som det allerede fremgår, har jeg praktisk ledelsesbaggrund. Når man som i dette tilfælde bevæger sig ind i udforskningen af en ledelsesteknologi, kan det være en styrke, fordi jeg har en intuitiv fornemmelse af praktikernes verden. Men fordi jeg er mere praktiker end teoretiker, kan jeg ubevidst tage erfaringsbaserede ting for givet. Det har jeg forsøgt at holde for øje igennem hele projektet. Men jeg har med mit praktiske udgangspunkt også været optaget af at balancere det akademiske med at skrive noget, der kan være tilgængeligt (og forhåbentligt anvendeligt) for praktikerne.

Afhandlingens forskningsspørgsmål

Mange virksomheder har efter årtusindeskiftet arbejdet med implementering og anvendelse af moderne helhedsorienterede risikostyringskoncepter, der er konceptualiseret som Enterprise Risk Management (ERM). Projektet ønsker på den baggrund dels at undersøge koncepternes ledelsesmæssige og organisatoriske orientering med henblik på at forstå iboende muligheder og begrænsninger, og dels at undersøge de drivkræfter og motiver, der får virksomheder til at adoptere ERM som ny ledelsesteknologi. Projektet ønsker også at få indsigt i udfordringer og problematikker, som virksomheder støder på i anvendelsen af det helhedsorienterede koncept, ikke mindst i forhold til risikostyringens konceptuelle mission om at bidrage til værdiskabelse. Projektet vil endvidere søge at forstå implikationerne af sådanne udfordringer og problematikker, med henblik på at tilvejebringe forslag og anbefalinger til fremtidig praksis og forskning.

Forskningsspørgsmål 1: Hvilket syn antager de standardiserede helhedsorienterede risikostyringskoncepter på strategiske perspektiver, organisatorisk læring og vidensopbygning, og hvilke implikationer medfører dette syn?

Mange virksomheder har taget inspiration fra eller adopteret anbefalingerne fra fremherskende risikostyringsadvokater eller standarder som COSO's eller den Australsk-New Zealandske standard. Toneangivende koncepter analyseres med udgangspunkt i organisatoriske faktorer, der kan have betydning for organisationers værdiskabelse.

Forskningspørgsmål 2: Hvorfor er helhedsorienteret risikostyring kommet på virksomhedernes ledelsesdagsorden, og hvilke rationaler bygger bestræbelserne på? Hvordan tolker og oversætter virksomhederne begrebet helhedsorienteret risikostyring?

Med spørgsmålet lægges der op til at se nærmere på rationalerne bag virksomhedernes risikostyringsaktiviteter og herigennem søge en forklaring på, hvorfor helhedsorienteret risikostyring har vundet indpas i virksomhedernes ledelsespraksis. Der vil ses nærmere på, om virksomhedernes interesse for risikostyringsfeltet primært kan tilskrives eksterne interessenters forventninger til transparens eller behovet for bedre målopfyldelse eller noget helt andet.

Forskningspørgsmål 3: Skabes der sammenhæng mellem risikostyring og strategiske processer, og hvilke udfordringer støder de organisatoriske aktører på?

Med spørgsmålet søges indsigt i, hvorvidt og hvordan virksomheder lykkes med at skabe sammenhæng mellem risikostyringsaktiviteterne og de overordnede ledelses- og beslutningsprocesser. Der vil også fokuseres på, hvilke udfordringer og problematikker involverede aktører støder på som deltagere i processerne. Konkret søges indsigt i lederes rolle i bestræbelserne på at arbejde med risikorelevant viden samt hvordan og hvorvidt beslutningstagerne anvender den viden, der skabes og formidles gennem processerne.

Det er endelig projektets ambition, på baggrund af teoretisk baserede overvejelser og projektets empiriske studier, at frembringe anbefalinger til fremtidig praksis for organisationers risikostyringspraksisser og for fremtidig forskning.

Videnskabsteoretiske perspektiver og metoder

Videnskabsteoretisk ståsted

Kan jeg udpege et klart videnskabsteoretisk ståsted? Det er ikke en helt enkelt opgave, for man kan finde lidt af sig selv i mange af ”ismerne”. Så måske er det mere genstandsfeltet, der definerer ståstedet. Eller også er det lidt af begge dele. Men i risikoverdenen er der mange genstandsfelter, der har betydning for ståstedet. Vi taler om risikoopfattelser, der spænder fra individers perceptioner af risiko, til kulturbundne meningstilskrivninger og virksomheders forskellige udlægninger af fremtiden og videre til forståelsen af effekterne af globale processer, blot for at bringe forskellige kontekster i spil. Denne afhandlings fokus er som nævnt i kapitlets indledning rettet mod erhvervsvirksomheders håndtering af

deres forretningsmæssige og organisatoriske risici gennem helhedsorienterede risikostyringskoncepter. Det fokus kan røre ved flere af de nævnte kontekster, f.eks. ved de individuelle perceptioner, der kommer i spil når risikostyringsaktører skal tilknytte sandsynligheder og konsekvenser til en given identificeret risiko. Det kan også være i vurderingen af koncepternes konstruktion og deres indlejrede anskuelser af risiko og usikkerhed, eller i vurderingen af betydningen af organisatoriske processer og kulturer i sammenhæng med risikostyringsarbejdet i en case. I princippet er alle disse kontekster eller genstandsfelter i spil i denne afhandling. I epistemologisk betydning kan det spænde over et kontinuum fra realisme til radikal konstruktivisme, som blandt andet (Rosa, 1998) og (Lupton, 1999) har peget på. Den diskussion detaljerer jeg nedenfor med udgangspunkt i min egen baggrund med henblik på at finde mit eget ståsted.

Jeg har en uddannelsesmæssig baggrund som ingeniør, og har med naturfaglig, men også praktisk ledelsesmæssig baggrund i produktions- og servicevirksomheder tilsat en MBA, med dette projekt og denne afhandling bevæget mig ind på samfundsvidenskabens felter. Jeg er således opdraget i den naturfaglige tradition med sit fokus på kontrollerede forsøg, statistik og empirisk bevisførelse. Det kan, tror jeg, godt give nogle opmærksomhedspunkter, når man skal bevæge sig ind på andre domæner. Men omvendt medfører det, at jeg er opmærksom på forskellene. Men min naturfaglige baggrund fornægter sig i hvert fald ikke, for tendensen til kausale koblinger lurer konstant i baghovedet. Sådan er det også med MBA-uddannelsen, hvor mantraet som regel er, at hvis man anvender dette eller hint koncept eller ledelsesteknologi, opnår man også det ønskede resultat, hvad enten det drejer sig om bedre kvalitet, øget effektivitet eller for den sags skyld, bedre strategier. Så jeg har min rod i steder, hvor stræben efter rationel kausalitet kan være realistisk eller i hvert fald er det fremherskende dogme. Netop det kan virke som lidt af et paradoks, fordi jeg undervejs i projektets langstrakte forløb er blevet mere og mere skeptisk til den moderne helhedsorienterede risikostyrings underliggende stræben på rationalisering af ledelsesprocesser og beslutninger. Men det er måske alligevel ikke et paradoks. For jeg har også bevæget mig rigeligt i udfordrende og pressede ledelsesmiljøer til at have erfaret, at simple "if-then" sammenhænge langt fra er normen. I afhandlingen trækker jeg flere steder en forbindelse mellem strategidannelse og indlejrede risici i valget mellem strategiske optioner og strategiers implementering. Den kobling er i sig selv en udfordring, fordi den kan indeholde forskellige perspektiver på, hvad strategi egentlig er, og hvordan strategi udfolder sig i den organisatoriske dagligdag. Vi kan her tale om to yderpoler, som vi normalt omtaler som enten strategi som plan eller som strategi som proces. Hvis der var frit valg, tror jeg de fleste ledere ville foretrække, at verden udfoldede sig som plan, fordi det

opleves som den mest smertefri vej til målet. Men hvis vi reflekterer over den organisatoriske dagligdag, ved de fleste af os inderst inde, at sådan udfolder verden sig som regel ikke. Nok kan vi som ledere udstikke en vision eller et overordnet strategisk mål, der kan finde bred accept blandt organisationens aktører, hvis bare den er appellerende, enkel og ikke mindst, forståelig nok. Men når det kommer til de strategier, der formuleres for at realisere visionen, er det ofte en helt anden sag. Eksplicitte strategier bliver ofte mere komplekse eller konsekvensbetonede, og oversættes og fortolkes af organisationens aktører til mange forskellige versioner. Nogen støtter, nogen modarbejder og andre håber bare, at det går nok over igen. Som tiden går, udvikler strategier og planer sig måske til noget helt andet end det, topledere havde til hensigt. Måske kommer vi tæt på målet, men med andre midler. Eller måske tabes mål og strategi helt af syne, fordi organisationens verden forandrer sig. Så selv om man ønsker sig, at verden udfolder sig på rationelle principper, hvad der teoretisk kunne forlede en til at antage et realistisk og positivistisk perspektiv, er den – i hvert fald i denne sammenhæng – langt mere irrationel og volatil. I stedet kan man på mange måder sige, at vision og strategi – rent principielt – handler om rationelt baserede forsøg på at designe en fremtidig virkelighed. Men her mener jeg, at aspekterne ”design” og ”forsøg” er vigtigere faktorer end den rationelle verdensanskuelse. Med det som udgangspunkt, mener jeg, at sådanne designede fremtidsbilleder vanskeligt kan være andet end sociale konstruktioner, netop fordi vi her taler om en fremtid, hvor udfaldsrummet er omgivet af usikkerhed og måske ligefrem total uforudsigelighed. Fremtiden kan i sagens natur ikke fastlægges objektivt. Så hvis jeg i nærværende sammenhæng skal bekende mig til et grundlæggende videnskabsteoretisk perspektiv, bliver det et socialkonstruktivistisk perspektiv.

Men socialkonstruktivismen er også et kontinuum, der spænder fra ”svag” til ”stærk” eller ”radikal” konstruktivismen (Lupton, 1999, p.35). Og måske er der alligevel sammenhænge, hvor risiko kan anskues som objektive størrelser. (Rosa, 1998) bruger tyngdekraften som eksempel. Står man lige under en 1 ton tung granitblok, der hænger i en kran, ved vi godt, at stenen falder ned, når kranen slipper. Den flyver ikke op. Og den har med stor sandsynlighed fatal konsekvens på personen nedenunder. Så tyngdekraften i sig selv udgør en objektiv sandhed, selv om årsagerne til tyngdekraften kan anskues fra forskellige vinkler. For Newton var det massernes tiltrækning, mens det for Einstein har at gøre med rummets krumning. Men vi kan heller ikke være helt sikre på udfaldet for personen nedenunder, kun at sandsynligheden for et fatalt udfald er ekstremt høj, men dog er sandsynligheden for alvorlig skade så tæt på vished, man kan komme. I risikostyringens verden har vi også mange situationer, hvor det historiske datagrundlag og erfaringen skaber høj sikkerhed om udfaldsrummet. Det er præcis, hvad

forsikringselskaber lever af og det, der eksempelvis skaber grundlaget for vores meget høje luftfartssikkerhed. Men i de strategiske relationer, jeg har peget på ovenfor, er det en anden sag, fordi årsagssammenhænge er uendelige og udgør så komplekst et billede, at man langt fra kan forudsige resultatet.

Så spørgsmålet er, om man ud fra disse betragtninger om fremtider kan slutte, at anskuelsen af risiko altid kan ses som tilsvarende sociale konstruktioner? (Rasborg, 2004) bruger med reference til Ulrich Beck, Anthony Giddens og Niklas Luhmann, teorierne om risikosamfundet som udtryk for et socialkonstruktivistisk perspektiv. Han peger på, at tesen om risikosamfundet kan anskues på to måder. Enten som en "realistisk tese om, at der i det senmoderne samfund sker en objektiv forøgelse af risici, eller som en socialkonstruktivistisk tese om, at risici ikke nødvendigvis øges objektivt, men at vi som følge af det senmoderne samfunds øgede refleksivitet, mediernes øgede indflydelse osv. er blevet mere opmærksomme på risici" (Rasborg, 2004, p. 374). Hvor risiko i den første udlægning er et objektivt fænomen, der kan anskues fra en realisme-position, er risiko i den anden socialt tolkbare fænomener. Fra det strategiske risiko-perspektiv, er det centrale element som jeg ser det, hvad vi opfatter som risici, hvordan vi fortolker og reagerer på dem. I min forståelse, er det netop, hvad der ligger i Rasborgs anden udlægning. Men fortolkningen af vendingen "objektiv forøgelse af risici" har alligevel betydning, fordi der heri også er islet af sociale konstruktioner. For forøgelse kan forstås såvel som frekvens og som konsekvens, eller som et produkt af begge. I Becks egen forståelse, synes "forøgelse" at være knyttet til konsekvenserne og udstrækningen af menneskeskabte storfarer og risici mere end antallet i sig selv (Beck & Willms, 2002, kap. 3). I risikostyringens verden bevæger vi os her ind på det domæne, der ofte benævnes som katastrofe-risici eller "extreme events". De er kendetegnet ved meget lave sandsynligheder, men som, hvis de mod alle odds indtræffer, indeholder katastrofale følger. Ekstreme hændelser nedtones ofte i virksomheders risikostyringsarbejde, ud fra et "det kan vi alligevel ikke gøre noget ved"-argument. Finanskrisen er et godt eksempel på dette. Mange af de kollapsede virksomheder kunne måske godt have påvirket deres senere skæbne, hvis de havde anskuet det overophedede miljø som en risiko, der var påvirkelig, f.eks. gennem øget konsolidering eller et kritisk blik på deres udlånsporteføljer. Så efter min opfattelse taler vi også her om socialt konstruerede risikoopfattelser, for sammenbruddet behøvede ikke være en objektiv realitet.

Beck er i senere arbejder mere eksplicit i sondringen mellem realisme og socialkonstruktivisme, hvor han tager afsæt i sondringen mellem viden og konsekvens (Beck, 1999). Han antager her et "både-og"-

synspunkt, idet han ser risici som både ”reale” og som dannet af sociale perceptioner og konstruktion (Beck, 1999, p.143). Realismen udspringer fra risikoens konsekvenser, der har rod i den løbende industrielle og videnskabelige produktion, mens viden om risici er forbundet til historie og kultur og til social konstruktion af viden. Beck antager således et mere nuanceret og pragmatisk syn på debatten mellem realisme og konstruktivisme end Luhmann, der jf. (Rasborg, 2004) har placeret sig som ”radikal konstruktivist” i kraft af hans ”beslutningsrelation”, hvor beslutninger træffes mod tilfældige eller kontingente fremtider, hvori utilsigtede konsekvenser af beslutningen altid er til stede (Rasborg, 2004, p.376). Luhmanns udlægning leder således til et perspektiv, hvor det aldrig er muligt at opnå fuld sikkerhed om udfaldet af beslutninger. Ultimativt og instinktivt synes jeg, at Luhmann har en pointe i sin risiko-sikkerheds relation, altså at man aldrig kan opnå fuld sikkerhed om udkommet af beslutninger. Men i risikostyringens verden har vi som omtalt ovenfor mange situationer, hvor vi med vores viden kommer tæt på fuld sikkerhed, og som vi dermed i praksis kan håndtere ud fra den antagelse. Men vi har også mange andre sammenhænge, hvor vi er langt fra at kunne forudsige udfaldet endsige udfaldsrummet, og det er i særdeleshed dem, der er i centrum for denne afhandling. Så risikostyrings-spektret er bredt, og det tilsiger for mig en mere pragmatisk tilgang, hvorunder det primært er risikostyringens genstandsfelt, der er bestemmende for teoretisk perspektiv.

I næste kapitel gennemgår jeg de konceptuelle tilgange i henholdsvis klassisk risikostyring og ERM. Jeg tror, at man her vil se, at den klassiske risikostyring ofte vil kunne håndteres fra et realistisk ståsted, mens det, i hvert fald med udgangspunkt i de indbyggede ambitioner i ERM, vil være kontraproduktivt at ignorere sociale processer og konstruktion. Så hvis man i krydsfeltet mellem strategiske beslutninger og risiko vælger at anskue risiko som objektive fænomener, fører det til den logik, at risici kan kontrolleres fuldt og helt. Så vil man ignorere den vigtige pointe, at det ikke er muligt at eliminere subjektivitet i risikostyringsarbejdet (Vasvári, 2015), men også at risiko må anskues ud fra den kontekst, de eksisterer i – risici er lokale og specifikke. Overordnet kan man sige, at når man har ”adopteret” det socialkonstruktivistiske ståsted, har man per se også anerkendt den tanke, at man aldrig får fuld objektiv viden om en risiko, fordi ens verdensbillede og moralske position påvirker forståelsen gennem indlejret viden og diskurser (Lupton, 1999, p.29). Fra det perspektiv er en risiko ikke noget statisk, men noget der konstant er i bevægelse og udvikling og formet gennem social interaktion og meningstilskrivninger. Det mener jeg er et helt centralt udgangspunkt i dette projekts sammenhæng. Med min pragmatiske socialkonstruktivistiske position for denne afhandling, må jeg også i mine metodevalg, dataindsamlinger og interviews, teoretiske indblik og analyser, være opmærksom på, at min egen virkelighedsopfattelse

påvirkes af sociale faktorer. Det betyder selvfølgelig også, at den udvikling og de erkendelser, jeg har opnået i projektets forløb, er påvirket på samme måde. På det punkt skal jeg være opmærksom, og håber jeg er lykkedes med at holde et kritisk og refleksivt blik på den del af min baggrund, der har sit udspring i et positivistisk og rationelt ståsted.

Metodeovervejelser

Projektet blev etableret sammen med to af dansk erhvervslivs store virksomheder, der fra projektets start var aktivt interesseret i risikostyringsfeltet, specielt i forhold til fremvæksten af helhedsorienterede metoder. Der blev undervejs i projektførelsen etableret et såkaldt vidennetværk, dvs. en slags erfaringsgruppe, der udover de to case-virksomheder, bestod af 6 – 8 andre større danske virksomheder, der selv arbejdede med helhedsorienteret risikostyring. Vidennetværket havde fokus på udveksling af erfaringer og læring om feltets udfordringer og problematikker. Vidennetværket afholdt kvartalsvise møder i perioden 2007 - 2009. Alle deltagervirksomhederne har således bidraget til projektets empiri gennem de samtaler og diskussioner, der blev ført på møderne. Men samlet set har der været særlig tyngde lagt på den ene af de to centrale case-virksomheder.

Projektet søger at udforske et moderne fænomen i dets virkelige omgivelser. Med projektets fokus, organisering og struktur, har det således fra projektets start stået klart, at det primære empiriske arbejde ville finde sted som case studier. Målet er ikke at søge universel generalisering, men at perspektivere og udvikle det bagvedliggende teoretiske grundlag og ikke mindst, opfange og belyse praksisudfordringer med henblik på evaluering og fremtid. Artiklen i kapitel 7 er et "single-case"-studie, der principielt repræsenterer en kritisk test af en central teori, nemlig ERM (Yin, 2003, p.43), og derigennem afdækker perspektiver, der har betydning for det teoretiske grundlag såvel som for fremtidig praksis. Artiklen i kapitel 5 bygger på i alt 7 cases, som undersøges på teoretisk udvalgte motivationsfaktorer for tilvalget af ERM som risikostyringsstrategi. Med anvendelsen af et større antal cases, øges generaliserbarheden i forhold til de valgte faktorer, men samtidig er den potentielle svaghed, at analysen risikerer at blive mere bred end dyb. Den første af afhandlingens artikler (kapitel 3) udgør en undtagelse fra det case- og interviewbaserede arbejde, idet det empiriske arbejde her primært har bestået i tekststudier og analyse af den skriftlige dokumentation og præsentation af de udvalgte ERM-koncepter i forhold til analysens valg af determinanter for god risikostyring.

Men overordnet er projektet primært at betragte som et langtids-casestudium (jf. (Yin, 2003)), hvor informationen primært er indhentet gennem semi-strukturerede interviews i deltagervirksomhederne,

men som nævnt også gennem samtalerne i vidennetværket. Drøftelserne i vidennetværket blev dokumenteret i form af referater, men der er også gennemført opfølgende interviews med individuelle medlemmer af vidennetværket med henblik på at uddybe et specifikt element eller opnå nærmere indsigt i den specifikke virksomheds aktivitet. Hovedparten af empirien er indsamlet i perioden 2005 – 2010. Men fordi projektet har udviklet sig fra at være et langtidsstudie over ca. 5 år til at være et studie, der har strakt sig mere end den dobbelte tid, er såvel den sidste af afhandlingens artikler som indholdet i det afsluttende kapitel 8, udarbejdet under indtryk af de udviklinger, som tiden og den deraf følgende diskurs og eftertænksomhed har bragt. Man kan sige, at jeg med det meget lange forløb har fået sjældnen mulighed for at følge et koncepts livscyklus fra konceptualisering over praksis til evaluering og i sidste ende, måske ligefrem til gentænkning. Jeg er overbevist om, at mine konklusioner såvel i den sidste artikel som i kapitel 8 ville have været markant anderledes, hvis jeg havde afsluttet arbejdet i 2010. Det synes jeg er en styrke.

De nærmere metodiske overvejelser fremgår af de enkelte artikler præsenteret i de følgende kapitler af afhandlingen.

Overblik over afhandlingens resterende del

I de følgende kapitler gives først en introduktion til moderne organisatorisk risikostyring, der i kronologisk rækkefølge efterfølges af de artikler, der udgør projektets empiriske arbejde. Inden den sidste artikel gennemgås den mere kritiske og udviklingsorienterede del af litteraturen, som har tegnet sig i skyggen af finanskrisen. Afhandlingens sidste kapitel opsamler projektets bidrag og giver forslag med henblik på fremtidig praksis.

Kapitel 2: I introduktionskapitlet redegør jeg for den moderne risikostyrings formål og baggrund. Jeg inddrager heri de bredere samfundsmæssige og sociale perspektiver, der har betydning for den dominerende risikostyrings-diskurs fremmarch. Jeg diskuterer med udgangspunkt i COSO's 2004-rammeverk implikationerne af springet fra risikostyringens klassiske sagsorienterede, teknisk-økonomiske tilgang til et organisatorisk, helhedsorienteret koncept. Jeg perspektiverer på den baggrund visse centrale kontroverser mellem ledelsesteknologiens officielle sigte og den organisatoriske "virkelighed".

Kapitel 3: Artiklen i kapitel 3, "Fire moderne helhedsorienterede risikostyringsrammeverker – en sammenlignende analyse i et strategisk, interessentorienteret og kulturelt perspektiv." af (Henriksen & Uhlenfeldt, 2006b) søger gennem en komparativ tekstanalyse af fire fremtrædende rammeværker eller

standarder, at besvare og perspektivere forskningsspørgsmål 1 på baggrund af udvalgte determinanter for god risikostyring. Artiklen er offentliggjort i *Økonomistyring & Informatik*, 21. årgang 2005/06, nr. 5. En kortere, engelsksproget og delvist omarrangeret version af artiklen, hvori der fokuseres på de strategiske aspekter af de fremherskende ERM-rammeverker er offentliggjort i T. J. Andersen (ed.) "Perspectives on Strategic Risk Management" (Henriksen & Uhlenfeldt, 2006a).

Kapitel 4: Artiklen i kapitel 4, "Den moderne risikostyrings drivkræfter og motiver. Et teoretisk perspektiv." af (Henriksen & Møller, 2009), søger gennem en teoretisk analyse, der baserer sig på Max Webers tese om målrationalitet og Becks tese om risikosamfundet, at bidrage til perspektivering af forskningsspørgsmål 2. Artiklen er offentliggjort i *Økonomistyring & Informatik*, 25. årgang 2009/10, nr. 6.

Kapitel 5: Artiklen i kapitel 5, "Den moderne risikostyrings drivkræfter og motiver. Et empirisk perspektiv." af (Henriksen & Møller, 2010) søger gennem en analyse af 7 virksomheders tilgang til moderne risikostyring i forhold til det teoretiske grundlag, der blev udfoldet i artiklen i kapitel 4 således også at bidrage til perspektivering af forskningsspørgsmål 2. Artiklen er offentliggjort i *Økonomistyring & Informatik*, 26. årgang 2010/11, nr. 1.

Kapitel 6: I kapitel 6 undersøger jeg de senere års kritiske og forbedringsorienterede ERM-litteratur og ser samtidig nærmere på resultaterne i den litteratur, der er fokuseret på at producere empirisk evidens for konceptets bidrag til værdiskabelse. Hensigten med at placere kapitlet mellem artiklerne, er dels at reflektere den eftertænksomhed om konceptet, der er fremkommet efter finanskrisen samt at skabe en mere naturlig overgang til den sidste artikel, der følger i kapitel 7.

Kapitel 7: Artiklen i kapitel 7, "Shake-up the paper tiger. Encounters with Enterprise Risk Management in a large Danish Company" er udarbejdet af undertegnede (2017/2018), og er i skrivende stund at betragte som Work in Progress. Artiklen er et case studie fra en af case-virksomhederne, og søger at bidrage til perspektivering af forskningsspørgsmål 3 ved at inddrage perspektiver fra kompleksitetsteorien og Ralph Staceys syn på strategisk ledelse overfor praksis og organisatoriske processer.

Kapitel 8: I kapitel 8, der er afhandlingens afsluttende del, samler jeg trådene fra de foranstående kapitler, konkluderer og perspektiverer projektets betydning for fremtidig risikostyringspraksis og forskning.

2. Introduktion til det organisatoriske risikostyringsfelt

De fleste af os anvender formentlig ordet risiko mindst en gang daglig. Vi taler om risikoen for ikke at nå toget, om risikoen ved at flyve, om risikoen for et terrorangreb, om risikoen ved umættet fedt, om risikoen for at renten stiger, om risikoen ved brændeovnsrøg, om risikoen for at miste arbejdet, fordi vi ikke afleverer en vigtig opgave til tiden eller fordi vores arbejdsgiver går konkurs. Rækken af eksempler er uendelig. Men de har fælles træk, fordi de alle relaterer til udkommet af valg og beslutninger, hvad enten det er vores egne eller andres. Et andet fællestræk er, at udkommet af valg og beslutninger altid befinder sig i fremtiden, hvorom vi i sagens natur ikke kan være sikre. Så vi kan ikke præcist forudsige resultatet. Det er usikkert. I nogle sammenhænge er der tale om et samfunds-perspektiv, andre gange et individ-perspektiv eller også noget midt imellem, f.eks. et afgrænset organisatorisk perspektiv. Begrebet risiko er derfor genstand for mange forskellige forsknings- og anvendelsesfelter. Sociologisk med Ulrich Becks tese om risikosamfundet som et helt centralt bidrag (Beck, 1992), men også med centrale bidrag fra Niklas Luhmann (Luhmann, 2002) og Anthony Giddens (Giddens, 1990). Politisk og regulatorisk med Michael Power som en fremtrædende observatør og kritiker (Power, 1997b). På områder som økonomi, finans og i særdeleshed forsikring, er risiko nærmest den forretningsmæssige kerne, som f.eks. (Ewald, 2002), (Bernstein, 1999), (Kessler, 2001) og (Williams, Smith, & Young, 1998) på hver sin vis har beskæftiget sig med. Dertil kommer individperspektivet og beslutningsteori, hvor valg, adfærd og kultur er centrale felter med blandt andet (Kahneman & Tversky, 1979), (Kahneman & Lovallo, 1993), (Douglas & Wildavsky, 1982) som centrale eksempler. I tillæg hertil kommer rationaliseringen af usikkerhed og risiko i virksomheders beslutningstagen og operationelle liv (Power, 2007), der som drivkraft i større eller mindre grad påvirkes af elementer fra de forskellige felter, men også i sin ideologi og metodik selektivt trækker på indsigter fra samme forskningsfelter. Den moderne organisatoriske risikostyring kan således siges at være et sammenkog af ingredienser bibragt fra en bred palet af videnskab, men som det vil fremgå måske mest af elementer fra den økonomiske, finansielle og forsikringsmæssige verden.

Afhandlingen søger at udforske og perspektivere centrale elementer på et af disse felter, nemlig moderne organisatorisk risikostyring. Med ”moderne” tænker jeg på den ledelses-diskurs, der har udviklet sig til at være en central ingrediens i virksomheders styrings- og kontroldiscipliner over de seneste 20 – 25 år. Italesættelsen af risiko og det afledte begreb risikostyring er naturligvis ikke nyt, hvilket Peter Bernstein beskriver i sin underholdende bog om risikoens natur og risikostyringens historie (Bernstein, 1996), hvor han gennemgår historien fra antikken over matematikere, økonomer og

beslutningsteoretikere som Blaise Pascal, Pierre de Fermat, Jacob Bernoulli, John Maynard Keynes, Frank Knight, Amos Tversky og Daniel Kahnemann frem til slutningen af 1900-tallet. Bernsteins perspektiv er overvejende kvantitativt, og hans fortælling slutter netop som ideerne om helhedsorienteret risikostyring tager fat. Men han stiller i indledningen til sin bog alligevel to spørgsmål, der er yderst relevante for det moderne helhedsorienterede koncept. Spørgsmålene, der følger nedenfor, og de mulige svar, der kan udledes fra afhandlingen, følger jeg op på gennem afhandlingen.

Videnskab eller kunst?

For det første spørgsmålet om fortiden bestemmer fremtiden. Altså om fortidens hændelser med deraf følgende kalkulatorisk sandsynliggørelse kan bruges til at forudsige fremtiden. Svaret er ikke ligetil, fordi der nok er chance for en vis træfsikkerhed i de tilfælde, hvor det statistiske fundament for kausale sammenhænge er meget stort og robust. Det gælder f.eks. i aktuarisk og forsikringsmæssige sammenhænge, hvor der indgår mængder af statistisk materiale, der giver et godt billede af kausalitet. F.eks. at tobaksrygning øger sandsynligheden og dermed risikoen for at udvikle lungekræft og hjertekarsygdomme, hvilket kan afgøre forsikringsselskabets vurdering af om vi er gode eller dårlige liv. Eller tilsvarende for tekniske systemer, hvor den statistiske sammenhæng mellem komponenters driftstid og levetid ofte er robust. Sådanne sammenhænge danner f.eks. grundlaget for lovbestemte krav til vedligeholdelsesprogrammer af fly. Men den kausale sammenhæng er ikke åbenbar eller specielt præcis i mange andre situationer. Ofte har man f.eks. ikke grundlaget for at fastlægge præcise grænseværdier for tilsætningsstoffers sundhedsmæssige påvirkning. I mange af disse tilfælde, hvor viden er mangelfuld, vælger lovgivere og myndigheder i stedet at antage et forsigtighedsprincip som responsmekanisme i forhold til den formodede risiko. Vi taler her om det såkaldte "Precautionary Principle" (se f.eks. (Klinke, Dreyer, Renn, Stirling, & Van Zwanenberg, 2006), (Rogers, 2011), (Sandin, Peterson, Ove Hansson, Rudén, & Juthe, 2002) og (van Asselt & Vos, 2006)), hvor man enten forbyder brugen af det pågældende stof eller sætter en meget lav og en "sikker" grænseværdi. Reelt er det samme princip, der er taget i anvendelse, når vi skal igennem lufthavnenes sikkerhedskontrol (security). Vi skal alle screenes, fordi man ikke kan forudsige, hvem, hvordan og hvornår terrorister vil udføre bevidste og intenderede anslag mod den almene sikkerhed. I andre situationer er sammenhænge og systemer så komplekse og usikre, at det kræver en helt speciel opmærksomhed. Det gælder ikke mindst komplekse (tekniske) systemer, hvor Charles Perrow (Perrow, 1999) med udgangspunkt i sociale sider af

teknologiske risici, argumenterer, at komplekse systemer fejler, fordi systemernes kompleksitet gør fejl uundgåelige, og dermed leder til det Perrow (ibid.) kalder ”Normal Accidents”.

Det umiddelbare og meget foreløbige svar på Bernsteins første spørgsmål synes således at være, at i sammenhænge, hvor der eksisterer relativt sikre kausalitetsforbindelser, der kan beskrives på et statistisk velfunderet grundlag, vil man ofte kunne forudsige fremtiden med en rimelig grad af sikkerhed. Men i mange andre situationer, eksisterer sådanne parametre ikke, fordi årsagssammenhænge er ukendte eller for usikre og komplekse. Men det er netop den type sammenhænge, der introduceres, og som også skal håndteres med den helhedsorienterede risikostyring. Det må formodes at stille nye og anderledes krav til tankesæt og koncept.

Det andet spørgsmål Bernstein stiller er, om risikostyring er videnskab eller kunst. Spørgsmålet kan synes lidt højtravende, men iboende er det grundlæggende spørgsmål om, hvorvidt usikkerhed og kompleksitet kan håndteres ud fra et paradigme af struktureret styring, lineær rationalitet og videnskabelig evidens, eller om håndteringen af risiko også forudsætter andre tilgange. Det leder til spørgsmålet om betydningen af skøn og vurdering (”judgment”) i beslutningsprocesser. Skøn bygger, som jeg ser det, på en uspecificeret sum af erfaringer, opbygget ekspertise, konkret viden, men også en eller anden grad af erkendelse om utilstrækkelig viden. Her er vi ude i en kontekst, der ikke umiddelbart lader sig strukturere ud fra lineære rationaler – og deri er der en kontrovers i forhold til det grundlæggende tankesæt i moderne helhedsorienteret risikostyring, der – som vi skal se – bygger på underliggende forudsætninger om lineær rationalitet og kausalitet. Eller også er udfordringen snarere, som (Lam, 2003) har udtrykt det, et spørgsmål om at balancere videnskab og kunst. Spørgsmålet er således, om det helhedsorienterede koncept kan understøtte en sådan balance, og hvis det kan, om virksomhederne kan og vil håndtere risiko udenfor en traditionel styringskontekst. I det følgende ser jeg derfor nærmere på de konceptuelle ideer, der former den helhedsorienterede risikostyring, og tager heri ledelseskonceptet Enterprise Risk Management (ERM) som eksponenten for ideerne.

ERM som ledelseskoncept

Foran har jeg omtalt risikostyring og ikke mindst den moderne helhedsorienterede risikostyring (ERM), som om det er velkendte koncepter for alle. Men sådan er det ikke nødvendigvis, så det er nok værd at bruge lidt kræfter på at redegøre nærmere for koncepternes indhold og forskelle. I tråd med de videnskabsteoretiske overvejelser i kapitel 1, tager jeg udgangspunkt i, at risiko-begrebet i den her omhandlede sammenhæng (altså virksomheders håndtering af deres forretningsmæssige risici) primært

kan anskues som sociale konstruktioner. Jeg tager dermed afsæt i ordets oprindelige betydning, nemlig det italienske "risicare", der betyder "at turde" (Bernstein, 1996). "At turde" implicerer, at der er valg mellem forskellige optioner, hvor "rigtige" valg giver gevinst, mens "forkerte" valg giver tab. Valg er at træffe beslutninger. Og når risiko er valg snarere end skæbne, som (Bernstein, 1996) fremhæver det, understøtter det også opfattelsen af risiko som resultatet af sociale processer. Denne risiko-beslutningsrelation følger Luhmanns distinktion (Luhmann, 2002). Luhmann fremhæver (Luhmann, 2002, p. 21), at i en situation, hvor der hersker usikkerhed om fremtidige tab, vil der være to muligheder – enten at et potentielt tab er en konsekvens af en beslutning, altså forbundet med beslutningen, eller at tabet kan tilskrives ydre kræfter. Førstnævnte udgør hos Luhmann en risiko. Sidstnævnte potentielle tab, altså den usikkerhed, der er bundet til eksternaliteter, er i Luhmanns terminologi en fare. Risiko følger altså af beslutninger, mens fare følger af usikkerhed i omgivelserne, og hvor man ikke har andel i beslutningerne. Man kan imod Luhmanns distinktion dog hævde, at faren forudsætter, at man er uvidende om muligheden for tab som følge af de ydre kræfters spil. For ellers vil det også implicere en beslutning om ikke at gøre noget. Men det lader jeg ligge for nu, for det afgørende i denne sammenhæng er relationen til beslutninger. Det bemærkes af ovenstående, at risiko i Luhmanns udlægning udelukkende synes forbundet med negative udfald, altså muligheden for tab.

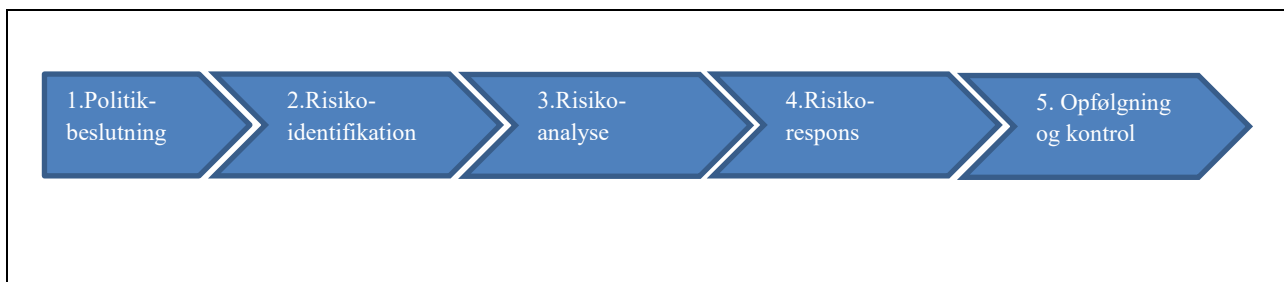
Grundlæggende kan man således sige, at formålet med risikostyring er at tilstræbe kontrol med udfaldsrummet for konkrete beslutninger. Da udfaldsrummet i sagens natur er placeret i fremtiden, følger det også, at forudsigeligheden af samme udfaldsrum bestemmes af et andet centralt begreb, nemlig det vi benævner som usikkerhed. Det hører dog med til historien, at der er mange meninger om, hvad usikkerhed præcist er. Den diskussion vender jeg tilbage til senere i kapitlet. Først ser jeg nærmere på forskelle og ligheder mellem klassisk risikostyring og ERM. Det er en relevant sammenligning, dels fordi ERM-konceptet kan ses som en videreudbygning af klassisk risikostyring, og dels fordi det kan afdække de centrale forskelle.

Klassisk risikostyring vs. Enterprise-ideen

Som styringsmekanisme eller ledelsesteknologi er det klassiske risikostyringskoncept simpelt og enkelt. Det forudsætter blot 1) en beslutning om at iværksætte strukturerede og systematiske bestræbelser på at kontrollere sine risici (politik / strategi), 2) identifikation af risici, der kan påvirke udkommet af ens beslutning (risikoidentifikation), 3) analyse af de identificerede risicis mulige konsekvenser og derpå følgende prioritering (risikoanalyse), 4) beslutning om iværksættelse af mitigerende handlinger for

prioriterede risici (risikorespons) og endelig 5) opfølgning på effekten af de mitigerende tiltag og iværksættelse af eventuelle justeringer. Processen kan ses som en generisk model, for den fremtræder med små variationer og ordvalg i de mange tekstbøger om risikostyring, der før 2000 som regel er fagbaserede eller beskriver den generiske proces' anvendelse på diverse fagområder (f.eks. (Adams, 1995). Blandt de fagbaserede er f.eks. om projektstyring (Chapman & Ward, 1997), om teknisk sikkerhed og "human error" (Vaughan, 1997), (Reason, 1990), om forsikring (Dorfman, 1994), (Doherty, 2000) og om finansiel risikostyring (Doherty, 2000), (Hampton, 2011).

Risikoanalysen er central, fordi den bygger på to grundlæggende faktorer, nemlig estimering af sandsynligheden for at en given hændelse indtræffer og estimering af konsekvenserne, hvis hændelsen indtræffer. Produktet af sandsynlighed og konsekvens udgør grundlaget for at prioritere de risici, der skal håndteres (mitigeres). Skematisk kan det opstilles som nedenstående 5 trin (figur 1).



Figur 1: Den klassiske risikostyrings principielle trin

Som anført ovenfor, er den klassiske risikostyrings objekt som hovedregel et konkret og afgrænsningsbart forhold. Det kan f.eks. være håndteringen af de risici, der kan påvirke udkommet af et konkret projekt. Hvis en virksomhed eksempelvis har truffet beslutning om at investere i en ny fabrik, kan mange ting påvirke tidsplan og budget. En kerneopgave for projektledelsen er således at identificere, prioritere og håndtere risici, der har betydning for projektets succes. På samme måde udarbejder man en specifik safety case, når man skal anlægge en ny jernbanelinje. I sådanne tilfælde stiller lovgivningen (for eksempel EU-forordning 2015/1136 om Common Safety Methods on Risk Assessment) krav om, at der gennemføres en systematisk hazard-analyse, der afdækker forhold (design, linjeføring, materialevalg osv.), der har potentiale til at påvirke jernbanesikkerheden negativt. Risiko er i denne sammenhæng defineret som sandsynligheden for, at eksponering til den konkrete hazard¹ leder til negative konsekvenser. I forsikringsverdenen bestemmes præmiebetalingen af aktuarernes statistisk

¹ Begrebet "hazard" er forvirrende. Men i denne sammenhæng er en hazard defineret som en potentiel kilde til skade. En risiko er i modsætning hertil sandsynligheden for at skaden indtræffer, når objektet eksponeres til hazarden.

baserede vurderinger af sandsynligheder og konsekvenser for det konkrete forsikringsobjekt. Når et luftfartsselskab skal indgå langtidskontrakter på brændstof, foretager man typisk en analyse af usikkerheder, der kan påvirke prisernes stabilitet. Resultatet af en sådan analyse kan være beslutninger om kontraktlængde og/eller beslutninger om at hedge priserne. Tilsvarende analyser og vurderinger er centrale elementer i finansverdenens beslutninger om sikring af renteniveauer og valutakurser.

Ovenstående tjener blot som eksempler på typiske anvendelser af klassisk risikostyring. Eksemplerne illustrerer også, at risikostyring er allestedsnærværende og anvendt i et meget bredt spektrum af sammenhænge. De værktøjer, der for eksempel anvendes i risikoanalyserne, kan være forskellige, fordi de afspejler behovene i de enkelte erhverv og er tilpasset det konkrete formål. Men dette forhold er teknik, og ændrer ikke på, at principper og processer følger den generiske proces, der fremgår af figur 1.

Prioriteringsgrundlaget, altså hvor produktet af estimerede sandsynligheder og konsekvenser anvendes til at prioritere de risici, der skal styres (mitigeres), udføres enten kvalitativt (f.eks. lav, medium, høj sandsynlighed henholdsvis konsekvens), semi-kvantitativt (kvalitativ opdeling, hvortil der tilknyttes statistisk estimerede sandsynligheder) eller kvantitativt. I sidstnævnte tilfælde tilknyttes statistisk baserede sandsynligheder til estimerede tab. Det kan f.eks. være i form af reduceret nettoafkast, EBIT-effekt eller tilsvarende afkastrelaterede konsekvenser. I den finansielle verden anvendes ofte avancerede matematiske værktøjer, f.eks. Monte Carlo-simulering (se f.eks. (Brandimarte, 2014) eller Value at Risk-beregninger (se f.eks. (Jorion, 2007)). Flere virksomheder udenfor den finansielle verden anvender dog også omfattende Monte Carlo-simuleringer som led i deres ERM-koncepter, f.eks. Lego (Frigo & Læssøe, 2012).

På baggrund af ovenstående kan der udledes flere kendetegn ved den klassiske proces, jf. tabel 1 nedenfor:

Kendetegn	Indhold
<i>Risiko-objekt</i>	Anvendelsen er som hovedregel på enkeltstående og afgrænsede objekter / cases. Altså en fagbaseret case-by-case tilgang.
<i>Proces</i>	Anvendelsen er som hovedregel ad hoc. Altså håndteret som ”projekt” med en relativ klar begyndelse og tilsvarende afslutning. Det udelukker ikke, at der er flere parallelle ”projekter” på samme tid, men normalt vil man opleve, at de håndteres individuelt.
<i>Aktører</i>	Som oftest taler vi om cases, hvor risikostyringsprocessen håndteres af fagfolk med ekspertise i det specifikke område. Det kan være projektlederen, finanschefen, arbitragechefen, udviklingschefen og tilsvarende, ofte med bidrag fra deres team til den analytiske del.
<i>Niveau og tidsramme</i>	Som oftest er cases af operationelt / taktisk tilsnit, hvor tidshorizonten er relativt synlig og afgrænset.
<i>Usikkerhed</i>	Som oftest relateret til cases, hvor der eksisterer gode historiske og statistiske informationer, der giver rimelige sikkerheder for at kalkulere og estimere risici.
<i>Forudsigelighed</i>	Man kan tale om cases, hvor forudsigeligheden er relativt høj, båret af informationsgrundlagets bonitet og overskuelige tidshorisonter.
<i>Risiko-syn</i>	Som regel er risikostyringens fokus lagt på tabsundgåelse (i bred forstand).
<i>Kompleksitet</i>	Hvis man skal generalisere, taler vi om cases, der typisk er kendetegnet ved lave kompleksiteter. Men derfor kan casens indhold godt indeholde komplicerede elementer (Emblemsvag & Kjolstad, 2002).
<i>Beslutningsrelation</i>	Primært appliceret i eksekveringen af allerede truffne beslutninger (f.eks. beslutningen om at bygge en ny fabrik), altså Ex Post.

Tabel 1: Typiske kendetegn ved klassisk risikostyring

ERM-konceptet

Hvad kendetegner så den moderne videreudvikling, altså det såkaldte helhedsorienterede koncept ERM? Det hører med til historien, at konceptet, specielt i de tidlige faser, også kendes under andre betegnelser, f.eks. ”Integrated Risk Management” (Miller, 1992), ”Business Risk Management” (Young & Tippins, 2001), ”Enterprise-wide Risk Management” (DeLoach, 2000) og ”Corporate Risk Management (Servaes, Tamayo, & Tufano, 2009). Betegnelsen ”Strategic Risk Management” ses også anvendt, som regel for at understrege integrationen med virksomhedens strategiske processer (Clarke & Varma, 1999), (Torben Juul Andersen, 2006), (Frigo & Anderson, 2011). Fælles for disse ”titler” er, at konceptets indhold stort set er identiske, selv om der kan være lagt forskellig vægt på enkelte parametre. (Melander, 2003) har anvendt den danske term ”strategisk risikoledeelse” som parallel til Strategic Risk Management, men anlægger en bredere forståelse for konceptet end det, der er kendetegnede for de nævnte angelsaksiske forfattere. Melander ser strategisk risikoledeelse som en ideologi, der ”proaktivt skal oplyse, belyse, perspektivere og håndtere fremtidens strategiske muligheder, barrierer og risici som et totalt ledelsesproblem.” Men han efterlyser samtidig udformningen af et koncept, der kan favne alle de elementer. Melander lægger vægt på begreber som strategisk intuition, erkendelsesevne og udviklingsrum som mål for konceptet, og opfordrer til, at ledere antager et mindre rationelt fokus, men giver i øvrigt ikke nærmere anvisninger på, hvordan dette kan opfyldes. I de seneste år har andre

forfattere benyttet termen "Risk Governance", primært med henblik på at koble risikostyring til organisationers Corporate Governance initiativer (Klinke & Renn, 2012), (Viscelli, Beasley, & Hermanson, 2016), (Lundqvist, 2015) eller til virksomheders sociale dynamikker og praksisser (Boholm, Corvellec, & Karlsson, 2012).

Men hvad er de konceptuelle forskelle i forhold til den klassiske risikostyring? Fundamentet og metodikken er identisk med ovenstående generiske model. Men hvor den klassiske risikostyring tager afsæt i styringen af et specifikt risikoobjekt, f.eks. håndteringen af et konkret projekt og som regel af teknisk-økonomisk karakter, bygger ERM på den grundtanke, at organisationens samlede risikoeksponering kontinuerligt skal anskues og håndteres under et. (Miller, 1992) kalder, formentlig som den første på en helhedsbaseret ("integrated") tilgang i virksomheders risikostyring. Han lægger vægt på risikovurderinger i forbindelse med strategiudvikling og peger på, at samlet håndtering af risici som en portefølje indeholder mange fordele, fordi negative effekter kan opvejes af positive. Et lidt senere bidrag, hvori der skitseres et konkretiseret helhedsorienteret koncept er af (Clarke & Varma, 1999), der bruger nøgleordene "strategisk", "integreret", "værdi-baseret" og "proces". James DeLoach præsenterer også et helhedsorienteret rammeværk (DeLoach, 2000), og anvender nøgleord såsom: "integreret", "positivt", "proaktivt", "kontinuerligt", "værdibaseret", "bredt fokus" og "proces-dreven". (Barton, Shenkir, & Walker, 2001) peger på tre forhold. "Integreret", der udlægges som en koordineret aktivitet med overvågning fra topledelsen. Alle i organisationen ser risikostyring som en naturlig del af jobbet. "Kontinuerlig", altså som en proces, der kører konstant, og med et "bredt fokus", hvor alle forretningsmæssige risici og muligheder overvejes. For (Lam, 2003) er "integration" det afgørende nøgleord, men i tre betydninger. For det første, etablering af en integreret risikostyrings-funktion, der på centralt hold samler input fra organisationen og rapporterer disse til den øverste ledelse. For det andet, at risikoresponser ("mitigation") integreres og aggregeres som en portefølje på tværs af organisationen. For det tredje, at virksomhedens ERM-aktiviteter integreres i virksomhedens forretningsprocesser. Han peger på, at det netop er sidstnævnte, der i modsætning til klassisk fagbaseret risikostyring gør ERM til et offensivt og proaktivt koncept, der øger virksomhedens præstationer.

Som det fremgår ovenfor, lægges der i den tidlige ERM-litteratur vægt på ret identiske attributter, selv om ordvalget kan variere. Men retningen er klar. ERM er tænkt som et organisatorisk helhedskoncept, der skal sætte ledelsen i stand til at afveje risiko og muligheder, så strategiske beslutninger træffes på et velinformeret grundlag, og hvor den efterfølgende eksekvering af strategierne bringes til at realisere

målene. Flere af disse tidlige ERM-advokater har også haft markant indflydelse på udviklingen af de dominerende ERM-rammeverker, som fra 2004 har gjort sit indtog. Det er også kendetegnende, at de fleste af disse har rod i de store konsulenthuse, herunder James DeLoach (Arthur Anderson), Barton et al (KPMG), Clarke & Varma (AT Kearney), (Miccolis, 2000) (Towers-Perrin), Funston & Wagner (Deloitte) og Steinberg (PWC), der således har været centrale for at drive udviklingen frem mod de rammeverker, der i dag er de fremherskende.

ERM-rammeverkerne

De fremherskende rammeverker er dels den Australiske-New Zealandske Risk Management Standard (AS - NZS, 2004), som i 2009 dannede skabelonen for den internationale ISO standard (ISO, 2009)², og dels Treadway-kommissionens ERM-rammeverk (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, også kendt som COSO), der blev offentliggjort i 2004 (COSO, 2004). Mange organisationer i den vestlige verden, og ikke mindst i den angelsaksiske del af verden, har siden arbejdet på at implementere eller tage inspiration fra værdisættet i COSO, der har vundet dominerende indflydelse i den vestlige verden nord for Ækvator. Samtidig er de to rammeverker (COSO og ISO) relativt identiske i deres grundlag og metodik (E. Aven & Aven, 2015). Jeg bygger således i det følgende primært på COSO som ”proxy” for det fremherskende tankesæt i ERM-konceptet, dels fordi rammeverket som regel italesættes som ”referencen”, og dels fordi det syntetiserer langt hovedparten af de strømninger, der indgår i debatterne.

COSO’s ERM-definition afdækker den store ambition, som ligger i ERM-tankesættet, men en nærmere analyse rejser også flere spørgsmål. Definitionen er som følger:

Enterprise risk management is a process, effected by an entity’s board of directors, management and other personnel, applied in strategy setting and across the enterprise, designed to identify potential events that may affect the entity, and manage risk to be within its risk appetite, to provide reasonable assurance regarding the achievement of entity objectives.

Brydes definitionen ned i enkelte elementer, betyder det således, at ERM defineres som en proces, der foregår kontinuerligt i organisationen. Processen iværksættes og kontrolleres af bestyrelse / topledelse, ledelsen og øvrige medlemmer af organisationen. Processen er indarbejdet i (”applied in”)

² Der kan findes mere information om ISO-standard (ISO 31000:2009) på: (<https://www.iso.org/standard/43170.html>)

organisationens strategiske processer ("strategy setting") og omfatter samtlige aktiviteter på tværs af organisationen. Processens målsætning er at identificere potentielle hændelser, der kan påvirke organisationen, og styre / kontrollere disse indenfor organisationens risiko-appetit, så der gives rimelig sikkerhed for opfyldelsen af organisationens mål.

Ideen om "aggregering", altså portefølje-tanken, fremgår ikke eksplicit af definitionen, men COSO fremhæver i teksten, at vendingen "across the enterprise" også har den betydning, at man antager et "portfolio-view of risk". COSO henviser i definitionen også til et andet centralt begreb, "risiko-appetit", der forstås (i bred forstand) som den mængde risiko en virksomhed vil acceptere i sin stræben på værdiskabelse ("the amount of risk an entity is willing to accept in pursuit of value"). Risiko-appetit kan i COSO's terminologi udtrykkes såvel kvantitativt som kvalitativt, men vil ofte tage udgangspunkt i virksomhedens mission og vision, der fastlægger marked, retning og strategiske mål, og dermed, ifølge COSO, organisationens risikovillighed. Man kan på den baggrund hævde, at der indlejret i begrebsapparatet er en opfattelse af virksomhedens risiko som en definitiv størrelse, idet risiko-appetit reelt omfatter oplevelsen af residual risiko efter risikorespons. Denne indbyggede forudsætning berører jeg også senere.

Overstående korte gennemgang gør os i stand til at opsummere de centrale attributter i ERM-konceptets anatomi med henblik på en sammenligning med kendetegnene for klassisk risikostyring (jf. tabel 1 foran).

Kendetegn	Indhold
<i>Risiko-objekt</i>	Alle identificerede og væsentlige risici, der kan påvirke organisationens opfyldelse af strategiske målsætninger. Omfatter såvel operationelle som strategiske risici.
<i>Proces</i>	Kontinuerlig og fortløbende proces. Risiko-responser aggregeres på tværs af organisationen og håndteres som en portefølje.
<i>Aktører</i>	Hovedaktører er topledelse og bestyrelse, der træffer beslutninger på baggrund af risikoidentifikationer og risikovurderinger foretaget af fagprofessionelle og eventuelt specielt udpegede risk managers.
<i>Niveau og tidsramme</i>	Strategisk tidshorisont, altså mellemlangt til langt sigt.
<i>Usikkerhed</i>	En kontekst, hvor der ikke eksisterer historiske og statistiske informationer for robuste kalkulationer. En kontekst præget af komplekse sammenhænge, dynamiske relationer, og ukendt kausalitet.
<i>Forudsigelighed</i>	En kontekst, hvor uforudsigeligheden er relativt høj, båret af usikkert eller manglende informationsgrundlag og lange tidshorisonter.
<i>Risiko-syn</i>	Formelt set to-sidet, altså at risikostyringens fokus er lagt på såvel tabsundgåelse som identifikation af muligheder (i bred forstand).
<i>Kompleksitet</i>	Sammenhænge præges af høj kompleksitet.
<i>Beslutningsrelation</i>	Både ex ante og ex post beslutningsmæssigt, altså formelt set både appliceret i beslutningen per se, men også i eksekveringen af de beslutninger, der træffes.

Tabel 2: Typiske (formelle) kendetegn ved helhedsorienteret risikostyring.

Hvis indholdet af tabel 1 og tabel 2 sammenholdes, fremkommer visse ret centrale forskelle mellem den klassiske risikostyring og ERM-konceptet. For sammenligningens skyld er forskellene opsummeret i tabel 3 nedenfor.

Kendetegn	Klassisk risikostyring	ERM
<i>Risiko-objekt</i>	Case-by-case	Aggregeret på tværs af organisationen
<i>Proces</i>	Ad hoc	Kontinuerlig proces
<i>Aktører</i>	Håndteres af fagfolk	Ledelsen centralt involveret
<i>Niveau</i>	Operationel / taktisk	Strategisk orienteret
<i>Tidsramme</i>	Taktisk tidsperspektiv	Strategisk tidsperspektiv
<i>Vidensgrundlag</i>	Statistisk baseret Tydelige kausale sammenhænge Relativ lav uforudsigelighed	Begrænset kalkulativ basis Utydelige kausale sammenhænge Relativ høj uforudsigelighed
<i>Kompleksitet / usikkerhed</i>	Relativ lav kompleksitet / usikkerhed	Relativ høj kompleksitet / usikkerhed
<i>Beslutningsrelation</i>	Ex post (eksekvering af allerede truffne beslutninger)	Både ex ante og ex post (appliceres i beslutningsproces såvel som eksekvering)
<i>Risikosyn</i>	Tabundgåelse	Både tab og mulighed

Tabel 3: Sammenligning af konceptuelle forskelle mellem klassisk risikostyring og ERM

Opsummeringen i tabel 3 afdækker de mest centrale konceptuelle forskelle mellem paradigmerne i de to risikostyringskoncepter. De fortæller også, at implikationerne i springet til ERM fra klassisk risikostyring i yderste konsekvens er meget stort, forudsat at virksomhederne forfølger rationalet i ERM og efterlever recepterne fuldt ud. Hvor den klassiske risikostyring er funderet i kausale rationaler, der bygger på relativt robuste statistiske data håndteret af fagprofessionelle på afgrænsede sagsområder, kan udfaldet af beslutninger og processer ofte forudsiges med god træfsikkerhed. Derimod vil adaption af tankesættet i ERM stille en organisation overfor helt anderledes udfordringer, fordi der reelt er tale om et markant paradigmeskifte, der involverer langt bredere opfattelser af risiko og usikkerhed, der udfordrer organisationernes typiske stræben efter rationalitet (Brunsson, 2006). Paradigmet pålægger samtidig topledelsen ansvaret for at skabe en kontekst af kontinuerlig risikokonversation, der både udfordrer ledelsens egne verdensbilleder og ageren i beslutningstagen, men som også kan skabe dynamisk udveksling af informationer om relevante udviklinger såvel internt som eksternt. Ultimativt er vi her inde på den tolkning af strategisk risikoledeelse som (Melander, 2003), jf. ovenfor, lægger op til, nemlig en ledelsesideologi, der ”proaktivt skal oplyse, belyse, perspektivere og håndtere fremtidens strategiske muligheder, barrierer og risici”. Hvor vidt virksomheder reelt vælger, og i givet fald, lykkes med, at antage en sådan ideologi er fokus for nærværende afhandlings forskningsspørgsmål, jf. ovenfor. Men inden jeg går videre til artiklerne, ser jeg lidt nærmere på forskellige opfattelser af usikkerhed og risiko, og sammenholder disse med ERM-konceptets indbyggede usikkerhedsforståelse. Det er for mig

at se et centralt forhold, fordi det vil have betydning for, hvordan der i praksis arbejdes med risiko i virksomhederne.

Opfattelsen af usikkerhed og risiko i ERM

Risiko kommer af usikkerhed. Med fuld sikkerhed om fremtidige udfald af beslutninger er der per definition ingen risiko, fordi resultatet er forudsigeligt. Omvendt forholder det sig i sammenhænge, hvor udfaldet ikke kan forudsiges med sikkerhed. Men graden af forudsigelighed varierer fra risikoobjekt til risikoobjekt, fordi der kan herske forskellige grader af usikkerhed. Og hvis usikkerheden rummer muligheden for tab eller mistede muligheder, taler vi som regel om, at situationen indeholder en risiko. Men samtidig er risiko, i den historiske og klassiske betydning som nævnt foran, principielt en to-sidet størrelse, der i en valgsituation både indeholder muligheden for tab, men også muligheden for gevinst. Eller også er det alligevel ikke helt sådan, fordi det reelt er selve usikkerhedsmomentet, der indeholder både tab- og mulighedsdimensioner. Det kan gøres til en lang teoretisk diskussion om definitioner, som der kan (og er) skrives lange afhandlinger om. Men det er ikke formålet med dette afsnit. Til gengæld er det vigtigt at perspektivere de grundlæggende opfattelser af usikkerhed og risiko, der er indlejret i ERM-koncepterne til den kontekst, begreberne anvendes i. I den sammenhæng er det relevant at se nærmere på, hvordan usikkerhed-risiko distinktionen udlægges af enkelte fremtrædende forfattere, der har beskæftiget sig med spørgsmålet. Jeg har allerede berørt Luhmanns socialt relaterede distinktion, hvor risikoen for tab er en konsekvens af beslutninger, mens fare eller usikkerhed følger af omgivelserne. Når risiko relaterer til beslutninger, relaterer det således også til den eller de, der træffer beslutningerne, mens fare/usikkerhed er forbundet til bevægelser i omgivelserne, hvor man ikke er deltager i de (eventuelle) beslutninger, der fører til bevægelserne. Begge sammenhænge har selv sagt betydning for en virksomheds håndtering af risiko og usikkerhed, men indikerer også et behov for en differentieret tilgang til risikostyring, der afhænger af situationen.

En anden måde at se det på, er Frank Knights klassiske økonomisk relaterede distinktioner mellem risiko og usikkerhed, der ikke mindst er relevante i nærværende sammenhæng, fordi de samtidig bidrager til at kontrastere de principielle og konceptuelle forskelle mellem klassisk risikostyring og ERM. Frank Knight (Knight, 1921) tager udgangspunkt i grundlaget for at fastlægge sandsynligheden for, at en given fremtidig hændelse (eller resultat af en beslutning) vil indtræffe. Hvor grundlaget for forudsigelse er "sikkert", enten fordi der eksisterer en på forhånd kendt matematisk relation, f.eks. som i terningekast (a priori sandsynlighed) eller fordi der eksisterer et tilstrækkeligt stort og homogent empirisk grundlag, der muliggør kalkulation af sandsynligheden for et specifikt udfald, sådan som det

ofte er tilfældet i forsikringsammenhænge (statistisk sandsynlighed), taler Knight om målbar (measurable) usikkerhed, som han tilskriver termen ”risiko”. Hvor grundlaget for forudsigelse er ukendt, fordi relationen er unik, og der dermed ikke eksisterer et stort homogent empirisk grundlag, taler Knight om umålbar (unmeasurable) usikkerhed og estimerer, hvortil han anvender termen ”usikkerhed”. Knight tilskriver specifikt den umålbare situation til forretningsmæssige situationer, der typisk vil være alt for unikke ”for any sort of statistical tabulation to have any value for guidance” (Knight, 1921, III.VII.47). Som (Runde, 1998) tillægger, skal Knights ”klassifikation” ikke ses som skarpt opdelte grupperinger, men snarere som et kontinuum, der veksler mellem yderpolerne fra fuld statistisk sikkerhed til reel usikkerhed. Homogene situationer med høj frekvens er netop hvad der kendetegner den klassiske risikostyrings typiske objekter, mens de unikke situationer i særdeleshed er de sammenhænge, der optræder i strategiske valgsituationer. I den ene situation er der således en rationel og lineær kausalitets-relation, mens den anden situation kendetegnes af non-linearitet, hvor udfaldet er usikkert, eller i bedste fald kan estimeres. Sidstnævnte er også, som Knight påpeger, områder, der kalder på intuition og ”judgment”. Det indikerer ligeledes et behov for differentieret tilgang til risikostyring og risikoresponser, hvortil Frank Knight også har indsigter, der forbinder til moderne risikostyring. Han peger på 2 hovedprincipper for håndteringen af usikkerhed, dels det han benævner som ”konsolidering”, der synes at modsvare porteføljetanken i ERM, altså tanken om at aggregering på tværs af organisationen balancerer negative og positive udfald, og dels det han benævner som ”specialisering”, hvor grundtanken er, at et smalt fokus sætter virksomheden i stand til at koncentrere sin ekspertise og herunder afdække risiko med specialiserede responsmekanismer (som f.eks. hedging).

Et tredje perspektiv leveres af Michael Power (Power, 2007), der ud fra et institutionelt og politisk ståsted anlægger et syn på relationen mellem usikkerhed og risiko, der afviger fra Knights sandsynlighedsbaserede distinktion. Powers distinktion relaterer til dynamikken i organiseringen af frembringelsen af beslutningsgrundlag og handlekraft, hvori det der udgør usikkerhed hos Frank Knight i Powers optik bliver til risiko, når usikkerheder inddrages i et ledelsessystem, der er designet til risikostyring. Power udtrykker det således, ”Uncertainty is therefore transformed into risk when it becomes an object of management, regardless of the extent of information about probability” (Power, 2007, p.6). Som Power dog selv fremhæver, betyder denne distinktion omvendt ikke, at alle risici kan styres. Men for Power konverteres usikkerhed til risiko, når det indbringes i en styrings- og ledelsesmæssig kontekst helt uafhængig af informationsniveauet om sandsynlighed. Han ser moderne risikostyring som ”uncertainty management” i Knights distinktion, men peger også på, at koncepter som

ERM som følge af dets indbyggede kontrol-ideologi og design-mangler ikke sætter virksomheder i stand til at forstå "interconnectedness" (Power, 2009), hvormed forstås dynamiske og komplekse relationer og årsagssammenhænge.

Selv om ovennævnte usikkerhed-risiko perspektiver leveres fra forskellige ståsteder, kan der uddrages / syntetiseres indsigter, der har betydning for virksomheders håndtering af usikkerhed. For det første, at risiko er indlejret i enhver beslutning, hvad enten beslutningen er strategisk eller operationel. Det har betydning for måden risiko og usikkerhed håndteres på i strategiske ledelsesprocesser, fordi strategiske valg er unikke som følge af, at den enkelte virksomheds kontekst er unik. Der eksisterer i disse processer ikke en rationelt betonet (målbar) platform for forudsigelighed. Det følger også, at beslutningers eksekvering vil påvirkes af beslutninger og bevægelser, som virksomhedens beslutningstagere ikke har del i, men som kan få betydning for opfyldelsen af de mål, som strategien er rettet mod. Derfor vil det, med afsæt i Powers pointe om "interconnectedness", være af betydning, hvordan dynamik og kompleksitet kan forstås, udfordres og bearbejdes i en ledelsesmæssig sammenhæng. (Duncan, 1972) tilskriver to dikotomier af betydning for graden af usikkerhed og beslutningstagen, henholdsvis simpel-kompleks og statisk-dynamisk. Fra et strategi-perspektiv anskuer (Sondhi, 1999) også usikkerhed som en funktion af kompleksitet og dynamik, men detaljerer dikotomierne yderligere til noget, der kan synes brugbart i et ERM-perspektiv. Han ser kompleksitet som funktion af "interconnectedness" af alle et systems variabler og omfanget af viden om systemets dynamik. Dynamik ses som funktion af forandringshastighed og størrelsen af forandring for de enkelte variabler. Udfordringen i Sondhis udlægning er, at samtlige et systems variabler aldrig vil være kendt, men vil være faktorer, der udvælges og prioriteres ud fra subjektive anskuelser. Men hans mere detaljerede fortolkning af kompleksitet og dynamik leverer et grundlag for at forstå, udforske og udfordre usikkerhed og risiko i en ledelsesmæssig og strategisk kontekst. Spørgsmålet er så, om og hvordan disse elementer indgår i ERM-tankesættet.

COSO definerer usikkerhed som manglende evne til at forudsige sandsynlighed eller effekt af fremtidige hændelser, mens risiko defineres som hændelser, der har negativ påvirkning, eller helt konkret som "Risk is the possibility that an event will occur and adversely affect the achievement of objectives." (COSO, 2004). ISO's rammeværk (ISO, 2009) fremhæver ikke en specifik definition af usikkerhed, men beskriver det i introduktions-teksten (samt i en note under definitionen af "risk") som: "Uncertainty is the state, even partial, of deficiency of information related to, understanding or

knowledge of an event, its consequence, or likelihood”. Risiko defineres som “effect of uncertainty on objectives”, men i modsætning til COSO, der anskuer risiko fra et tabsperspektiv, fremhæves “effect” i en note som “...a deviation from the expected –positive and/or negative.” Med sidstnævnte tilføjelse som undtagelse, synes COSO’s og ISO’s definitioner i praksis identiske. Alt andet lige er der tale om relativt snævre, men samtidig uspecifikke opfattelser af usikkerhed, der med henvisninger til sandsynligheder samtidig indeholder en kalkulatorisk grundtone af målbarhed. I selve ERM-definitionen indgår koblingen til strategiske processer og dermed også til beslutningstagen, men hvis usikkerhed anskues som en slags residual til det der kan sandsynliggøres, er der ikke indeholdt en ansporing til at forstå, udforske og udfordre usikkerhedens elementer af kompleksitet og dynamik. Det indikerer en grundlæggende tone af ERM som proxy for en rationel beslutningsproces. Det udelukker naturligvis ikke, at de bredere perspektiver implicit kan være indeholdt i tankesættet, eller at virksomheder og beslutningstagere af egen kraft engagerer sig i et mere udforskende perspektiv. Et godt forskningsspørgsmål er, om de reelt gør det?

Men inden vi kommer til artiklerne vil det være på sin plads at opsummere og reflektere lidt nærmere over de perspektiver, der fremtoner på baggrund af ovenstående afsnit.

Afrundende refleksioner til kapitel 2

I de foranstående afsnit har jeg set nærmere på forskelle og ligheder mellem det helhedsorienterede risikostyringsparadigme og klassisk sagsorienteret risikostyring. Jeg har også set nærmere på enkelte centrale bidrag til forståelse af de for konceptet helt centrale begreber, usikkerhed og risiko. Det sætter mig i stand til at konsolidere, men ikke endeligt konkludere mine første foreløbige svar på Bernsteins to spørgsmål, som jeg bragte i spil tidligt i kapitlet. Det første spørgsmål var, om fortiden bestemmer fremtiden. Svaret er fortsat både et ja og et nej. Taler vi om risiko ud fra Frank Knights terminologi om homogene populationer og målbarhed, er vi i stand til at beregne en sandsynlighedsfordeling og derfra forudsige fremtiden med en høj grad af sikkerhed. Men hvis fokus er på unikke beslutninger, hvortil der ikke kan opstilles et statistisk grundlag for forudsigelse, spiller fortiden reelt set ikke nogen rolle, ud over den erfaringsopbygning og ekspertise, som den enkelte beslutningstager har opbygget, og som er nødvendig for at træffe beslutninger i den omgivende verdens dynamik og kompleksitet. Det må og bør ERM-koncepterne selvfølgelig anspore til, men som det indikeres af ovenstående gennemgang, synes koncepterne anlagt på en forudsætning om rationel kausalitet, der kan være hæmmende for forståelsen

af strategiske processer og synet på vidensopbygning og læring. Det kalder på en nærmere analyse af koncepternes syn på strategi, viden og læring. Men upåagtet den konceptuelle orientering, vil det have langt større betydning, hvis virksomhedernes beslutningstagere aktivt engagerer sig i usikkerhedens og uforudsigelighedens betydning og konsekvenser. Det forudsætter, at virksomhedernes motivation og drivkraft til at engagere sig i helhedsorienteret risikostyring er rettet mod målsætningen om at skabe værdi. Hvis drivkraften er en anden, f.eks. ansvarliggørelse eller opfyldelse af snævre compliance-krav³, kan det måske bidrage til at forklare de blandede erfaringer af ledelsesteknologiens effektivitet, der som vi skal se senere, fremgår af litteraturen. En nærmere analyse af virksomhedernes motiver kan måske medvirke til at kaste lys over sådanne mulige konflikter. Det andet Bernstein-spørgsmål handlede om risikostyring er videnskab eller kunst. Vi kan nok konkludere, at det ud fra en naturfaglig eller økonomisk oversættelse af videnskabs-begrebet, kan ses som videnskab i de sammenhænge, hvor forudsigelser bygger på statistisk robuste data om årsag og effekt. Hvis man anlægger en fri fortolkning af kunstbegrebet, kan man nok argumentere for, at det kan risikostyring være, forudsat at udforskningen af usikkerhed og uforudsigelighed bygger på færdigheder som strategisk intuition, erkendelsesevne og udviklingsrum, sådan som (Melander, 2003) har foreslået. Men om det i en organisatoriske virkelighed er sådan, er et helt andet spørgsmål. Det kalder på indsigt i, hvordan organisationer i praksis italesætter, opfatter og arbejder med usikkerhed og uforudsigelighed.

Jeg har, som det formentlig fremgår, relateret disse refleksioner til mine forskningsspørgsmål. Det er nu på tide at gå videre med de første 3 artikler.

³ Jeg anvender termen "compliance" mange gange gennem dokumentet, dels fordi der ikke eksisterer en præcis dansk oversættelse af begrebet og dels fordi det også indgår i dansk sprogbrug. Jeg anvender det i betydningen efterlevelse eller opfyldelse af regulatoriske krav og forventninger til god virksomhedsledelse.

3. Artiklen ”Fire moderne helhedsorienterede risikostyringsrammeværker”

Den artikel, der følger nedenfor, er udarbejdet i projektets tidlige fase, hvor diskursen om den helhedsorienterede risikostyrings fordele var særlig aktiv. Artiklen er publiceret i Økonomistyring og Informatik (Ø&I) 2005/2006, nr. 5. Den tidlige italesættelse omkring årtusindeskiftet udmøntede sig relativt hurtigt i at konsulenthuse, revisionsvirksomheder, finansielt orienterede brancheorganisationer eller risikostyringsorganisationer, hver især forsøgte at etablere standarder og rammeværker, der havde til formål at ensrette og harmonisere tilgangen til organisatorisk risikostyring.

Hensigten med analysen af de 4 rammeværker var dels at opnå en større forståelse for koncepternes indhold i forhold til fire centrale determinanter, nemlig strategisk integration, interessentsyn, læring og kulturel / kontekstmæssig fleksibilitet; og dels at give et overblik over rammeværkernes fordele og ulemper i en dansk og skandinavisk kontekst, således at praktikere, der stod overfor valg af metodik og koncept, havde et sted at rådføre sig. Sådan blev artiklen heldigvis også anvendt, specielt i de første år efter dens fremkomst.

Selv om analysens genstande, altså rammeværkerne, er udvalgt for mere end 10 år siden, er det min opfattelse, at analysen stadig er relevant og har aktualitet. DeLoachs koncept har dannet en stor del af fundamentet for COSO's 2004-rammeværk, så selv om hans bidrag i dag ikke er specielt fremtrædende, kan det stadig spores. COSO har i 2017 opdateret rammeværket fra 2004, men selv om det opdaterede rammeværk indeholder udvidede perspektiver blandt andet på strategi-relationen, er dets rygrad stadig baseret på 2004-rammeværket. Det Australsk-New Zealandske rammeværk også fra 2004 er i dag blevet til ISO-standarden fra 2009, hvori der er meget få ændringer. FERMA har tilsluttet sig ISO's standard.

I dag er COSO og ISO således de 2 rammeværker, der henvises til som ”standarderne”, men med COSO som den tungeste reference. Det kan eventuelt tillægges den autoritet som COSO's amerikanske udspring giver. Men faktum er, at meget få virksomheder reelt har implementeret COSO's omfangsrige indhold i sin helhed. I den sammenhæng synes ISO-standarden langt mere tilgængelig.

Fire moderne helhedsorienterede risikostyringsrammeverker

– en sammenlignende analyse i et strategisk, interessentorienteret og kulturelt perspektiv

Af Per Henriksen & Thomas Uhlenfeldt*

Risikostyring er de seneste år for alvor kommet på dagsordenen i mange større danske virksomheder. I kølvandet på den stigende interesse for risikostyring er dukket flere nye helhedsorienterede rammeverk og standarder op, som hver især indeholder deres bud på overordnede retningslinier for god risikostyring. Denne artikel giver en introduktion til fire af de for tiden mest relevante risikostyringsrammeverk, James DeLoach's EWRM, FERMA, den Australske-New Zealandske standard og det nye COSO ERM rammeverk. Vi ser nærmere på nogle af de væsentlige ligheder og forskelle mellem de fire rammeverk, herunder deres strategiske fokus, interessentorientering og anvendelighed i en dansk-skandinavisk kontekst – alle kritiske punkter, som danske virksomheder bør medtage i deres overvejelser, hvis de påtænker at hente inspiration til risikostyringsaktiviteterne i et af de fire risikostyringsrammeverk.

A. Introduktion

1. Baggrund

Risikostyring i dens moderne helhedsorienterede – eller »enterprise-wide« form – er genstand for stigende interesse blandt virksomheder verden over. Det er dokumenteret i en lang række surveys, f.eks. (Miccolis & Shah 2000), (Tillinghast-Towers-Perrin 2002), (Turpin 2002) og (Viles & Easterbrook 2003).

* Per Henriksen er cand. lact., MBA og erhvervsforsker samt direktør for brancheforeningen DKT. Thomas Uhlenfeldt er cand. comm. og ass. projektleder. Begge er tilknyttet Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse på Copenhagen Business School.

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

Erhvervsforskningsprojekt om Risikoleidelse

Danske virksomheders interesse for risikostyring er ligeledes steget markant (Henriksen & Melander 2005). I forlængelse af denne udvikling har et forskersteam fra Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse (CVL) på Copenhagen Business School i foråret 2005 iværksat et erhvervsforskningsprojekt med overskriften »Strategisk Risikoleidelse set i et dansk organisatorisk perspektiv«. Projektet er etableret i samarbejde med nogle af Danmarks største virksomheder med det formål at udvikle et situationstilpasset og praktisk anvendeligt risikoleidelseskoncept, der 1) kan hjælpe danske virksomheder videre frem mod et helhedsorienteret perspektiv rettet mod reelle strategiske / forretningsmæssige risici, og 2) i højere grad end de eksisterende angelsaksisk prægede risikostyringskoncepter kan fungere effektivt i relation til en dansk /skandinavisk kontekst.

Fra recept til koncept

Gennem de senere år er udviklet flere nye anvisninger på, hvordan virksomheder bør indrette deres helhedsorienterede risikostyringsaktiviteter. Især har en række større angelsaksiske interesseorganisationer og konsulenthuse sat sig i førertrøjen med hensyn til at udvikle overordnede retningslinier for god risikostyring. Disse retningslinier er bl.a. blevet udmøntet gennem forskellige risikostyringsframeworks og standarder, som i dag udgør en væsentlig referenceramme for risikostyringsfeltet. Eksempelvis henter Deloitte og PricewaterhouseCoopers inspiration i etablerede framework og standarder i forbindelse med deres udvikling af kommercielle risikostyringskoncepter.

Risikostyringsrammeværker udgør væsentlig referenceramme

2. Problemstillinger

De forskellige risikostyringsframeworks og standarder yder tilsammen et væsentligt bidrag til risikostyringsfeltet. Men virksomheder skal vælge disse rammekoncepter med omhu og vælge en risikoleidelsesstrategi som er tilpasset den kontekst virksomheden opererer i og som anvender en styringsterminologi, der understøtter virksomhedens relevante ledelsesprocesser. Det er derfor vigtigt at virksomhedens implementering af et givent rammeværk afspejler virksomhedens strategiske og organisatoriske særpræg.

3. Oversigt over artiklen

Artiklen er struktureret som følger: I kapitel B gives en kort introduktion til de fire rammeværker som danner baggrund for vores analyse. Herefter præsenteres i kapitel C vurderingskriterierne for den videre komparative analyse. I kapitel D gives en kort præsentation af rammeværkernes struktur og nøglekomponenter. I kapitel E dis-

kuterer vi, hvorvidt rammeværkerne formår at skabe sammenhæng mellem de anviste risikostyringsaktiviteter og henholdsvis selve strategidannelsen og strategiimplementeringen. Yderligere ser vi nærmere på rammeværkernes fokus på risikokonsolidering. Rammeværkernes fokus på opportunities diskuteres i kapitel F. I kapitel G diskuteres, hvorvidt de fire rammeværk kan bidrage til organisatorisk læring relateret til virksomhedens risici. Rammeværkernes interessentfokus behandles i kapitel H. Afslutningsvis diskuteres rammeværkernes konceptfleksibilitet i kapitel I og deres anvendelighed i en dansk / skandinavisk kontekst i kapitel J. Vi sammenfatter og afrunder i kapitel K.

4. Definitioner

Men inden vi går videre, vil vi tydeliggøre definitionsarbejdet vedrørende begrebet »rammeværk«. To af de fire koncepter, vi her beskæftiger os med, præsenterer sig som rammeværker (»frameworks«), mens de øvrige to fremstår som standarder (»standards«). Det kan naturligvis debatteres, hvorvidt »rammeværk« og »standard« har samme betydning. Vi har til dette formål ikke fundet anledning til at skelne og lader derfor følgende definition omfatte begge begreber: »A structure giving shape and support to something« samt »a set of principles or ideas used as a basis for one's judgement, decisions, etc.«¹ I denne artikel oversættes »framework« til rammeværk. Et »risikostyringsrammeværk« er med andre ord en generisk ramme og struktur, der har til formål at understøtte en virksomheds risikostyringsaktiviteter, herunder de vurderinger og beslutninger som træffes i forbindelse med udformningen og gennemførelsen af konkrete risikostyringsaktiviteter.

Hvad er et rammeværk?

B. Baggrund – fire aktuelle bud på risikostyringsrammeværk

Hvor USA og andre angelsaksiske lande er frontløbere i udviklingen og implementeringen af helhedsorienterede rammeværker, er der hidtil kun ganske få eksempler på danske virksomheder som har implementeret et risikostyringsrammeværk i sin helhed. Men et stigende antal virksomheder overvejer pt. deres tilgang til risikostyringsfeltet, herunder hvorvidt man skal adoptere et dokumenteret rammeværk, og i givet fald hvilket.

Stigende interesse for risikostyringsrammeværker

4. Strategisk planlægning og langtidstyring
4.6. Ressourceudviklingsstrategier

Alternativer til COSO

COSO's ERM-rammeværk, som udkom i oktober 2004, er fra mange sider blevet fremhævet som risikostyringens referencerammeværk. Men virksomheder bør være opmærksomme på, at der eksisterer andre rammeværker, der potentielt vil kunne tilbyde løsninger der er bedre afstemt med den konkrete organisatoriske kontekst. Til støtte for sådanne overvejelser i virksomhederne har vi fundet det relevant at præsentere alternativer til COSO og diskutere væsentlige forhold, man bør tage med i sine overvejelser, såfremt man overvejer at basere sine risikostyringsaktiviteter på et risikostyringsrammeværk.

Vi har med dette formål for øje udvalgt fire moderne rammeværk, der alle har opnået en relativ høj grad af accept og indflydelse på risikostyringsfeltet. De fire rammeværker fremgår af tabel 1 nedenfor.

Fire bud på helhedsorienteret risikostyring

Enterprise-Wide Risk Management – Strategies for linking risk and opportunity (EWRM)	Risk Management Standard (FERMA)	Enterprise Risk Management – Integrated Framework (ERM – COSO 2)	Risk Management (AS/NZS 4360:2004)
James W. DeLoach (2000)	The Institute of Risk Management (IRM), The Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC) og The National Forum for Risk Management in the Public Sector (ALARM) (2003) ²	The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004)	Standards Australia & Standards New Zealand (2004) ³
Benævnes »DeLoach« i det følgende. I referenceliste som: (DeLoach 2000)	Benævnes »FERMA« i det følgende. I referenceliste som: (FERMA 2003)	Benævnes »COSO« i det følgende. I referenceliste som: (COSO 2004)	Benævnes »AS/NZS« i det følgende. I referenceliste som: (AS/NZS 2004)

Tabel 1. De fire rammeværker

Vores valg af netop disse fire rammeværker indebærer naturligvis et fravalg af andre. Der er flere eksempler på rammeværker, som til trods for de tilsyneladende attributter i praksis ikke udgør et egentligt helhedsorienteret rammeværk. Blandt disse er f.eks. (Young & Tippins 2001), (Doherty 2000) og (Lam 2003), der trods overskrifterne »Organisational Risk Management«, »Integrated Risk Management« og »Enterprise Risk Management« i praksis enten koncentrerer sig om finansiell risikostyring eller afgrænsede segmenter af virksomhedens risikostyring, og dermed ikke tilbyder et egentligt helhedsorienteret rammeværk rettet mod alle virksomhedens aktiviteter. (Waring & Glendon 1998) tilbyder en tidlig, men umoden skitse til model, men giver i øvrigt en glimrende redegørelse for risikostyringens mange værktøjer. Herudover beskæftiger standardiseringsorganisationerne British Standard og ISO sig også med feltet, men fokuserer i realiteten kun på helt specifikke fagområder. ISO Guide 73 er udelukkende en definitionsguide.

Andre rammeværker

1. DeLoach's EWRM

»Enterprise-Wide Risk Management – Strategies for linking risk and opportunity« er et omfattende værk på lidt under 300 sider inkl. appendix. Det omfatter definitionsafklaringer, konkrete anvisninger på risikoidentifikation, -vurdering og -håndtering, samt forskellige former for risikokontrolprocesser mm. i en helhedsorienteret kontekst. Rammeværket er udviklet af James W. DeLoach som på udgivelsestidspunktet i 2000 var partner i Arthur Andersen. DeLoach har også spillet en rolle i forbindelse med udarbejdelsen af COSO's ERM rammeværk.

Enterprise-Wide Risk Management

2. FERMA (Den britiske »Risk Management Standard«)

FERMA's (Federation of European Risk Management Associations) »Risk Management Standard« er udviklet i et samarbejde mellem tre britiske organisationer indenfor risikostyring, The Institute of Risk Management (IRM), The Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC) og The National Forum for Risk Management in the Public Sector (ALARM). Det er et kompakt dokument på kun 15 sider og adskiller sig derved væsentligt fra de tre øvrige rammeværk både i omfang og detaljeringsgrad. Rammeværket er en generisk guide til risikostyring. Rammeværket anvender risikoterminologien fra International Standard Organization's (ISO) »Guide 73 Risk Management – Vocabulary – Guidelines for use in standards«.

Den britiske Risk Management Standard

**COSO's
Enterprise Risk
Management**

3. COSO's ERM

I efteråret 2004 udgav »The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission« (COSO) sit bud på et rammeværk for fremtidens risikoledeelse med titlen »*Enterprise Risk Management – Integrated framework*«. COSO har siden sin udgivelse fået relativt stor eksponering og markedsføres, også herhjemme, som ERM disciplinens reference-rammeværk. Rammeværket omfatter to bind. Bind 1 indeholder en 125 siders præsentation af rammeværkets struktur, forslag til etablering af risikostyringsaktiviteter samt anvisninger til organisationsunderstøttende initiativer. Bind II (»Application Guide«) præsenterer på 100 sider en række applikations- og implementeringsteknikker. Rammeværket er udviklet med bidrag fra PriceWaterhouseCoopers (og James DeLoach), og benævnes undertiden COSO 2, hvilket refererer til dets tilhørsforhold til COSO's »*Internal Control – Integrated Framework*« fra 1992 (COSO 1992).

**Den australsk-
new zealandske
standard**

4. Risk Management Standard AS/NZS 4360:2004

Dette rammeværk er udviklet i samarbejde mellem de australske og new zealandske standardiseringsorganisationer, som har modtaget input fra en lang række interesseorganisationer og offentlige institutioner. »AS/NZS 4360:2004« er en revideret udgave af AS/NZS 4360:1999. Den findes i to versioner, henholdsvis selve rammeværket som er på 27 sider samt en 116 siders kommenteret håndbog, »*HB 4360:2004, Companion to AS/NZS*«. Den kommenterede håndbog indeholder udover rammeværket også uddybende forklaringer og præsenterer forskellige applikationsteknikker. Vi henviser i artiklen til den kommenterede version.

**C. Hvad er god risikostyring?
Vores valg af kvalitetskriterier**

Vi har i artiklens titel anført, at sammenligningen mellem de fire rammeværker finder sted i et strategisk, interessentorienteret og kulturelt perspektiv. Det strategiske fokus er valgt, fordi det relaterer til den organisatoriske helhedsopfattelse (Enterprise-wide), som rammeværkerne eksplicit lægger til grund.

Rammeværkerne postulerer, at de adskiller sig fra traditionelle teknisk-økonomiske risikostyringstankegange gennem deres organisatoriske / forretningsmæssige helhedsorientering. Det må dels indebære, at de søger at håndtere de mange forskellige typer risici, som virksomheder eksponeres for, f.eks. strategiske, operationelle, compliance, finansielle, hazards etc. Men det bør også betyde, at det omfatter samtlige processer i en organisation, hvor væsentlige risici kan opstå. Derfor er det relevant at se nærmere på, hvordan rammeværkerne reelt behandler strategibegrebet. Omfatter de hele strategiprocesen, eller er de kun relateret til specifikke elementer i helheden, f.eks. strategiernes implementering? Det ser vi nærmere på i kapitel E.

**Rammeværker-
nes fokus på alle
virksomhedens
risici**

Strategifokuset fører implicit til overvejelser om andre relevante sammenligningskriterier. Følger der f.eks. med et samlet syn på strategiprocesen også et fokus på afsøgning af nye forretningsmuligheder, således at rammeværkerne ikke blot beskæftiger sig med tabsundgåelse? En anden relevant overvejelse er hvorvidt rammeværkerne understøtter dynamik i risikohåndteringen, herunder hvilket perspektiv, de lægger på indsamling og generering af risikoviden. For at besvare dette spørgsmål kigger vi nærmere på, hvilke aktører der involveres i risikoidentifikation og -vurdering. I denne henseende bliver rammeværkernes interessentsyn og læring af betydning. Søger de at inddrage alle relevante interessenter i planlægningen og gennemførelsen af risikostyringsprocessen, eller ses risikostyring som en ren top-downrelateret proces, hvor interessenterne udelukkende involveres i at gennemføre risikostyringsaktiviteterne? Har de fokus på om organisationen lærer af de erfaringer, der indhøstes over tid?

**Artiklens øvrige
sammenlig-
ningsgrundlag**

Samtidig er det nødvendigt at forholde sig til, om rammeværkerne kan tages i anvendelse af alle størrelser og typer af organisationer, eller om de udelukkende kan tilpasses de største og mest velstrukturerede? Kan rammeværkerne overhovedet overføres og anvendes i en dansk / skandinavisk sammenhæng? Det sidste mener vi er et relevant spørgsmål, fordi de alle har udspring i angelsaksisk kultur, der på en række områder afviger fra vores. Eksempelvis skinner udspringet fra den angelsaksiske kultur og erfaringerne fra de store amerikanske erhvervsskandaler tydeligt igennem i et af rammeværkerne, der i høj grad fokuserer på et stærkt hierarki, kontrol og rapportering. Dette kan umiddelbart stride imod den skandinaviske ledelseskultur der ofte beskrives som en konsensusmodel, karakterise-

**Det praktiske
perspektiv**

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

ret ved tætte relationer og lav magtdistance mellem ledelse og medarbejdere samt fokus på mål og værdier frem for regler og kontrolaktiviteter.

Og så har refleksioner og behov fra en række af de praktikere, vi samarbejder med i forskningsprojektet naturligvis også haft betydning for vores valg af sammenligningsdeterminanter. Deres refleksioner er jo netop et udtryk for hvad »markedet« efterspørger.

Med baggrund i disse overvejelser kan vores valg af sammenligningsgrundlag opsummeres, jf. boks 1 nedenfor.

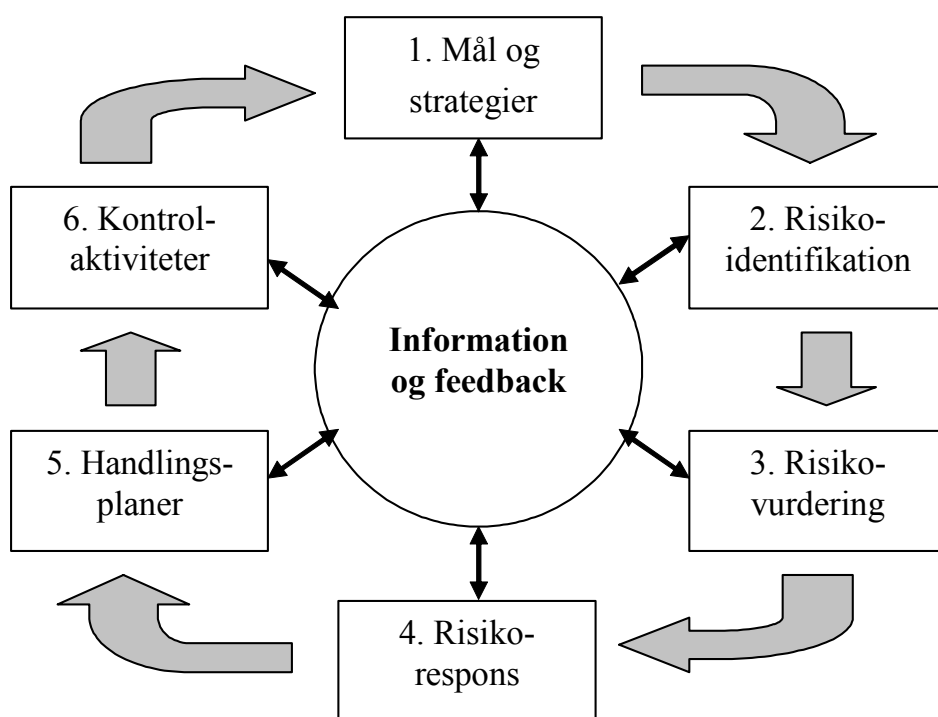
Boks 1. Sammenligningsgrundlaget

Artiklens fokuspunkter

- **Rammeværkernes struktur og komponenter**
- **Rammeværkernes bidrag til at forbedre beslutningskvaliteten i såvel strategidannelsen som -implementeringen**
 - Hvorvidt kobles de anviste risikostyringsaktiviteter til virksomhedernes overordnede strategiproces, dvs. til mål- og strategidannelsen såvel som strategiimplementeringen?
 - Hvordan forholder de sig til risikoinformationernes retvise konsolidering, dvs. prioritering og kommunikation op gennem organisationen?
- **Rammeværkernes forhold til risikobegrebets to-sidede natur**
 - Hvorvidt, og i givet fald hvordan, relaterer rammeværkerne sig til tabs- såvel som mulighedsdimensionen?
- **Rammeværkernes fokus på organisatorisk læring**
 - I hvilken grad forsøger rammeværkerne at facilitere eller understøtte risikorelevant læring i organisationen?
- **Rammeværkernes interessentfokus**
 - I hvilken grad inddrages interessentperspektivet i planlægningen og gennemførelsen af de anviste risikostyringsaktiviteter?
- **Rammeværkernes kontekst-fleksibilitet**
 - Hvorvidt er de anvendelige og implementerbare i alle størrelser og typer af organisationer?
- **Rammeværkernes kulturelle fleksibilitet**
 - Hvorvidt er rammeværkerne, med baggrund i deres angelsaksiske udspring, anvendelige i dansk/skandinavisk kontekst?

D. Rammeværkernes struktur og komponenter

En sammenligning af de fire rammeværkers opbygning og hovedkomponenter viser, at rammeværkerne består af samme generiske struktur for identifikation, vurdering og håndtering af risici. Samtidig anvendes også i vid udstrækning samme teknikker til at gennemføre de forskellige faser af risikostyringen, selv om der delvist anvendes forskelligt ordvalg. Men princielt er strukturerne og metoderne identiske. Rammeværkernes anvisninger til en risikostyringsproces kan, som illustreret i nedenstående model (figur 1), inddeles i seks faser:



Figur 1. De fire rammeværkers overordnede struktur (egen tilvirkning, med inspiration fra DeLoach)

Som antydnet i figur 1 samt den korte beskrivelse nedenfor, kan alle fire rammeværker ansues som normative beslutningsmodeller, udviklet med det formål at vejlede virksomhedernes beslutningstagere i at øge kvaliteten af deres strategiske, taktiske og operationelle beslutninger. Rammeværkerne er i deres opbygning og indhold meget tilsvarende den generelle rationelle beslutningsmodel, vi kender fra beslutningsteorien, som til sammenligning med ovenstående model traditionelt inddeles i faserne: Målformulering, problemerkendelse,

**Ramme-
værkernes
ensartede
struktur**

**Den generiske
risikostyrings-
proces**

**Risikostyring
som beslut-
ningsmodel**

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

De seks faser i risikostyrings- processen

alternativ søgning, konsekvensvurdering, valg, udførelse og kontrol (Enderud 1976: s.11).

Fase 1: Målformulering

Topledelsen formulerer og beslutter mål og strategier for organisationen og for virksomhedens risikostyringsaktiviteter med udgangspunkt i virksomhedens mission, vision og overordnede målsætninger.

Fase 2: Risikoidentifikation

Identifikation af potentielle hændelser, som kan påvirke opfyldelsen af de fastlagte mål og strategier. Hændelser kan udspringe af handlinger, beslutninger og begivenheder i de interne eller eksterne omgivelser. Identifikationsteknikker såsom makroøkonomiske analyser, industrianalyser, scenario analyser, interne ressource- og kapacitetsanalyser m.v. tages typisk i anvendelse.

Fase 3: Risikovurdering

Usikkerheden af de identificerede hændelser estimeres herefter i en traditionel risk mapping model, hvor sandsynligheden for at hændelsen forekommer (»likelihood of occurrence«) kobles til hændelsens potentielle konsekvens (»impact«) på opfyldelsen af organisationens mål.

Fase 4: Risikorespons

De identificerede hændelser prioriteres, og organisationen tager beslutning om eventuel responsmekanisme. Responsmekanismer præsenteres typisk under overskrifter som risikoundgåelse, risikoreduktion, risikooverdragelse og risikoaccept. DeLoach adskiller sig på dette punkt fra de tre øvrige rammeværker ved også at inddrage risikoudnyttelse (»exploit«) som responsmekanisme.

Fase 5: Handlingsplaner

Herefter besluttes og etableres handlingsplaner for hver af de prioriterede risici. Risikoejere (ansvarlige) udpeges.

Fase 6: Kontrolaktiviteter

Handlingsplaner følges op af etableringen af kontrolaktiviteter, som skal sikre, at den valgte risikorespons udføres rettidigt og korrekt.

FERMA-rammeværket består udelukkende af den ovenfor beskrevne struktur, hvorimod DeLoach og COSO også anviser støtteprocesser, som skal understøtte risikostyringsprocessen bedst muligt. AS/NZS er også strukturorienteret, men indeholder også anvisninger, der dog er mindre preskriptive end hos DeLoach og COSO.

**Rammeværker-
nes forskellige
fokus på støtte-
processer**

E. Rammeværkernes bidrag til at forbedre beslutningskvaliteten i såvel strategidannelsen som i -implementeringen

0. Generelt

I ambitionen om at være helhedsorienteret ligger det implicite mål at beskæftige sig med samtlige de processer i en organisation, hvor væsentlige risici kan skabes. Dvs. ikke blot i relation til strategiers implementering og i forhold til de operationelle-taktiske processer, men også i forhold til organisationens retning, altså mål- og strategidannelsen. Det påpeges også i en vis grad af f.eks. (Slywotsky & Drzik 2005) og (Buehler & Pritsch 2003), der begge reflekterer over inddragelsen af strategiske risici i styringsprocessen.

**Helhedsorientering
forudsætter
inddragelse af
strategiske risici**

Vi mener, at denne strategi-pointe er vigtig i det helhedsorienterede lys, fordi historien kan frembyde mange eksempler på »downside risks«, som blev skabt i selve mål- og strategidannelsen (vi vender tilbage til »upside risk«-diskussionen senere). Lad os til støtte for argumentet nævne et par eksempler:

- Swissairs sammenbrud i 2001 blev »grundlagt« i en række strategiske beslutninger fra 1996-97. Af forskellige årsager blev selskabet ikke deltager i en af de store luftfartsalliancer. Man fastholdt målsætningen om at blive en global spiller, og besluttede derfor at opbygge et eget netværk. Nøglestrategien bestod i opkøb af minoritetsaktieposter i en række mellemstore og mindre europæiske luftfartsselskaber. Det udviklede sig til et forløb af »eskalerende forpligtelser«⁴ med enorme påvirkninger på selskabets kapitalberedskab. Påvirkningerne efter 11. september medførte store likviditetsproblemer, og selskabet gik i betalingsstandsning i oktober 2001.

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

Eksempler på risici ud-sprunget i mål- og strategi-dannelsen

- Lego har gennem de seneste år kæmpet med faldende markedsandele og deraf følgende milliardunderskud. Problemerne har bl.a sin baggrund i en række strategier, der ikke tog hensyn til radikale ændringer i kundernes købsadfærd og markedet generelt. Som Mads Øvlisen påpegede i Berlingske (27. april 2005⁵), var ledelsen og bestyrelsen i Lego fanget i en form for »delusion of its own historic succes«⁶, hvilket resulterede i, at man ikke var tilstrækkelig opmærksomme på ændringerne i markedet. Også selv om man, ifølge Mads Øvlisen, faktisk havde »fanget« nogle af disse signaler længere ude i salgsledet.
- Den internationale modetøjsskæde Hennes & Mauritz har over nogen tid tabt markedsandele til konkurrenten Zara. Flere analytikere har tilskrevet denne udvikling grundlæggende forskelle i de to kæders outsourcing strategier⁷. H&M har lange leveringstider, fordi en stor del af produktionen er outsourcet til producenter i Kina. Selv om det giver lavere omkostninger, er det sandsynligvis ikke fleksibelt nok til at imødegå de hurtige forandringer i et dynamisk marked. ZARA fokuserer på små serier, der primært produceres i Europa. En dyrere, men væsentlig mere adræt løsning.

Udover ovenstående kan (Argenti 1976), (Roxburgh 2003) og (Bazerman & Watkins 2005) også bidrage med en række eksempler, der understreger vores argument om, at risikostyring ikke kun er relevant i relation til strategiers implementering. Vores pointe er, at hvis et risikostyringsrammевærk skal leve op til sin påstand om at være helhedsorienteret, så må det også forholde sig til strategidannelsesprocessen per se.

Forskellige risici kan håndteres i forskellige fora

Det betyder ikke, at fremgangsmåde og metodik nødvendigvis skal være identiske igennem hele risikospektret. F.eks. er det nærliggende, at risikostyring i mål- og strategidannelsen behandles i andre fora og med andre metoder end risikostyring relateret til eksekvering og operationelle-taktiske processer. Men et »sandt« helhedsorienteret rammевærk bør i det mindste forholde sig til helheden og sætte en ramme for det samlede spektrum. Yderligere er en væsentlig forudsætning for at risikoinformationer overhovedet kan komme til at indgå i ledelsens samlede strategiske beslutningsgrundlag, at disse prioriteres og kommunikeres opad til organisationens øverste beslutningstagere på et retvisende og meningsfuldt set.

Vi finder det i denne forbindelse relevant at se nærmere på 2 spørgsmål:

1. Hvorvidt kobles de anviste risikostyringsaktiviteter til virksomhedernes overordnede strategiprocesser? Dvs. til såvels strategidannelsen som -implementeringen, og
2. Hvorvidt bidrager de til at virksomhedens nøglerisici prioriteres og kommunikeres op og ud til direktion og bestyrelse på et retvisende sæt, og således kommer til at udgøre en del af det strategiske beslutningsgrundlag (risikokonsolideringen)?

1. Risikostyringens kobling til strategidannelsen

De fire rammeværk sigter explicit mod at koble risikostyringen til virksomhedens strategiprocesser og dermed »løfte« risikostyring op på strategisk niveau.

DeLoach er specifik i sin beskrivelse af behovet for sammenhæng mellem risikostyring og strategi:

**Strategifokuset
i de fire
rammeværker**

»The risk strategy must be consistent with other firm strategies, regardless of whether it is formulated separately or integrated with existing business strategies. If the risk strategy is formulated after the business strategy is developed (which often is the case, as risk is often considered intuitively when formulating business strategy), then the business strategy needs to be confirmed and adjusted when risks are fully considered...» Therefore business and risk strategies should be developed concurrently – at least at a high level – so they are in sync with one another«. (s.94)

Ifølge DeLoach skal risikostyring altså indgå tidligst muligt i strategiprocessen, og helst være en naturlig bestanddel i selve strategidannelsen. De tre øvrige rammeværk er ligeledes meget eksplisite omkring den nødvendige sammenhæng mellem risikostyringsaktiviteterne og den strategiske ledelse. FERMA indleder således med at fastslå, at *»Risk Management should be a continuous and developing process which runs throughout the organisation's strategy and the implementation of that strategy«* (s.2). COSO anbefaler, at *»Enterprise risk management is applied in strategy setting, in which management considers risks relative to alternative strategies«* (s.18), mens AS/NZS er noget mere ydmyg med *»Risk management can be applied at many levels in an organization. It can be applied at a strategic level and at a tactical and operational levels«* (s.8).

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

Rammeværkerne sigter således formelt mod ikke blot at være anvendelige i forbindelse med strategiimplementering, finansielle aktiviteter og daglige operationer, men også mod at kunne anvendes i forbindelse med strategidannelsen.

Men en tekstnær gennemgang af rammeværkerne giver dog et noget tvetydigt billede af, hvorvidt de anbefalede risikostyringsaktiviteter reelt kobles til strategidannelsen.

»The missing link« mellem risikostyring og strategi

På trods af DeLoach's indledende refleksioner om sammenhængen mellem strategi og risikostyring, giver rammeværket i praksis ingen anvisninger på, hvordan risikostyring kan appliceres i strategidannelsen. Dette skyldes sandsynligvis, at DeLoach forudsætter, at samme metoder kan anvendes. Men det er formentlig ikke realistisk, da processen ofte finder sted i en anden kontekst. DeLoach berører dog emnet i flere sammenhænge, men det er tydeligt, at risikostyringen primært anskues som en aktivitet, der kan skabe sammenhæng mellem virksomhedens på forhånd fastlagte mål og strategier, og eksekveringen af disse.

COSO fremtræder i denne henseende, trods henvisningen til »strategy setting«, som en overbygning på deres tidligere rammeværk fra 1992 (*Internal Control – Integrated Framework*)⁸, der primært fokuserer på virksomhedens operationelle og rapporteringsmæssige målsætninger samt virksomhedens efterlevelse af gældende lovgivning og regulativer (compliance). Disse tre målkategorier er reelt kernen i det nye COSO-rammeværk, der suppleres med en ny 4. målkategori, der relaterer til realiseringen af virksomhedens strategiske mål. Men heller ikke her gives nærmere anvisninger på relationen til »strategy setting«.

FERMA går ligeledes ikke dybere ind i diskussionen, udover at vise (uden yderligere forklaring) i en figur (s.5), at organisationens strategiske mål kan blive påvirket af risikostyringsprocessen.

AS/NZS holder sig til gengæld fri af sondringen mellem strategidannelse og strategiimplementering, jf. også den ydmyge udmelding i rammeværket, vi påpegede ovenfor. I AS/NZS konstateres blot, at risikostyringsprocessen er fleksibel, og »...*should be applied when planning and making decisions about significant issues. For example, when considering changes in policy, introducing new strategies and procedures, managing projects, expending large*

amounts... (s.10)«. Det giver ikke praktikerne megen hjælp, men lover til gengæld heller ikke mere end der holdes.

Sammenfattende kan vi konstatere, at de fire rammeværk hver især lider under den begrænsning, at de udelukkende sigter mod at identificere, vurdere og håndtere risici, som kan påvirke realiseringen af på forhånd fastlagte mål og strategier. Dermed repræsenterer de et eksekveringsfokus, der selvfølgelig er yderst relevant i sig selv, men hvor der trods eksplicite intentioner om andet, reelt ikke tages fat på anvisninger på, hvordan dette element i virksomhedens nøgleprocesser kan angribes. Det eneste sted, hvor der er en smule hjælp at hente, er hos DeLoach, men hjælpen er minimal. Eller også kan man i sit forslag til en risikostyringsproces være så tilpas generisk og konsistent, at sondringen ikke er aktuel. I så fald er AS/NZS det mest rendyrkede bud, men til gengæld overlades overvejelserne om kontekst og metode altså til rammeværkets slutbrugere.

Rammeværkerne fokuserer på strategi-eksekvering

2. Risikostyringens kobling til strategiimplementering

Det følger af ovenstående diskussion, at rammeværkerne i deres strategiperspektiv først og fremmest fokuserer på opfyldelsen af allerede fastlagte mål og strategier, dvs. på strategiernes succesfulde implementering, udover selvfølgelig, styring af risici indenfor de operationelle-taktiske områder.

Men når nu strategiimplementering er mere i fokus end strategidannelse, hvordan håndterer rammeværkerne så implementeringsspørgsmålet? Leverer de praktiske og anvendelige råd til praktikerne, og søger de reelt at facilitere strategiimplementeringsprocessen?

DeLoach er eksplicit på relationen til strategiimplementering. Han fremhæver, at »*Business strategies and policies are important because they provide a powerful context for risk management. For example, a thorough understanding of a firm's business objectives and strategy ...is very useful when articulating its desired risks...*« (s.91-92). DeLoach fortsætter i præsentationen af rammeværkets »risk mapping« teknikker: »*The most effective risk mapping exercises begin with the firm's strategic objectives firmly in mind* « (s.120). Men ud over disse overordnede betragtninger, leverer DeLoach ikke yderligere detaljer på den praktiske fremgangsmåde overfor det han udnævnte til »*a powerful context*«, end ikke i hans gennemgang af rammeværkets »risk assessment / risk mapping« model (s.117-129). Metodikken må praktikerne således selv finde,

DeLoach's fokus på forretningsstrategier

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

dog kan der findes lidt inspiration i hans casebeskrivelse af Diageo-koncernen (s.167–170).

COSO er ligeledes noget uklar i den praktiske støtte til strategiimplementerings-processen. Men i de generelle kommentarer er der klarhed. COSO definerer indledningsvis ERM som en proces, der skal: *»...provide reasonable assurance regarding the achievement of entity objectives«* (s.16). Gennem implementering af ERM gives store fordele, såsom:

»In sum, enterprise risk management helps an entity get to where it wants to go and avoid pitfalls and surprises along the way« (s.16).

COSO's fokus på compliance og rapportering

Men nogle få linier længere nede i samme kapitel (s.21), bliver COSO's stærke tilknytning til »compliance« og rapportering (»Internal Control«) synligt. Her prioriteres håndfast på de interne risici, som virksomheden kan kontrollere (f.eks. besvigelse og overensstemmelse med interne »codes of conduct«), hvorimod opfyldelsen af de strategiske målsætninger (gennem strategiernes implementering) indtager en sekundær rolle. Som det udtrykkes, er de eksterne forhold *»not always in the entity's control«*.

Men COSO overlader dog ikke helt feltet til praktikerne, men giver på specifikke områder flere eksplicite relationer til strategiimplementering. Kapitel 4 (Event Identification, s.41) præsenterer modeller og værktøjer, der kan understøtte identifikationen af interne og eksterne hændelser vis-à-vis strategierne. Kapitel 5 (Risk Assessment, s.49) leverer også nogle anvisninger. For eksempel påpeges det, at tidshorizonten i risikovurderingsprocessen skal være afstemt med den strategiske tidshorizont.

FERMA's brede fokus

Den yderst generelle og generiske FERMA standard relateres også eksplicit til organisationens målsætninger, og dermed til strategiimplementeringen, f.eks. gennem *»Risk management protects and adds value...through supporting the organisation's objectives...«* (s.5). Men FERMA giver udover denne overordnede henvisning ingen praktiske råd til integrationen i de enkelte proceselementer (f.eks. risiko identifikationen).

Med baggrund i AS/NZS rammeværkets relativt generiske og fleksible natur (se også ovenfor), kunne man forvente, at rammeværket ville antage en helt overordnet tilgang til feltet. Men da AS/NZS

eksplicit definerer risiko som »*The chance of something happening that will have an impact on objectives*« (se f.eks. s.3), udløser det et logisk behov for en højere detaljeringsgrad. Kapitel 4 (»Establish the context«) leverer flere praktiske anvisninger og metoder. »Context« formuleringsprocessen er helt central i denne forbindelse, jf.:

»The first step in establishing the context identifies the organizational objectives and the external and internal environment in which the objectives are pursued. The second step identifies the scope of the risk management activity and the main questions and issues of concern to the organization, and the relationship with the organization's strategy and business objectives.« (s.30).

**AS/NZS giver
praktiske
anvisninger**

I kapitel 5 (»Risk Identification«) integreres identifikationsprocessen i en skabelon, hvor de organisatoriske målsætninger er omdrejningspunktet (s.39).

Hvor rammeværkerne nærmest indtager en »arms lengths« politik i relation til strategidannelsen, bliver de altså lidt mere præcise med råd og vejledning i forbindelse med strategiernes implementering. Men som det fremgår af ovenstående, med store indbyrdes forskelle i detaljeringsgrad. For praktikerer leverer COSO og AS/NZS de mest brugbare input.

3. Fokus på risikokonsolidering

Overskriften på dette afsnit relaterer til den udfordring, der består i, at de risici der identificeres på forskellige organisatoriske niveauer, italesættes og integreres i en fælles ramme, kvantificeres, prioriteres og kommunikerer opad til organisationens øverste beslutningstagere på et retvisende og meningsfuldt set. Man kan, med et venligt lån fra en nøgledeltager i vores forskningsprojekt, tale om, hvordan risici »konsolideres« i processerne. Denne konsolideringsproces er netop af væsentlig betydning som basis for det strategiske beslutningsgrundlag og for en effektiv ressourceallokering.

**Konsolideringen
af virksom-
hedens risici
udgør en
væsentlig
udfordring**

Udfordringen er generisk, men især relevant i store, internationalt orienterede organisationer med flere forretningsområder, lokaliteter og organisatoriske lag – hvor verdensbilleder, meningstilskrivninger, og den oplevede kontekst kan være meget forskelligartede, og dermed føre til vidt forskellige risikovurderinger. Dermed risikerer organisationen fejlagtige beslutningsgrundlag, såvel i forhold til strategiprocesen som i den operationelle-taktiske styring. På den måde er ERM-tankesættet i et vist omfang aktuelt for de store komplekse organisationer.

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

Man kan selvfølgelig med en vis ret hævde, at selve rammeværkstanke i sig selv medvirker til en vis ensartethed og systematik i datafangst, udvælgelse og den videre behandling af identificerede risici. Samtidig skabes der under rammeværkernes kontekst også et fælles sprog for risikostyringen (den pointe fremhæves i alle 4 rammeværker), der i et vist omfang reducerer effekten af forskellige meningstilskrivninger og prioriteringer.

Rammeværkerne beskæftiger sig ikke med konsolideringsproblematikken

Men reelt er der ingen af rammeværkerne, der beskæftiger sig dybere med problematikken. Man kunne have forventet, at COSO med sit udspring i intern kontrol og revision («encompasses internal control» som det siges på s.25) ville have følt det som en naturlig opgave. Men det indgår ikke i overvejelserne. Tværtimod kan COSO's vægt på envejsbaseret top-down kommunikationsprocesser udgøre en væsentlig barriere for en åben fælles »risikodialog«, hvilket kan begrænse muligheden for at få indarbejdet medarbejderperspektivet i konstruktionen af virksomhedens risikobillede. I praksis vil der indenfor samme organisation ofte eksistere forskellige opfattelser af, hvad der udgør de mest relevante risici for organisationen. Risikodefinitioner vil variere alt efter om de udarbejdes i en stabsfunktion på koncernniveau eller i linien i en forretningsenhed. Definitionerne vil også variere, alt efter om vi eksempelvis spørger i finansafdelingen, salgsafdelingen eller kommunikationsafdelingen. Et for ensidigt top-down fokus indeholder således en potentiel risiko for at virksomhedens informationsressourcer begrænses eller forvanskes. Vi vender tilbage til denne pointe i vores diskussion af rammeværkernes læringsperspektiv og interessentfokus (kapitel G & H).

Et rationelt og hierarkisk perspektiv

COSO's umiddelbare svar på dette er, at ledelsen i sin kommunikation med medarbejderne skal sikre, at medarbejderne »retter ind« efter ledelsens direktiver. Ledelsens fornemste kommunikationsopgave er i COSO's rationelle og hierarkiske perspektiv at udforme budskaberne, således at de fremstår klare og kan kommunikeres effektivt for at opnå den ønskede *effekt* hos medarbejderne.

FERMA og AS/NZS adresserer heller ikke denne problemstilling. Kun DeLoach berører emnet perifert i afsnittet »Aggregate multiple risk measures« (s.199). DeLoach har et lidt bredere kommunikationssyn (uddybes i kapitel G), men fokus lægges ikke på risikoen for manglende entydighed (den forudsættes implicit at være til stede), men derimod på den »matematiske« aggregering, og som De-

Loach udtrykker det, »*aggregation is tough*«. Men det er det nærmeste, vi kommer på problematikken.

Rammeværkerne kan sandsynligvis skabe grundlag for en højere grad af ensartethed og systematisk håndtering af risici inden for de enkelte organisatoriske niveauer og funktionsområder. Men deres manglende fokus på risikokonsolideringen, forstået som prioriteringen og kommunikationen af risici opad i organisationen, skaber usikkerhed om hvorvidt rammeværkerne reelt kan bidrage til at ledelsen får inkorporeret relevante risikoinformationer fra alle organisatoriske niveauer i sine risikovurderinger og strategiske beslutninger.

Det er ellers ikke vanskeligt at udpege mange væsentlige potentielle fejlkilder forbundet med rapporteringen af »risici« ude fra den operationelle del af en forretningsenhed og op gennem organisationen til øverste ledelsesniveau. Disse fejlkilder relaterer sig dels til selve risikoidentifikationsprocessen (fokuseres der på de væsentligste og mest relevante risici?), dels til kvantificeringen af de identificerede risici (er man ude i organisationen i stand til at vurdere, hvilken impact en risiko kan have på virksomhedens samlede risikobillede?) og dels til kommunikationen opad gennem organisationen (hvordan sikres en ensartet fortolkning af risikoinformationerne på de forskellige organisatoriske niveauer?).

Ledelsen eller den øverste risikoansvarlige kan med andre ord ikke være sikre på, at de får de væsentligste og mest relevante risici kommunikeret op fra organisationen. De fire rammeværker giver som nævnt ikke noget bud på, hvordan denne udfordring bør gribes an. Vi har heller ikke nogen standardløsning liggende på lager. Men udfordringen accentuerer bl.a. behovet for at fokusere på den kommunikation, der nødvendigvis skal etableres mellem de forskellige organisatoriske niveauer.

Dette kan udmøntes ved at etablere formelle to-vejsbaserede rapporteringssystemer, eller mere uformelle videndelingsfora, hvor organisationsmedlemmer fra forskellige organisatoriske niveauer og funktionsområder kan etablere en åben debat om virksomhedens risici. Her vil det især være væsentligt at etablere en tillid mellem ledelsen og de medarbejdere der forventes at bidrage med risikoinformationer. En sådan tillid er vigtig for at medarbejderne tør »råbevagt i gevær«, hvis de oplever at ledelsens beslutninger får uønskede og u hensigtsmæssige konsekvenser for virksomheden eller hvis

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

de får kendskab til konkrete begivenheder, som kan påvirke opfyldelsen af virksomhedens målsætninger i positiv eller negativ retning. Samtidig er det afgørende at medarbejderne oplever at ledelsen anerkender og værdsætter deres bidrag til risikostyringsprocessen. En hensigtsmæssig risikokonsolidering forudsætter altså en risikokultur, hvor viden og værdisyn kan flyde frit mellem ledelse og medarbejdere.

F. Hvorvidt bidrager de fire rammeværker til øget fokus på muligheder (»opportunities«)?

Risikostyring har i sin traditionelle teknisk-økonomiske form fokuseret på tabsundgåelse eller de såkaldte »downside risks«. I visse sammenhænge er det generelt accepteret, at risici kun opfattes i negativ betydning, f.eks. som FERMA understreger det vedrørende »safety«-feltet (»... *that consequences are only negative*«). Det kan der på disse områder vanskeligt indvendes noget i mod.

Risikoens to udfaldsrum

Med fremkomsten af de helhedsorienterede rammeværker er der i stigende omfang kommet opmærksomhed på, at risikobegrebet reelt opererer med to udfaldsrum. Risikobegrebet er tæt forbundet med *usikkerhed*, som beskriver en manglende evne til præcist at forudbestemme sandsynligheden for at en given hændelse vil indtræffe, samt de konsekvenser en sådan hændelse vil medføre. Selve risikobegrebet udspringer ifølge den store danske encyklopædi af det italienske *risico*, som er en afledning af *risicare* og oversættes til *sætte på spil* eller *vove*. Risikobegrebet har i denne betydning to udfaldsmuligheder, henholdsvis tab og gevinst (Bernstein 1996).

Rammeværkerne forsøger at inddrage mulighedsaspektet

I denne forståelsesramme refererer risiko således til usikkerhed om udfaldet af en given handling eller begivenhed, hvad enten den kan medføre et potentielt tab eller en forretningsmulighed for virksomheden. Risiko kan i denne sammenhæng defineres som kombinationen af sandsynligheden for, at en begivenhed indtræffer og dens konsekvenser (jf. ISO Guide 73). Denne udvidede forståelse af risikobegrebet fremhæves ofte i de rammeværker, der ønsker at understrege, at risikostyringsaktiviteter ikke bør indskrænkes til at fokusere på tabsundgåelse, men i lige så høj grad på virksomhedens muligheder (opportunities) for at skabe værdi gennem en proaktiv og struktureret håndtering af potentielle risici. Det gælder også for de 4 rammeværker, vi her ser på.

DeLoach påkalder gentagne gange sit koncept »linkage to opportunity«, f.eks. at »*risk and opportunity go hand in hand (s.46)*«, men definerer det nærmere som »*the opportunities targeted by the firm's business model*« (s.30), dvs. at muligheder identificeres under strategiprocesen. Så selv om DeLoach definerer risiko som »*the distribution of possible outcomes in a firm's performance...*« (s.271), holdes der i praksis en skarp adskillelse i ordvalget, enten taler vi om »risk« i negativ betydning eller »opportunity« i positiv betydning. Denne sondring understreges yderligere af DeLoach's brug af ordet »severity« i sin risk mapping model (s.119), som jo udelukkende behandler risici i en negativ betydning. Hermed opstår en væsentlig risiko for, at opportunity-aspektet glider ud af den videre proces, hvilket især er beklageligt, da DeLoach ellers, som tidligere nævnt, har suppleret de fire traditionelle responsmuligheder med responsmekanismen »risikoudnyttelse«(exploit). DeLoachs problemer med at fastholde fokus på mulighedsaspektet af de identificerede risici indikerer at det traditionelle generiske metodeapparat inden for risikostyring ikke er indrettet til at håndtere mulighedsdimensionen. Til sammenligning anvender COSO og AS/NZS det mere neutrale ord »impact« og FERMA »consequence«

DeLoachs problemer med at fastholde mulighedsaspektet

FERMA standarden anerkender også den tosidede natur, »*Risk Management is increasingly recognised as being concerned with both positive and negative aspects of risk. Therefore this standard considers risk from both perspectives*« (s.3). FERMA anviser også teknikker til at identificere og vurdere begge sider, men i responsammenhæng fokuseres udelukkende på downside risk. Der er ingen overvejelser om eller anvisninger til, hvordan eventuelt identificerede upsides skal behandles i rammeværkets kontekst. Det er altså overladt til slutbrugernes selv at integrere muligheder i rammeværket.

FERMA's risikorespons fokuserer på tabsundgåelse

Også COSO anerkender en tosidet natur, men definerer »risk« som et potentielt negativt udfald (»*risk is the possibility that an event will occur and adversely affect the achievement of objectives*« (s.16)), og anvender specifikt ordet »opportunity« for »upsides« (»*opportunity is the possibility that an event will occur and positively affect the.....*« (s.16)). COSO's risk mapping model er generisk beskrevet, og udelukker principielt ikke et simultant fokus på »upsides«, men emnet berøres ikke (heller ikke i Volume II »Application Guide«). Faktisk slipper man »smart« helt udenom problematikken ved simpelthen at lade det håndtere i andet regi, »*opportunities are channelled back to management's strategy or objective setting process (s.22)*«. Det er

COSO's »undvigemanøvre«

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

ikke nødvendigvis forkert, men man kunne måske have forventet, at et så højtprofileret, omfattende og detaljeret rammeværk havde gjort sig lidt flere overvejelser på feltet.

AS/NZS fastholder mulighederne

Trods rammeværkernes tilsyneladende fokus på »upsides«, er det reelt kun AS/NZS, der mere detaljeret behandler og giver konkrete anvisninger på, hvordan afsøgningen af muligheder kan håndteres indenfor rammeværkets kontekst. Man siger indledningsvis: »*The program described here applies to the management of both potential gains and potential losses.*« Og det spor holdes der konsekvent fast i hele vejen igennem teksten. F.eks. giver kapitlerne om »Risk Analysis« og »Risk Treatment« grundig og specifik anvisning på, hvordan »opportunities« kan identificeres og håndteres.

Den nærmest naturdrevne fokusering på »downside risk«, som i hvert fald 3 ud af de 4 rammeværker repræsenterer, har vi ofte drøftet med praktikere, der typisk påpeger, at det trods alle gode intentioner, nærmest er umuligt at få inddraget afsøgning af »upside risks« i det løbende risikostyringsarbejde. Orienteringen er nærmest systematisk rettet mod »downside risks«.

Ramme- værkernes eksekverings- fokus forhin- drer fokus på muligheder

Vores tese er, at dette først og fremmest må tilskrives det fremherskende eksekveringsfokus i risikostyringen (og i rammeværkerne, jf. ovenstående), fordi dette jo netop retter sig mod strategiernes vellykkede implementering og et positivt udkomme af handlingsplanerne. Handlingsplaner er tidsnære og ofte personligt forpligtende i forhold til budgetter, mellemlange planlægningshorisonter og individuelle præstationsmål. Og i den organisatoriske virkelighed, hvor de nære målsætninger måske ligefrem er strukket til det yderste, eksisterer der derfor en indbygget ubalance mellem »upside risks« og »downside risks«, fordi målsætningerne ikke repræsenterer midtpunktet i spektret.

Derfor bliver tabsundgåelse automatisk omdrejningspunktet – »det er fint at overraske positivt, men »underperform« er meget værre«.

Muligheder afsøges reelt i strategi- dannelsen

«Upside«-fokus er efter vores opfattelse yderst relevant, men vi mener omvendt, at der kan stilles spørgsmål ved den praktiske relevans, så længe rammeværkerne kun orienterer sig mod »eksekvering«. Det bliver et spil for galleriet, fordi eksekveringsfokuset netop ikke beskæftiger sig med at afsøge nye muligheder. Det fin-

der først og fremmest sted i strategidannelsen, hvor processerne jo netop er indrettet mod at afsøge muligheder for værdiskabelse.

G. Hvorvidt bidrager de fire rammeværk til risikorelevant læring i organisationen?

Organisatorisk læring fremhæves ofte som en vigtig organisatorisk kompetence ud fra den betragtning, at jo bedre en organisation er til at lære, des bedre vil den være til at opdage og rette eventuelle fejl, som kan hindre virksomheden i at realisere sine intenderede planer (Argyris 1999). I et risikostyringsperspektiv kan vi som beskrevet i forrige kapitel udvide formålet med læring til også at sigte mod at hjælpe organisationen til at afsøge eventuelle muligheder.

Ud fra et organisatorisk læringsperspektiv er ambitionsniveauet i FERMA relativt begrænset. Rammeværket er i sit indhold begrænset til at præsentere en terminologi for risikostyring samt beskrive en sammenhængende proces og struktur. Organisatorisk læring indgår ikke som et eksplicit element.

**FERMA's
begrænsede
lærings-
perspektiv**

Læringsbegrebet indgår heller ikke eksplicit som en del af COSO's rammeværk. Af forordet fremgår det, at rammeværket er initieret på baggrund af de senere års omfattende (amerikanske) erhvervsskandaler. Med dette udspring sigtes der på, hvorledes virksomheder kan etablere et miljø og en kultur, som kan hindre en u hensigtsmæssig adfærd blandt organisationsmedlemmerne. COSO påpeger, at ledelsen skal udforme en passende risikofilosofi, risikoappetit samt handlingsplaner og adfærdsstandarder, som kan definere medarbejdernes handlerum. Grundtanken er her, at når risikofilosofien etc. er forstået og adopteret af medarbejderne, så er virksomheden i stand til at opdage og håndtere sine risici. Dette tankesæt følges op af et udpræget fokus på ledelsens sanktionsmuligheder over for »uønsket adfærd« blandt medarbejderne:

**Hierarki og
autoritet**

»Existence of a written code of conduct, documentation that employees received and understand it, and an appropriate communications channel by themselves do not ensure the code is being followed. Also important to compliance are resulting penalties to employees who violate the code, mechanism that encourage employee reporting of suspected violations, and disciplinary actions against employees who knowingly fail to report violations. (s.31 I)«,

**COSO's fokuser
på sanktioner
og top-down
kommunikation**

og

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

»The internal environment is greatly influenced by the extent to which individuals recognize that they will be held accountable, p. 33)«

Single loop læring

Fra et medarbejderperspektiv er de nødvendige læreprocesser primært begrænset til, at lære at efterleve de anvisninger og procedurer, der udstedes fra ledelsen (og det kan selvfølgelig være svært nok i sig selv!).

COSO's top-down perspektiv kommer bl.a. til udtryk i rammeværkets beskrivelse af de nødvendige kommunikationsaktiviteter:

»Communication should effectively **convey**:

- The importance and relevance of effective enterprise risk management
- The entity's objectives
- The entity's risk appetite and risk tolerance
- A common risk language
- The roles and responsibilities of personnel in effecting and supporting the components of enterprise risk management.

All personnel, particularly those with important operating or financial management responsibilities, **need to receive** a clear message **from top management** that enterprise risk management must be taken seriously. Both the **clarity of the message** and **effectiveness** with which it is communicated are important.[vores fremhævelser]«

Vores fremhævelser illustrerer dels, hvorledes COSO baserer de anviste risikostyringsaktiviteter på en top-down tankegang, og hvordan vægten lægges på envejs-kommunikation. Ledelsen *afsender* information om besluttede risikoforanstaltninger – medarbejderne *modtager* og *efterlever*. Risikokommunikation fremhæves her som et middel til at formidle informationer (modsat udveksle) til medarbejderne om virksomhedens risikofilosofi, risikoappetit, samt informationer om ledelsens forventninger til medarbejdernes adfærd og lign.

COSO kan modvirke videndeling og læringsprocesser

Som vi tidligere har været inde på i forbindelse med vores konsolideringsdiskussion i kapitel E, er det nærliggende at påpege, at topledelsen ved at anvende COSO's top-down perspektiv på risikostyringen kan miste mulighed for at inddrage vitale informationer fra medarbejdere ude i forretningsenhederne i selve udformningen af virksomhedens risikostyringsaktiviteter. Fra centralt hold kan man identificere de fleste væsentlige makro-tendenser, men topledelsen har brug for at få relevante informationer fra de forskellige forretningsenheder om de lokale markeder samt lokale politiske og økonomiske forhold etc. Disse informationer er essentielle for at kunne

udnytte den tavse viden, der eventuelt ligger ude i organisationen og etablere et dynamisk og dækkende risikobillede, hvorudfra ledelsen kan træffe de rigtige strategiske beslutninger.

Udover at man risikerer at begrænse læringspotentialer, herunder muligheden for at udnytte medarbejdernes, initiativer, kompetencer og kreative løsningsforslag, er der samtidig en reel risiko for, at man tager ansvaret fra medarbejderne, ved at give dem det indtryk, at risikostyring er ledelsens opgave og ikke et fælles ansvar i organisationen. Vi vender tilbage til denne diskussion i kapitel J.

I AS/NZS er det primære læringsfokus, i modsætning til COSO's prioritering af virksomhedens interne miljø, rettet mod at forstå den samlede kontekst virksomheden opererer i. Sidstnævnte skal ske gennem en tæt interessentdialog, som skal sikre identifikationen og integrationen af de forskellige perspektiver på det risikobillede, som virksomhedens nøgleinteressenter repræsenterer. I modsætning til COSO lægger AS/NZS vægt på, at ledelsen som en af sine væsentligste opgaver formår at etablere nogle processer, som understøtter læring fra fejl begået i organisationen, frem for at etablere sanktioner og straf for fejl der er begået.

**AS/NZS's
læringsfokus
rettet mod
omgivelserne**

»The challenge for managers is to support and encourage prudent risk management by having processes that promote learning from errors, rather than punishing. (s.110)«

Men udover at indeholde et kort afsnit om Post-event analyser (s.93), med kortfattede anbefalinger til, hvordan virksomheder kan lære af tidligere hændelser, giver heller ikke AS/NZS konkrete anvisninger til, hvordan de nødvendige læreprocesser kan faciliteres.

Læringsbegrebet indgår i flere forskellige sammenhænge hos DeLoach. Læringsprocesserne skal faciliteres gennem det, som DeLoach kalder »four-way interactive communication and knowledge sharing«. Disse horisontale og vertikale kommunikationsprocesser skal bidrage til at etablere en fælles videnbase omkring risikofaktorerne eksistens, natur, signifikans, sandsynlighed, acceptabilitet og håndterbarhed samt om virksomhedens risikostrategier, måle- og kontrolprocedurer. Kommunikationen kan foregå top-down, hvor ledelsen udstikker mål og retning m.v., og bottom-up, hvor medarbejderne gives mulighed for at informere ledelsen om, hvad der foregår på lokalt niveau.

**Læring gennem
horisontale og
vertikale kom-
munikations-
processer**

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

»Ultimately, EWRM is all about people and continuous learning – and this is what makes training and communication so important«. (s. 229)

I DeLoachs rammeværk er det primære læringsfokus rettet mod at hjælpe virksomheden til at integrere risikostyring i sin forretningsmodel. For at dette kan lykkes skal virksomheden lære at forstå og kontinuerligt evaluere de muligheder og risici, der følger af ledelsens valg af forretningsmodel. DeLoach's erklærede formål med EWRM er derfor bl.a. at opnå en øget risikobevidsthed (i såvel »upside« som »downside« betydning) både på organisations- og individniveau (s. 65). Som vi tidligere har påpeget kræver det dog en fælles organisatorisk læreproces, at få virksomheden til at bryde med de traditionelle og dybt forankrede tale- og tænkemåder, der fremhæver down-side perspektivet på risici (s. 46).

DeLoachs modenhedsmodel som udgangspunkt for selv-evaluering

Som det eneste af rammeværkerne, indeholder DeLoach modenhedsmodellen (Capability Maturity Continuum Model – CMM) til evaluering af en virksomheds risikostyringskapabiliteter. Denne CMM-model kan anvendes til at vurdere en given virksomheds kapabilitet til at foretage en systematisk identifikation, vurdering, håndtering og overvågning af sine risici. Modellen beskriver fem sekventielle faser, som virksomheden kan bevæge sig igennem i relation til at udvikle og forbedre sine risikostyringskapabiliteter. Derudover beskriver modellen de forskellige kapabilitetsattributter og metodemæssige tilgange til risikostyringen, som definerer hver af de fem faser. Uden i øvrigt at komme nærmere ind på modellens relevans og anvendelighed i relation til virksomhedens risikostyring, må vi konstatere, at modellen giver et udmærket udgangspunkt for at initiere nogle interne diskussioner omkring, hvor struktureret en tilgang man som virksomhed kan have til sine risikostyringsaktiviteter, samt hvorvidt man skal sætte mål for hvor langt man ønsker at drive sin risikostyring.

Det indbyggede læringsperspektiv i de fire rammeværker

Læring indgår således ikke eksplicit som et bærende element i nogen af de fire rammeværker. På trods af de fire rammeværks begrænsede eksplicite læringsfokus skal det dog retfærdigvis fremhæves, at de gennem deres veludviklede metodeapparat kan bidrage til at skabe en fælles tilgang til risikostyringen i virksomheden, samt en fælles forståelse for nødvendigheden og betydningen af virksomhedens risikostyringsaktiviteter på tværs af organisationen. Rammeværkerne kan således medvirke til at forstærke etablerede risikostyringspraksisser og udvikle nye, samtidigt med at organisati-

onsmedlemmerne ikke selv skal »opfinde den dybe tallerken«, hver gang virksomhedens risikobillede skal kortlægges.

H. Rammeværkernes interressentfokus

I det følgende ser vi nærmere på, i hvilken grad de fire rammeværk inddrager interressentperspektivet i risikostyringen. Bliver risici identificeret og vurderet primært af aktører internt i virksomheden eller søges virksomhedens nøgleinteressenter inddraget i denne proces?

Interressentperspektivet er efter vores opfattelse interessant, fordi det giver virksomheden mulighed for at supplere egne risikovurderinger med omgivelsernes risikoopfattelser. Der er efterhånden talrige eksempler på virksomhedskriser udløst af, at man i virksomheden ikke har afstemt sine risikovurderinger efter omgivelsernes forventninger og vurderinger. Det oftest refererede eksempel finder vi i Shells Brent Spar krise, jf. for eksempel (Bazerman & Watkins 2005), hvor der gives en illustrativ beskrivelse af det, de betegner som »forudsigelige overraskelser«.

Interressentperspektivets relevans

FERMA indeholder ingen anvisninger på at inddrage interessenternes perspektiv i virksomhedens risikostyring. Interressentperspektivet indgår heller ikke som en integreret del af COSO-rammeværket, der dog henviser til, at relevante informationer kan indhentes gennem f.eks. workshops, interviews og samtaler med kunder, leverandører, regulatorer, medarbejdere etc. Men generelt inddrager COSO kun eksterne interessenter sekundært.

FERMA og COSO repræsenterer i denne sammenhæng den mere traditionelle tilgang til risikostyringen, hvor topledelsen og interne »risikoeksperter« fra forskellige stabsfunktioner i virksomheden først udvælger og vurderer de risici som de finder relevante, hvorefter de beslutter, hvordan disse risici skal håndteres, og til sidst informerer resten af organisationen og relevante interessenter om, hvordan man har besluttet at håndtere de forskellige risici. Denne form for risikostyring kan inddeles i nedenstående tre sekventielle faser:

FERMA og COSO's traditionelle risikostyring

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier



Figur 2. Den traditionelle »ekspertorienterede« risikostyring

Denne top-down tilgang til risikostyring forudsætter, at virksomhedens risici kan defineres relativt entydigt, således at man undgår, at der opstår væsentlige »risikokonflikter« mellem virksomheden og dens nøgleinteressenter.

DeLoach's delvise interessentfokus

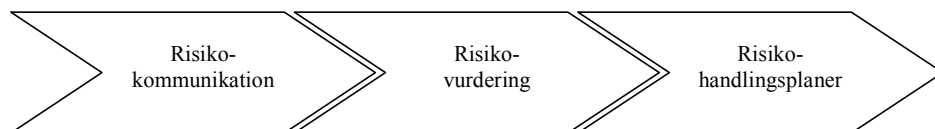
Hos DeLoach spiller interessentperspektivet en lidt mere central rolle. DeLoach anbefaler således, at virksomhedens interessenter i en eller anden grad involveres i afgørende beslutninger.

»...stakeholders must be consulted, when the firm makes key decisions, or at least considered during the decision-making process.« (s.33)

Men virksomhedens eksterne interessenter bliver på samme måde som i COSO ikke involveret direkte i identifikationen og vurderingen af virksomhedens samlede risikobillede.

AS/NZS' risikostyring med udgangspunkt i interessentperspektivet

Virksomheder, som oplever et større behov for at integrere interessentperspektivet i sine risikoanalyser, kan med fordel hente inspiration i AS/NZS. Her lægges i modsætning til COSO's og DeLoach's udprægede interne fokus meget vægt, på at virksomhedens eksterne interessenter også involveres i de indledende faser af risikostyringen. AS/NZS forsøger således at integrere alle relevante interessenters perspektiver, når virksomhedens fremtidige risikobillede konstrueres. Dette illustreres i nedenstående model som udgør et alternativ til FERMA og COSO's risikoperspektiv, som det blev præsenteret i figur 2.



Figur 3. Den interessentorienterede risikostyring

Hvor COSO anbefaler, at man indledningsvis fastlægger virksomhedens interne miljø ved bl.a. at definere virksomhedens risikostyringsfilosofi, risikoappetit, integritet og værdisæt, lægger AS/NZS vægt på, at man i forbindelse med at definere konteksten for risikostyringen (establishing the context) identificerer sine eksterne interessenter og deres perceptioner og værdier, og på denne baggrund etablerer en overordnet strategi for kommunikationen med disse.

»Communication and Consultation are important considerations at each step of the risk management process. They should involve a dialogue with stakeholders with efforts focused on consultation rather than a one way flow of information from the decision maker to other stakeholders.« (AS/NZS, p. 11).

AS/NZS fremhæver den konsultative fremgangsmåde som en hensigtsmæssig måde at sikre, dels at virksomhedens risici bliver identificeret effektivt, dels at man integrerer forskellige relevante ekspertiser i sin risikoanalyse, og dels at man sikrer, at de forskellige perspektiver som interessenterne og virksomheden repræsenterer, bliver medtaget i evalueringen af risikofaktorerne og beslutningerne om risikorespons.

Risikostyringen i henholdvis COSO og FERMA baseres altså primært på organisationens egen risikoopfattelse, hvorimod især AS/NZS lægger stor vægt på, at virksomheden bør etablere en risikodialog med relevante eksterne interessenter. Interessentfokuset i AS/NZS sigter som beskrevet mod at udnytte mangfoldigheden i de perspektiver på organisationens risici, som forskellige interessenter kan repræsentere.

Hvorvidt det er relevant at inddrage interessenters risikoopfattelser og -viden i planlægningen af virksomhedens risikostyring må grundlæggende afhænge af virksomhedens formål med at etablere risikostyringsaktiviteterne samt den kontekst de skal indgå i. Er formålet primært at håndtere risici forbundet med eksempelvis virksomhedens IT-systemer eller produktionsprocesser vil det ofte være mindre relevant eller måske direkte uhensigtsmæssigt at inddrage eksterne interessenter i planlægningen af risikostyringen. Omvendt medfører omgivelsernes øgede fokus på virksomheders etiske og miljømæssige profil dog, at virksomheder ikke udelukkende kan bestemme den nødvendige grad af interessentinvolvering ud fra en skarp skelnen mellem virksomhedens interne og eksterne processer. Men generelt set, vil interessentperspektivet ofte være af større rele-

vans, hvis virksomhedens risikostyring er rettet mod risici af mere strategisk karakter, eksempelvis markedsmæssige risici.

I. Rameværkernes anvendelse i forskellige organisatoriske kontekster? (konceptfleksibilitet)

Som tidligere beskrevet varierer de fire rammeværk betydeligt i omfang og detaljeringsgrad.

Rammeværkerne varierer væsentligt i volumen og omfang

Rammeværkerne fra DeLoach og COSO er med sine mere end 200 sider meget voluminøse og indeholder samtidig relativt detaljerede anvisninger og metodikker. I modsætning hertil holder FERMA-standarden med sine 15 sider sig på et langt mere generisk niveau. Hvad angår omfang og detaljeringsgrad udgør AS/NZS med sin 27 siders standard og 116 siders håndbog den »gyldne middelvej«.

AS/NZS og FERMA kan i kraft af deres relativt generiske struktur umiddelbart implementeres i alle virksomhedstyper og –størrelser, private såvel som offentlige. COSO arbejder ligeledes med en meget bred målgruppe. ERM-aktiviteterne kan således, jf. forordet i COSO, appliceres i alle virksomheder, uanset virksomhedstype, -størrelse og formaliseringsgrad (s.25). Tilsvarende afgrænser DeLoach sig ikke til bestemte virksomhedstyper, men anbefaler i forordet alle virksomhedsledere der ønsker at forbedre deres »*organization's effectiveness*« (s.xiv) at læse rammeværket.

COSO's volumen kan give implementeringsvanskeligheder

I modsætning til FERMA og AS/NZS, kan DeLoach's og COSO's omfattende 'korpus' virke overvældende og omstændelige især for små og mellemstore virksomheder, som ikke har tradition for og ressourcer til at foretage en fuldbyrdet implementering af et så omfattende koncept. Problemet med COSO's voluminøse korpus er bl.a. blevet påpeget af (Ballou & Heitger 2005), som under overskriften »*A Building-Block Approach for Implementing COSO's Enterprise Risk Management*« har lanceret en byggeklodsmetode med det formål at hjælpe mindre virksomheder i at gennemføre en fuldbyrdet implementering af rammeværket. Som titlen antyder, anbefaler de, at COSO implementeres efter samme princip, som man anbefaler at fortære elefanter, dvs. »en bid af gangen«.

COSO forsøger at imødekomme denne problemstilling ved dels at understrege, at der ikke findes en »one best way« at implementere

de mange og omfattende ERM-aktiviteter på, og dels ved at foreslå, at mindre virksomheder anvender en mindre formaliseret og struktureret metodik i forbindelse med implementeringen af rammeværkets forskellige komponenter. Ud fra et praktisk (implementerings)perspektiv er det problematisk, at COSO netop lægger så stor vægt på rapporterings- og kontrolstrukturer, da dette forudsætter en højere grad af formaliserede administrative procedurer, end de fleste små og mellemstore virksomheder vil eller kan præstere. Samme problemstilling gør sig gældende i relation til COSO's fokus på, at topledelsen på forhånd skal definere sin *risikoappetit*, da dette forudsætter en veludviklet stabsfunktion med en høj grad af matematiske/teknokratiske kompetencer.

DeLoach understreger, at EWRM ikke er en »one-size-fits-all« løsnings, men at hver enkelt virksomhed skal gøre sine overvejelser om, hvor langt man ønsker at udvikle sine EWRM-aktiviteter. Her kan virksomheder som tidligere beskrevet anvende modellen »Risk Management Capability Maturity Continuum« til at vurdere, hvilke proces-, teknologi-, menneske- og videnskapabiliteter virksomheden skal udvikle for at nå det modenhedsniveau for risikostyringen, som ledelsen ønsker.

I DeLoach's stærke fokus på at sammenkæde de anviste risikostyringsaktiviteter med virksomhedens forretningsmodel og strategi, ligger dog også en implicit forudsætning om, at virksomheden på forhånd har en høj grad af formaliserede ledelsesprocesser, hvilket oftest ses i virksomheder af en vis organisatorisk volumen. DeLoach's fokus på store (angelsaksiske) virksomheder fremgår også af rammeværkets caseeksempler som hentes fra helt store virksomheder som Cadbury-Schweppes, Hydro-Quebec, The Royal Mail, Enron, etc. Vi undlader at kommentere på sidstnævntes skæbne, men nøjes med at konstatere, at DeLoach i lighed med COSO formentlig vil appellere mest til store virksomheder med relativt strukturerede og formaliserede forretnings- og strategiproceser.

**DeLoach
forudsætter høj
grad af formaliserede
ledelsesprocesser**

J. Rammeværkernes anvendelighed i en dansk / skandinavisk kontekst

Vi har valgt at relatere rammeværkerne til en kulturel kontekst for at antyde et spørgsmål om, hvorvidt disse fire rammeværker passer ind i en dansk / skandinavisk virksomhedskultur. Vi mener spørgsmålet er

**Rammeværkernes
angelsaksiske
udspring**

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

relevant, fordi rammeværkerne har deres udspring i angelsaksisk forretningskultur (COSO og DeLoach i USA, AZ/ NZS i Australien og New Zealand samt FERMA i Storbritanien), og fordi der eksisterer en række forskelle i kulturel orientering i forhold til de skandinaviske lande. Forskelle der i hvert fald teoretisk kan reducere anvendeligheden i vores del af verden, eller som man bør have opmærksomhed på, inden man tager et givent rammeværk i anvendelse.

Hofstedes kultur-dimensioner

Hvis vi til dette formål tager udgangspunkt i Hofstedes nationalkulturkarakteristik (Hofstede 1982), (Hofstede 1994) (Hofstede & Bond 1988) og dets 5 dimensioner: magtdistance (PDI), usikkerhedsundgåelse (UAI), individualisme-kollektivism (IDV), maskulin-feminin orientering (MAS), og langtid-orientering (LTO), fremtræder de mest markante forskelle i MAS-dimensionen, hvor den stærke »maskuline« orientering i de angelsaksiske lande er en direkte modpol til orienteringen i skandinavisk kultur. Det giver sig udtryk i en mere konsensus- og stakeholderfokuseret orientering i Skandinavien, mens der i angelsaksiske kulturer vil gives (og tages) mere beslutningskraft til ledere (enkeltindivider), og med et udtalt resultatfokus, der ikke tager brede hensyn til organisationens stakeholdere. Det stærke shareholder value fokus, der som påpeget af (Deal & Kennedy 1999) er stærkt bestemmende for beslutninger i amerikanske virksomheder, herunder meget korte tidshorisonter (til næste kvartalsregnskab), har formentlig en del af sin rod i denne kulturelle forskel. Dette understøttes også af forskelle i tidsorienteringen, hvor angelsaksere i højere omfang orienteres mod »*quick results expected*« (Hofstede 1994: s.173).

Men der er også, om end i mindre omfang, forskelle af potentiel betydning på andre dimensioner, f.eks. individualisme. Disse forskelle kan dels spille ind på forskellene i stakeholder-orientering, men også på opfattelsen af, om det er individet eller organisationen / teamet, der skaber resultater. Det spiller formentlig en rolle i de grundlæggende forskelle, der kendes i forholdet mellem bestyrelse og direktion. I det typiske angelsaksiske »one-tier« system, er der som regel tæt sammenfald mellem direktion og bestyrelse, mens der i den typiske danske / skandinaviske struktur holdes en relativt klar afgrænsning i rollefordelingen. Forskellene i MAS og IDV påvirker formentlig også, at der i angelsaksiske organisationer er større tendens til centralisme og top-down orientering i ledelsesformen.

(Hofstede 1994: s.155-158) påpeger også en sammenhæng mellem MAS- og UAI-dimensionerne i forhold til den måde økonomisystemer indrettes på. Dimensionen usikkerhedsundgåelse relaterer således til tilbøjeligheden til regel- og kontrolfokus, som vil være mere udtalt i angelsaksiske strukturer. Hvis disse determinanter påvirker økonomisystemers indretning, er det nærliggende at antage, at de også kan have en påvirkning på risikostyringsrammeværkernes indretning og orientering.

Med basis i ovenstående sammenligning af kulturkendetegn, kan vi identificere et antal faktorer, der kan have betydning for rammeværkernes anvendelighed i dansk / skandinavisk kontekst:

- Fokus på organisatorisk læring, overfor angelsaksisk prioritering af kontrol og rapportering,
- Fokus på involvering / delegering, overfor angelsaksisk top-down drevet og centralistisk organisationssyn,
- Bred stakeholder-orientering, overfor et snævert shareholderfokus i angelsaksiske strukturer.

Der er på disse punkter ret markante forskelle imellem rammeværkerne, der nærmest deler sig i to grupper.

Såvel FERMA som AS/NZS er indrettet som så tilpas generiske standarder, at de udover anvendelsen af det engelske sprog fremtræder helt kulturneutrale. Der er en relativ neutral orientering i forhold til vores tre faktorer, dog lægger AS/NZS det klart største fokus på organisatorisk læring.

Til gengæld kan hverken DeLoach eller COSO betragtes som specielt skandinavisk orienterede eller kulturneutrale. Men der er indbyrdes forskelle. DeLoach rammeværk har en grundlæggende amerikansk orientering, ikke mindst i relation til de mange cases, der refereres til. Opfattelsen af CEO'en som den »vise og stærke mand«, der alene, men retfærdigt bestemmer organisationens retning, er også tydelig, jf. f.eks. »*CEO's set the stage...*(s.91)«. Kommunikation ses i vidt omfang som en envejs-orienteret aktivitet, dvs. fra ledelsen og ned i organisationen. Feed-back eller dialog forventes ikke, jf. f.eks. boksen »An EWRM communications plan« (s.242), der udelukkende er koncentreret om, hvordan ledelsen gør sig forstået i organisationen⁹.

Flere relevante kulturforskelle

FERMA og AS/NZS er kulturneutrale

DeLoach og COSO udspringer af angelsaksisk kultur

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

Men DeLoachs rammeværk er også proces- og udviklingsorienteret og har et aktivt fokus på organisatorisk læring og videndeling, bl.a. gennem sit fokus på CMM-modellen¹⁰ (jf. kapitel 7, s.173 – 185). DeLoach anlægger også et relativt balanceret syn på kontrol- og rapporteringselementet. Det nævnes, men uden overeksponering i forhold til rammeværkets øvrige komponenter.

Til gengæld er det vanskeligt at komme udenom, at COSO er det mest rendyrkede angelsaksiske (eller rettere amerikanske) af de 4 rammeværker, selv om det lejlighedsvis forsøger at give et andet indtryk. For eksempel lægges der stor vægt på »*The Board's independence from management* (s.29)«, altså en understregning af værdien i de typisk skandinaviske »two-tier« ledelsesstrukturer. Men den tilsyneladende støtte til skandinaviske strukturer aflives effektivt få linjer senere, jf. »*members of top management may be effective board members, bringing their deep knowledge of the company*«. Men antallet modereres dog lidt et par linjer længere nede, jf. »...*the board must have at least a majority of independent outside directors*«.

COSO er også i udpræget grad kontrol og rapporteringsorienteret. Et forhold som måske dels er forstærket af rammeværkets udspring i revisionsbranchen og dels det forhold, at det er bygget ovenpå COSO's tidligere kontrolrammeværk (COSO 1992). Det sidste forhold lægges der ikke skjul på, jf. bl.a. afsnittet »*Encompasses internal control* (s.25)«. Det understreges også af, at to af rammeværkets fire grundlæggende målkategorier er hhv. »Reporting« og »Compliance« (der i vidt omfang relaterer til Sarbanes-Oxley og imødegåelse af »fraud«). Endvidere lægges der stor vægt på »control activities« og »monitoring«, der optager et ganske stort volumen under gennemgangen af COSO's 7 strukturkomponenter. Afsnittet »Roles and Responsibilities« anlægger også et udpræget fokus på kontrol og rapportering.

Risiko for »kultur- konflikter«

Så hvis man som virksomhed vælger at adoptere COSO som risikostyringsramme, får man et rammeværk, der helt igennem er baseret på amerikansk forretningskultur, og som på en række vigtige områder afviger fra den typiske skandinaviske tilgang. Det bør man have med i sine overvejelser. Søger man efter et rammeværk, der lægger sig tættere op af skandinavisk kultur og ledelsesorientering, vil AS/NZS formentlig være det bedste bud af de fire beskrevne.

K. Konklusion

Nærværende komparative analyse har vist, at der på en række områder er store ligheder mellem de fire rammeværker – DeLoach, COSO, AS/NZS og FERMA. Først og fremmest er den grundlæggende (proces-)struktur og de anvendte nøglekomponenter i rammeværkerne identiske. De største forskelle skal findes i de basale ledelsesmæssige perspektiver, rammeværkerne hver især bygger på, og i de støtteprocesser og praktiske anvisninger, der leveres til de virksomheder, der har overvejelser om at adoptere et rammeværk. Således har vi påpeget, hvorledes de fire rammeværk indbyrdes varierer i omfang og detaljeringsgrad. FERMA og AS/NZS er generiske og relativt »smidige« koncepter, hvorimod COSO og DeLoach qua deres volumen og specifikke anvisninger fremstår betydeligt mere ressourcekrævende at implementere.

Rammeværkerne yder alle et bidrag til udviklingen af risikostyringsfeltet. Rammeværkerne kan ved at levere en generisk struktur og gennemprøvede teknikker og værktøjer bidrage til at skabe et fælles referencepunkt for virksomhedens håndtering af risici. Ved at etablere en sådan fælles ramme og et fælles risikosprog kan rammeværkerne samtidigt lette introduktionen i virksomheden. Derudover skal man nok ikke undervurdere legitimeringsværdien i at benytte et internationalt anerkendt rammeværk som udgangspunkt for sin risikohåndtering, da dette sandsynligvis også kan bidrage til investorers og andres eksterne parters tillid til virksomhedens risikostyring. Sidst men ikke mindst udvikler selve rammeværksfeltet sig over tid og vil dermed medvirke til formulering af best practice standarder.

Rammeværkerne postulerer, at de adskiller sig fra de traditionelle teknisk-økonomiske risikostyringstankegange gennem deres organisatoriske og forretningsmæssige helhedsorientering. Men selv om rammeværkerne på forskellig vis gør krav på denne ultimative helhedsorientering (specielt COSO og DeLoach), viser et nærmere eftersyn, at de i praksis ikke lykkes med at integrere risici fra strategidannelsen. Strategiperspektivet relateres i praksis kun til strategiimplementering. Hermed afgrænser de fire rammeværk sig fra at forholde sig til en vital del af de processer, hvori væsentlige risici skabes. Rammeværkerne bidrager med andre ord ikke til at »robusthedsteste« virksomhedens strategier, men fastholder det mere traditionelle fokus på risici af mere operationel karakter. Det manglende strategiske fokus i rammeværkerne afføder spørgsmålet, hvorvidt strategiske risici over-

Den afgørende forskel ligger i rammeværkernes støtteprocesser og praktiske anvisninger

Rammeværkernes bidrag til risikostyringsfeltet

Rammeværkernes lever ikke op til deres løfte om helhedsorientering

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

hovedet kan og bør forsøges håndteret i et formaliseret risikostyringskoncept, eller om topledelsen ved hjælp af mere traditionelle teknikker, eksempelvis SWOT-, SMART og SFA-analyser (Suitability, Feasibility, Acceptability i vurdering af strategiske options) i tilstrækkelig grad kan udfylde denne rolle. Så længe risikostyringsrammeværkerne ikke formår at koble risikostyringen til strategidannelsen, så må sidstnævnte stadig udgøre bedste bud.

Mulighedsaspektet er stadig et smertensbarn

Rammeværkernes manglende kobling mellem risikostyring og strategidannelsen har efter vores opfattelse den konsekvens, at rammeværkerne ikke lykkes med at opfylde deres fælles og i øvrigt eksplícitte ambition om at omfatte risikobegrebets to-sidede natur, dvs. afsøgningen af muligheder side om side med tabsundgåelse. Mulighedsperspektivet bliver i praksis et spil for galleriet så længe strategidannelsen ikke indgår i rammeværkets fokus, fordi vækst og nye forretningsmuligheder bedst afsøges her. Og realiteten er, at rammeværkerne holder et stift fokus på tabsundgåelse. Kun AS/NZS skiller sig lidt ud. Dels lægges der vægt på, at virksomheden selv definerer og afgrænser den kontekst, hvorunder risikostyringen skal finde sted, og dels gives der ganske omfattende bud på metoder og værktøjer, der kan anvendes i mulighedsafsøgningen.

Vi har også peget på aspektet omkring »risikokonsolidering«, dvs. den effektive og retvisende prioritering og kommunikation af nøglerisici op gennem organisationen. Ineffektiv konsolidering vil påvirke virksomhedens platform for strategiske beslutninger og effektiv ressourceallokering på en negativ måde. Ingen af de fire rammeværk forholder sig i tilstrækkelig grad konkret til den store udfordring der opstår, når risici skal håndteres på tværs af de organisatoriske niveauer og –barrierer. Fremtidens rammeværk vil forhåbentlig sætte endnu større fokus på de kommunikationsprocesser og rapporteringsstrukturer der skal etableres mellem de forskellige organisatoriske niveauer, før man kan skabe en åben og tillidsbaseret risikokultur i virksomhederne.

Hvilke aktører inddrages i risikoidentifikation og -vurdering?

På trods af rammeværkernes ensartede generiske struktur, er der væsentlige indbyrdes forskelle i relation til det perspektiv rammeværkerne lægger på indsamling og generering af risikoiden. COSO tager eksempelvis udgangspunkt i at risici identificeres af interne aktører, mens AS/NZS baseres på et bredere stakeholderperspektiv, der fokuserer på inddragelsen af eksterne interessenter i hele risikostyringsprocessen. Det giver muligvis større kompleksitet og er

mere ressourcekrævende – men giver et mere nuanceret (og komplekst) risikobillede.

Læringsperspektivet behandles i varierende grad i rammeværkerne. COSO tager et udpræget top-down perspektiv, hvor organisatorisk læring nærmest bliver identisk med at få medarbejderne til at forstå og efterleve ledelsens anvisninger. DeLoach og AS/NZS gør derimod læring til et centralt aspekt, men uden at give konkrete anvisninger på, hvordan organisationer kan lære af de erfaringer der høstes over tid.

Hvis vi forholder ovenstående betragtninger til Hofstedes kulturdimensioner, må vi sammenfattende konstatere, at COSO og AS/NZS udgør de to modpoler i analysen. COSO's udprægede kontrol- og rapporteringsfokus, centralistiske organisationssyn og relativt snævre shareholderfokus afspejler i høj grad rammeværkets udspring fra den angelsaksiske forretningskultur, hvorimod AS/NZS med sit fokus på involvering, interessentorientering og til dels læring repræsenterer en konsensusstankegang som umiddelbart passer bedre ind i en dansk / skandinavisk ledelseskultur.

AS/NZS passer til den dansk/skandinaviske ledelseskontekst

Artiklens hovedkonklusioner på de anvendte kvalitetskriterier sammenfattes i nedenstående boks.

Boks 2. Sammenfatning på konceptuel sammenligning

Rammeværk	DeLoach	FERMA	COSO	AS/NZS
Kriterie				
Kobling til strategidannelse	Begrænset (3)	Ingen (4)	Ingen (4)	Begrænset (3)
Fokus på risiko-konsolidering	Begrænset (3)	Ingen (4)	Ingen (4)	Ingen (4)
Fokus på opportunities	Delvis (2)	Begrænset (3)	Begrænset (3)	Delvis (2)
Fokus på organisatorisk læring	Delvis (2)	Ingen (4)	Ingen (4)	Begrænset (3)
Inddragelse af interessenters risikoopfattelse	Delvis (2)	Ingen (4)	Begrænset (3)	I høj grad (1)
Koncept-fleksibilitet	Ingen (4)	Delvis (2)	Ingen (4)	Delvis (2)
Kulturel fleksibilitet	Begrænset (3)	Delvis (2)	Begrænset (3)	I høj grad (1)

Rating: 1. I høj grad; 2. Delvis; 3. Begrænset; 4. Ingen

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

Men har vi overhovedet behov for rammeværk?

Ovenstående forskelle og ligheder bør medtages i eventuelle overvejelser om at implementere en risikostyringsproces baseret på et af disse fire rammeværk. Men inden vi kommer så langt i vore overvejelser, er det naturligvis relevant først at overveje, hvorvidt rammeværker som de ovenstående overhovedet er en forudsætning for at udføre god organisatorisk risikostyring.

Vi kender virksomheder, der ikke har implementeret et bestemt rammeværk, men i stedet har tilpasset sin løsning til egen kontekst og behov efter at have taget inspiration fra delelementer i flere forskellige rammeværk, og det med udmærkede resultater. Og så giver rammeværkerne, som vi har set, ikke svar på en række vigtige spørgsmål.

Giver det mening at sige, hvilket rammeværk der er bedst? Efter vores opfattelse gives der ikke entydige svar. Det afhænger helt af virksomhedens behov og den kontekst hvori risikostyringen skal operere. Rammeværkerne lægger trods deres fælles generiske struktur forskellige vægt på styring, kontrol, støtteprocesser etc. (bl.a. på grund af deres forskellige tidsmæssige og faglige udspring). Dette bør man være opmærksom på.

Men i det omfang, at der søges en høj grad af konceptfleksibilitet, gode og nuancerede værktøjer samt et perspektiv, der er i rimelig overensstemmelse med skandinaviske ledelsesværdier, vil vi pege på AS/NZS uden dermed at sige, at et sådant valg i sig selv vil give en tilstrækkelig risikostyringsløsning.

Noter

1. Identisk med definitionen på "framework" i Oxford Advanced Learner's Dictionary, 5th edition, 1995
2. Federation of European Risk Management Associations (FERMA) har oversat den britiske standard til dansk i form af "Standarden For Risikostyring" (2003). Vi vil anbefale, at evt. brugere anvender den originale engelske version, fordi den danske oversættelse lider af en række meningsforstyrende oversættelsesfejl.
3. AS/NZS 4360: 2004 bruges nemmest i den kommenterede version, som også er den version vi refererer til i artiklen.
4. Se f.eks (Staw 1997) for begrebet "escalating commitment"
5. Se (Domino 2005)
6. Se (Lovallo & Kahneman 2003) for en bredere diskussion på fænomenet "Delusions of Success"
7. Børsen har for nylig beskæftiget sig med de to kæders outsourcing strategier. Se for eksempel Rosendahl, 29. september 2005 og 14. december 2005.
8. Se (COSO 1992)

9. Eller først bliver relevant når organisationen måtte have nået det øverste niveau i CMM-modellen ("continuous improvement"), jf. bemærkningerne om kommunikation og videndeling s.182.
10. CMM = Capability Maturity Model

Referencer

Argenti, J. (1976). *Corporate Collapse: The Causes and Symptoms*. London: McGraw-Hill.

Argyris, C. (1999). *On organizational learning*. 2nd Edition. Blackwell Business.

Ballou, B., & Heitger, D.I. (2005). A Building-Block Approach for Implementing COSO's Enterprise Risk Management-Integrated Framework. *Management Accounting Quarterly*, 6(2), 1-10.

Bazerman, M.H., & Watkins, M.D. (2005). *Predictable Surprises. The disasters you should have seen coming, and how to prevent them*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.

Bernstein, P.L. (1996). *Fra forsyn til fremsyn. Den fantastiske beretning om risikoenes historie..* København: Centrum.

Buehler, K.S., & Pritsch, G. (2003). Running with Risk. *The McKinsey Quarterly*, 4, 4-13.

COSO. (1992). *Internal Control – Integrated Framework*. COSO; AICPA.

COSO. (2004). *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*. COSO; AICPA.

Deal, T.E., & Kennedy, A.A. (1999). *The New Corporate Cultures: Revitalising the Workplace After Downsizing, Mergers, and Reengineering*. Cambridge, Massachusetts: Perseus Publishing.

DeLoach, J.W. (2000). *Enterprise-wide Risk Management: Strategies for Linking Risk and Opportunity*. London: Financial Times Prentice Hall.

Doherty, N.A. (2000). *Integrated Risk Management – Techniques and strategies for managing corporate risk*. New York: McGraw-Hill Publishing Company.

Domino, S. (2005). Øvlisen imponerer ikke sig selv. *Berlingske Tidende (København)*, 27. april 2005 ed..

Enderud, H. (1976). *Beslutninger i organisationer – i adfærdsteoretisk perspektiv*. København: Fremads Samfundsvidenskabelige Serie.

FERMA. (2003). *A Risk Management Standard*. Brussels, Belgium: Federation of European Risk Management Associations.

Henriksen, P., & Melander, P. (2005). Risikostyring i danske organisationer – fakta eller fiktion? En dansk survey-undersøgelse. *Økonomistyring & Informatik*, 20(5), 447-473.

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

Hofstede, G. (1982). *Culture's consequences, international differences in work-related values*. Newbury Park: Sage Publications.

Hofstede, G. (1994). *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. London: HarperCollins Publishers.

Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 4 – 21.

Lam, J. (2003). *Enterprise Risk Management – from incentives to controls*. New York: John Wiley and Sons Ltd.

Lovullo, D., & Kahneman, D. (2003, July). Delusions of Success: How Optimism Undermines Executives' Decisions. *Harvard Business Review*, pp. 56-63.

Miccolis, J., & Shah, S. (2000). *Enterprise Risk Management. An Analytic Approach*. Retrieved from Towers-Perrin:
http://www.towersperrin.com/tillinghast/publications/reports/Enterprise_Risk_Management_An_Analytic_Approach/erm2000.pdf.

Roxburgh, C. (2003). Hidden flaws in strategy. *The McKinsey Quarterly*, 2003(2).

Slywotsky, A.J., & Drzik, J. (2005). Countering the Biggest Risk of All. *Harvard Business Review*, April, 78 – 88.

Standards Australia & Standards New Zealand. (2004). *Risk Management*. Standards Australia & Standards New Zealand.

Staw, B.M. (1997). The escalation of commitment: An update and appraisal. In Z. Shapira (Ed.), *Organizational Decision Making* (pp. 192-215). Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.

Tillinghast-Towers-Perrin. (2002). *Enterprise Risk Management in the Insurance Industry*. Retrieved from Tillinghast – Towers Perrin:
http://www.towersperrin.com/tillinghast/publications/reports/ERM_Insur_Ind_2002_Benchmark_Survey/ERM_2002_all.pdf.

Turpin, M. (2002). *Pan European Report*. Retrieved from Marsh, UK:
<http://www.marsh.co.uk/PanEuropeanReport.pdf>.

Viles, D., & Easterbrook, G. (2003). *The Value Agenda* (Deloitte and Touche, Ed.). Retrieved from Deloitte and Touche Enterprise Risk Services:
www.deloitte.com/ie/risk.

Waring, A.E., & Glendon, A. I. (1998). *Managing Risk*. London: International Thomson Business Press.

Young, P.C., & Tippins, S. C. (2001). *Managing Business Risk: An organization-wide approach to risk management*. New York: AMACOM.

4. Artiklen ”Den moderne risikostyrings drivkræfter og motiver – et teoretisk perspektiv”

Artiklerne, der følger i kapitel 4 og 5, udgør et sammenhængende bidrag, selv om de også kan læses hver for sig. Artiklerne er publiceret i Ø&I, 2009/10, nr. 6 henholdsvis 2010/11, nr. 1. Artiklen i nærværende kapitel søger at identificere og kortlægge teoretiske motivationer, der fungerer som drivkræfter for lederes beslutninger om at engagere organisationen i at arbejde med risiko på basis af helhedsorienterede koncepter. Artiklen i kapitel 5 anvender de teoretiske resultater på 7 virksomheds-cases.

De 7 virksomheder, der bidrager til empirien i arbejdets anden del (kapitel 5), var alle deltagere i det vidennetværk, der var etableret om projektet i perioden 2007 - 2009. Jeg var allerede i arbejdet med rammeværkerne blevet opmærksom på, at nok var den moderne risikostyrings officielle formål værdiskabelsen, men alligevel sås der tegn på, at vinklingen snarere, i bedste fald, var værdibevarelse. Det begyndte at undre mig, sikkert fordi jeg med min rationelle baggrund havde svært ved at forestille mig, at værdiskabelsen ikke var det afgørende. Da jeg så undervejs læste Michael Powers stærke kritik i essayet ”The Risk Management of Everything” (Power, 2004), og lidt senere den udbyggede kritik i ”Organized Uncertainty” (Power, 2007), blev der sat ord på min undren og samtidig blev min rationelle forestillingsverden udfordret. Under diskussionerne i vidennetværket blev jeg også opmærksom på, at deltagerne ikke nødvendigvis så værdiskabelsen som det afgørende. Tværtimod tegnede der sig et væld af andre motiver, både hos deltagerne selv (der primært var risikostyringsansvarlige i deres respektive virksomheder), men også i den overordnede ledelsesmæssige motivation.

På den baggrund blev rationalet bag de to sammenhængende artikler således, at en udforskning og kontrastering mellem officielle og bagvedliggende motiv-dagsordener understøttet af de cases, jeg havde lige ved hånden, kunne bidrage til indblik i tvetydige resultater såvel som praksisser. For mig har artiklerne bidraget til at udfordre mine rationelt baserede grundantagelser, hvilket har været yderst nyttigt i forhold til udarbejdelsen af afhandlingens sidste artikel (kapitel 7), hvor jeg antager et langt mere proces-orienteret udgangspunkt.

Den moderne risikostyrings drivkræfter og motiver

Et teoretisk perspektiv

Af Per Henriksen og Rune Yndestad Møller*

Flere og flere virksomheder bruger ressourcer på risikostyring i dens moderne helhedsorienterede form, ERM. Men hvad er det, der tilskynder virksomhederne til disse aktiviteter? Det officielle salgsargument er klart: Risikostyring er god forretning. Men hænger det sådan sammen i praksis? Artiklen undersøger argumentet om værdiskabelse ud fra Max Webers idé om målrationalitet, og påpeger at en sådan teoretisk sammenhæng i bedste fald er indirekte. Artiklen identificerer også andre mere defensivt orienterede drivkræfter med udgangspunkt i Ulrich Becks tese om risikosamfundet. Disse ideer komplementeres og udbygges med inspiration fra Niclas Luhmann, Anthony Giddens og Michael Power. I artiklen identificeres 3 defensive drivkræfter: 1) Modernitetens øgede risikoproduktion, der leder til en oplevelse af øget usikkerhed og uforudsigelighed, 2) Risikostyring som responsmekanisme til øget usikkerhed, og 3) Risikostyring som mekanisme til ansvarsfordeling og legitimitet. Artiklens teoretiske perspektiver vil i næste nummer af Ø&I blive fulgt op af en empirisk analyse af observationer fra en række danske virksomheder.

A. Introduktion

1. Baggrund

Moderne organisatorisk risikostyring¹ antager mange former og navne. Risikostyring, Risk Management (RM), Enterprise Risk Management (ERM), Strategic Risk Management (SRM), Organisational Risk Management (ORM), blot for at fremhæve nogle af de mest fremherskende. Det er også en relativt ung ledelsesteknologi, der specielt siden 1950'erne er gået fra at være en teknisk-økonomisk fagdisciplin med applikationer i forsikringsverdenen, fi-

»Investor trygt
her!«

* Per Henriksen er Cand. Lact., MBA og erhvervsforsker ved Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse på Copenhagen Business School. Han har mange års generel ledelseserfaring fra erhvervslivet. Rune Yndestad Møller er stud. merc. på CBS, og tilknyttet forskningsprojektet om strategisk risikoledeelse.

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

nanssektoren og i ingeniørverdenen, til indenfor de seneste 10-15 år at blive nærmest et mantra, der gennemsyrrer dels den regulatoriske som den ledelsesmæssige orientering i virksomheder og offentlige institutioners dagligdag. I kontrast til billedet for 10 år siden indeholder de fleste offentliggjorte årsregnskaber i dag et afsnit, der skal fortælle omverdenen om virksomhedens risikoprofil. Underforstået: »I kan trygt investere her«. Denne tendens følger linjen i de preskriptioner og retningslinjer for god selskabsledelse, der er udstukket i f.eks. Turnbull-rapporten, The Combined Code og i deres danske versioner i Nørbyudvalgets anbefalinger om god selskabsledelse. Virksomhederne anvender større og flere ressourcer på at etablere og operere interne risikostyringsaktiviteter og -organisation. Anerkendte internationale kreditvurderingsinstitutioner som Standard & Poors har senest inddraget virksomhedens risikostyringsstandard som centralt element i kreditvurderingen.

Men hvorfor er udviklingen gået fra risiko som fagorienteret analysedisciplin til en altomfattende styringsdiskurs, der så at sige gennemsyrrer alle organisationens handlinger – internt som eksternt?

Det officielle rationale: god forretning

Det officielle rationale er nemt at få øje på. God risikostyring i dens helhedsorienterede og systematiske form – altså Enterprise Risk Management eller ERM – er god forretning. At ERM skaber værdi er mantraet i den overbevisende diskurs, der føres af de mange konsulentvirksomheder og organisationer, der har interesse i feltets udvikling (se f.eks. hjemmesiderne for PWC, Willis, Aon, Ferma og COSO). De akademiske anprisninger er der heller ikke mangel på, se f.eks. (Lam, 2003) (DeLoach, 2000) og (Young & Tippins, 2001). I dette udgangspunkt er formlen for risikostyringens berettigelse altså klar: god risikostyring leder til forbedret værdiskabelse.

4 paradokser

Men praksis indeholder flere paradokser i forhold til denne rationalitetsforklaring. For det første, det helt enkle synspunkt, at sammenholder man den dominerende rationalitetsdiskurs' løfter med det faktiske udkomme af de såvel intensive som ekstensive risikostyringsaktiviteter, der finder sted i virksomhederne, så burde virksomhederne vel ikke være havnet i en så omfattende krise, som mange pt. befinder sig i. Det løfte, som risikostyringens preskriptioner giver, som f.eks. udtrykt i internationale rammeværker som (COSO, 2004), (AS/NZS 4360, 2004) og (FERMA, 2003), er jo netop, at adoptionen og implementeringen af ERM-metoder, sætter virksomheden i stand til at forstå, håndtere og imødegå fremtidens

usikkerheder for at sikre organisationens værdiskabelse. Men de seneste års udvikling indikerer i hvert fald, at sammenhængen ikke er helt så enkel.²

For det andet bygger opfattelsen af kausalitet mellem ERM og værdi ikke på empirisk evidens. Ingen forskere har reelt sandsynliggjort en sammenhæng mellem god ERM og værdiskabelse. Et af de få arbejder er udført af Torben Jul Andersen (Jul Andersen, 2006), der udførte en statistisk analyse på 1450 virksomheders regnskaber over en 5-årig periode. Men Jul Andersens analyse siger i bedste fald noget om det (indlysende) forhold, at virksomheder, der er gode til at styre deres risici, alt andet lige producerer bedre resultater. Men analysen siger intet om effekten af anvendelsen af en formaliseret og struktureret tilgang, som f.eks. ERM efter COSO's recept.

For det tredje er tendensen i såvel rammeværkernes orientering (se f.eks. (Henriksen & Uhlenfeldt, 2006)) som den praksis i virksomhederne, der afdækkes i vores forskning, at den overvejende tilgang til risikostyring er defensiv snarere end offensiv. Den defensive tilgang er kendetegnet ved at have tabsundgåelsen som omdrejningspunkt, og står derfor i kontrast til værdiskabelsesperspektivet, der i sagens natur burde være offensiv – altså mulighedsafsøgende.

For det fjerde – og måske mest tankevækkende – står fremvæksten af de mange regulatoriske krav og forventninger i skærende kontrast til værdiskabelsesargumentet. Som Michael Power udtrykker det, er ERM blevet omdannet til en regulatorisk proces i sig selv (Power, 2007:87). Rammerne for god selskabsledelse, som f.eks. udtrykt gennem Turnbull (se f.eks. www.frc.org.uk) og Anbefalingerne for god Selskabsledelse (se www.corporategovernance.dk), udtrykker eksplicite krav og forventninger til virksomhedernes risikostyringsapparat. I de seneste revisioner af de to nævnte »codes« fremtræder reelt en skærpelse af kravene til virksomhedernes risikostyring. Så de regulatoriske rammer er under konstant skærpelse. Risikostyring er således blevet den dominerende diskurs, når det drejer sig om intern kontrol. Men vi vil hævde, at denne udvikling står i skærende kontrast til værdiskabelsesargumentet af følgende årsag:³ Hvis argumentet om kausalitet mellem risikostyring og værdiskabelse holder, vil behovet for regulatoriske krav om konkrete aktiviteter være unødvendige. I så fald vil det jo være aktiviteter, som virksomhederne påtog sig frivilligt ud fra en rationel nytteværdibetragtning. Risikostyring ville derfor være et af virksomhedens strategiske dif-

**Hvorfor
regelsætte god
forretning?**

**Paradokserne
rejsjer nye
spørgsmål**

**Andre
drivkræfter og
motiver**

ferentieringsvalg i forhold til markedet. Men sådan forholder det sig ikke, og derfor må risikostyringen bygge på andre motiver.

2. Problemstilling

Det er disse øjensynlige paradokser, der er genstanden for denne artikel. Der må således ligge andre drivkræfter og motiver bag virksomhedernes ressourceprioritering af risikostyring. Vores påstand er, at sådanne motiver skal findes i en bagvedliggende samfundsudvikling, der gør risikostyring til et regime, der anvendes til at dokumentere et legitimt krav på ansvarsfraskrivelse, en udvikling, der kan illustreres med Michael Powers tese om »Risk Management of Everything« (Power, 2004). Vi tager i artiklen udgangspunkt i de teoretiske perspektiver, der kan udledes af de samfundsmæssige risikorelationer som sociologer som Ulrich Beck, Niclas Luhmann og Anthony Giddens har fremdraget i deres arbejde. I belysningen af den teoretiske udvikling og historik træder vi dog et skridt tilbage i tid for at se nærmere på, om ledernes værdiskabelsesargument kan sidestilles med Max Webers tese om målrationalitet. De teoretiske perspektiver vil vi i en efterfølgende artikel sammenholde med den empiri, der er indsamlet som led i et flerårigt forskningsprojekt ved Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse (CVL) om moderne strategisk risikoleddelse.⁴ Projektets informanter består af ledere og risikostyringsfagfolk i en række større danske virksomheder. Artiklen opsummerer hvordan nye rationaler kan vokse frem på grundlag af ændringer i samfundet. Afslutningsvis forsøger vi i den efterfølgende artikel at udstikke en retning for, hvad artiklens konklusioner kan medføre for de virksomheder, der aktivt arbejder med risikostyringsfeltet, dvs. hvordan virksomhederne kan tilpasse risikostyringen i forhold til egen drivkraft og motivation.

3. Oversigt over artiklen

Artiklen er struktureret som følger: I kapitel B beskriver vi metode og grundlag for det empiriske projekt, som vi vil redegøre for i den efterfølgende artikel. I kapitel C diskuterer vi de teoretiske perspektiver i en to-delt struktur. Vi ser dels på værdiskabelsesargumentet ud fra Max Webers tanker om målrationalitet, og dels nærmere på de perspektiver om drivkræfter til moderne risikostyring, der kan udledes af den moderne sociologi. I kapitel C opsummerer vi de teoretiske perspektiver med henblik på at skabe en tilgang til den empiriske analyse, der følger i den efterfølgende artikel.

B. Metode

Det empiriske arbejde bygger på data indsamlet i forbindelse med et flerårigt forskningsprojekt ved Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse, CBS. Projektet er centreret omkring 3 overordnede forskningsspørgsmål. Projektet søger bl.a. at udforske, hvad der driver virksomheder til at adoptere en ny ledelsesteknologi, der teoretisk ikke blot kan betragtes som et nyt vedhæng til økonomistyringen, men som i sin ultimative form vil dreje sig om den ledelsesmæssige håndtering af en række grundlæggende dilemmaer af betydning for organisationens målopfyldelse, værdiskabelse og overlevelse. Nærværende papir er sammen med den efterfølgende empiriske analyse således et forsøg på at perspektivere de teoretiske drivkræfter med den organisatoriske virkelighed.

Forskningsprojektet blev etableret i 2005 i samarbejde med to af Danmarks største erhvervsvirksomheder, der har en aktiv interesse i risikofeltets udvikling. Der har i forløbet endvidere været etableret et vidennetværk med deltagelse fra yderligere syv danske virksomheder, der sammen med de to ovennævnte centrale casevirksomheder har taget fokus på udveksling af erfaringer og læring, og har bidraget med udfordring af feltets centrale problematikker. Deltagervirksomhederne bidrager således alle til projektets empiri, dog med særlig tyngde på de to centrale casevirksomheder.

Vores empiri er baseret på godt 40 semi-strukturerede interviews i casevirksomhederne i perioden fra efteråret 2005 frem til foråret 2010 samt diskussioner og virksomhedspræsentationer fra 10 tematiske netværksmøder afholdt i perioden fra november 2006 til januar 2009. I netværksmøderne har der typisk deltaget 12-15 ledere og risk managers fra de i alt ni virksomheder, der indgik i forløbet. Alle virksomheder arbejder internationalt. I artiklen er de deltagende virksomheders og de medvirkende informanternes navne anonymiserede med henblik på at opfylde aftaler om fortrolighed.

Vores tidlige erfaring viser, at spørgsmålet om drivkræfter og motiver ikke optager praktikerne i deres hverdag. Det bagvedliggende dogme om værdiskabelse er implicit accepteret. Derfor er det nødvendigt at anvende en metode, som åbner for at komme bag og stille spørgsmål til selvfølgelighederne og grundantagelserne. Undersøgelsesemnet skaber behov for at forstå problemkompleksiteten og at se sammenhænge, hvilket den kvalitative metodik er bedst egnet til

Forsknings- projektets informanter

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourcudviklingsstrategier

(Andersen, 2002), (Nielsen & Nielsen, 2005). Dataindsamlingen i casevirksomhederne er således gennemført som casestudier (Yin, 2003).

Vores interviews i casevirksomhederne er baseret på en i forvejen udarbejdet interviewguide, hvori drivkraft- og motivationsrelaterede spørgsmål er indgået på lige fod med andre perspektiver, der relaterer til projektets forskningsspørgsmål. I casevirksomhederne har udvælgelsen af informanter fulgt den metode, som (Patton, 2002) kalder »snowball sampling«. De første indledende interviews er foretaget hos den person, der fra casevirksomhedens side har været udpeget som gennemgående kontaktperson. Disse personer har besiddet et særskilt ledelsesmæssigt ansvar i forhold til virksomhedens risikostyringsaktiviteter, og har indledningsvist bidraget med at udpege andre relevante informanter i virksomheden, hvad enten disse har været fagfolk med risikostyring som organisatorisk fagområde eller medarbejdere med et overordnet ledelsesansvar. Interviewene har som hovedregel ført til, at den interviewede har bidraget med identifikation af nye informanter, altså den »sneboldseffekt« som (Patton, 2002) beskriver.

Analyseprocessen har bestået af en række skift mellem empiriske data og teorifeltet. Denne elaborering har successivt ledet til klarere forståelse af drivkræfterne (Nielsen & Nielsen, 2005). Denne sammensatte fremgangsmåde er valgt, fordi den er god til at omfavne kompleksiteterne, skabe tilknytning til praksis og facilitere for teoretisk arbejde i områder, der i mindre grad er belyst tidligere.

Med udgangspunkt i den socialkonstruktivistiske arv har vi i processen indgået som medkonstruktører af både empirifeltet og konklusionsmaterialet. Vi har ikke bare indgået som observerende parter i empirifeltet, men har aktivt deltaget med at sætte dagsorden og fremme forståelser, som er uden for praktikernes sfære.

C. Drivkræfter og motiver – i teoretisk perspektiv

Rammeværker som COSO bekender sig til det officielle rationale

Det officielle rationale bag risikostyringsaktiviteterne er, som nævnt i indledningen, klart udtrykt i de mange forsøg på introduktion af formelle risikostyringsrammeværker. Som (Henriksen & Uhlenfeldt, 2006) har beskrevet, indeholder rammeværker som COSO nemlig den implicite antagelse om kausalitet, der betyder, at god

risikostyring giver bedre grundlag for informerede beslutninger og dermed forbedret målopfyldelse. Men denne antagelse indeholder i forhold til den reale udvikling en række selvmodsigelser – som argumenteret i artiklens introduktion.

Som vi postulerer, lader den grundlæggende beslutningsrationalitet således ikke til at være til stede, eller er i bedste fald et udslag af »procesrationalitet« (March, 2005). Procesrationalitet betyder netop, at beslutninger bliver meningsfulde på grund af egenskaber ved beslutningsprocessen, snarere end på grund af egenskaber ved beslutningsudfaldet (March, 2005). Det rejser selvfølgelig spørgsmålet, om der bagved det hele findes en række samfundsstrømninger, der øger aktualitet og det organisatoriske behov for risikostyringsaktiviteterne, men af andre årsager end de værdirationelle.

Vi tager derfor et teoretisk kig på de – i denne henseende – mest nærliggende sociologers og samfundsforskeres bud på, om der herigennem kan identificeres bud på bagvedliggende samfundsmæssige strømninger. Men vi tager først et kig på det teoretiske rationale om værdiskabelse.

1. Offensiv drivkraft: Webersk målrationalitet som grundlag for værdiskabelsesargumentet

Det synes nærliggende, at ledernes økonomiske argumentation kan forklares ud fra en Webersk rationalitetsforståelse. Den tyske sociolog Max Weber (1864-1920) (Weber, 1978) så det kapitalistiske system som et resultat af den målrationalitet, hvor mennesket, som et økonomisk rationelt individ, gennem kalkulering og systematisk anvendelse af viden og teknik opnår en større nytteværdi. Dette beskriver Weber som den historiske udvikling af rationalitetsbegrebet, hvor menneskelig handling ophørte med at være kontrolleret af traditioner, værdier og følelser, og rationaliteten blev i stedet centreret omkring målopfyldelse. Legitimiteten i rationaliseringen ændrede sig fra at være baseret på traditioner og værdier til at blive mål- og meningsrationelle.

Rationaliteten er ifølge Weber udøvet på flere niveauer: mentalt kognitivt, i handlinger, i legitimeringen af magt og i den sociale organisering (Weber, 1978). Det rationelle sind er stærkt knyttet til den videnskabelige udvikling, som prøver at forklare verden, og derigennem at gøre den kalkulerbar og forudsigelig. Denne måde at estimere verden på gør den forståelig i et rationelt perspektiv. Ten-

**Rationaliteten
centrerer om
målopfyldelse**

**Rationalitet og
stræben efter
forudsigelighed
hænger sammen**

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

densen skaber fundamentet for det moderne vestlige samfund. Som følge af den økonomiske, tekniske og administrative effektivitet vil rationalitetsfokuset, ifølge Weber, forøges (Weber, 1978). Weber peger også på, at det i et samfund med en planlægningsmæssig orientering vil betyde, at bureaukratiets rolle vokser, og der vil være forøget tendens på at måle og planlægge alt, herunder – hvad der er en interessant pointe i forhold til det moderne institutionelle risikoperspektiv – også fremtiden. Rationelt regulerede organisationer bruger bureaukratiet som en måde at udtrykke dominans på. Bureaukratiet er funderet på en rationel tanke omkring styringsmekanismene for et komplekst og demokratisk samfund.

Rationalitetskonceptet er knyttet til værdiskabelse

Med sin baggrund i det 19. århundrede beskæftigede Weber sig helt naturligt ikke med risikostyring som et moderne institutionelt fænomen. Men visse aspekter af hans teorier omkring rationalitet og det moderne samfund kan stadig give et kvalificeret fingerpeg om de centrale drivkræfter for fremvæksten af moderne risikostyring, og måske forklare noget af retorikken, der ligger bag ledelsesdisciplinen. Webers sociologiske rationalitetsbeskrivelse havde først og fremmest til hensigt at forklare overgangen til et moderne samfund, og udviklingen væk fra værdi-, religions- og traditionsrationalitet. Weber påpeger, at det »præmoderne« menneske først og fremmest baserede vurderinger og valg på et fundament af traditioner og værdier, mens der i moderniteten ses en tendens til, at beslutninger i stedet tages på grundlag af mål og hensigt (Weber, 1978). Det synes derfor nærliggende at hævde, at Webers rationalitetsbegreb fortsat fremstår som en beskrivelse af den ideelle beslutningsproces for mange virksomheder. Rationalitetskonceptet er, som Weber påpeger, tæt knyttet til ideen om at skabe værdi (gennem et kapitalistisk system) (Månson, 2007).

Vi genfinder ideen, når vi ser på virksomhedsledernes eksplicit udtrykte drivkraft for øgede initiativer på risikostyringsområdet. Deres argument om, at god risikostyring skaber værdi for virksomheden gennem bedre målopfyldelse har netop sit fundament i det rationelle koncept. Jo mere og bedre information, der kan frembringes, jo bedre beslutninger kan der træffes. Risikostyringens tese er netop at »skabe grundlag for informerede beslutninger«, der rækker ind i fremtiden. Det grundlæggende mantra er bevidstheden om og kausalitetsforbindelsen mellem, at enhver beslutning indeholder risiko, men også at der samtidig kan opnås relevant information om styring af samme risiko gennem systematiske risikostyringsaktiviteter.

Det er et paradoks. Selv om de fleste virksomhedsledere er bevidste om den klassiske rationelle beslutningsmodels mangler, herunder det umulige i at opnå fuldstændig information om fremtiden i forhold til den konkrete beslutning, arbejder de stadig mod at opnå fuld fremtidsinformation gennem virksomhedens rationelle risikostyringsaktiviteter. Sammenhængen kan naturligvis synes sandsynlig, men trods det manglende rationalitetsbevis afholder virksomhederne og offentlige organisationer sig ikke fra at anvende flere og flere ressourcer på risikostyringsfunktionerne. Den sandsynliggjorte og mulige effekt lader til at være tilstrækkelig. Webers pointe om, at ikke-økonomisk rationelle beslutninger ikke træffes i bureaukratier (Månson, 2007), er øjensynlig gjort til skamme her. Ressourcer anvendes, selv om værdien heraf ikke kan måles med sikkerhed.

Vi kan ikke opnå fuld information, men agerer som om

Noget kunne tyde på, at den Weberske målrationalitet kun kan forklare, hvad der driver virksomhederne til denne ressourceanvendelse på det rent teoretiske plan. Det er naturligvis også en relevant argumentation, hvis det for virksomhederne kun drejer sig om at legitimere (overfor interessenterne), at der er styr på sagerne – dvs. at man er i »compliance« overfor forventninger og regulatoriske krav. Så eksisterer der jo et godt »officielt« argument til at dække over, hvad det egentlig drejer sig om. Men hvis den Weberske målrationalitet kun er »indirekte«, hvad er så den egentlige drivkraft i legitimeringsforholdet? En del af forklaringen kan formentlig findes i teorien om risikosamfundet, som er beskrevet af Ulrich Beck (Beck, 1986). Med øget risikoafhængighed i samfundet er også kravet fra de fleste interessenter voksende. En del af disse krav er påført gennem lovkrav, andre er generelle forventninger blandt interessenterne i samfundet. Sådanne potentielle påvirkninger ses der nærmere på nedenfor, hvor Becks ideer om risikosamfundet tillægges relevante perspektiver fra Niclas Luhmanns og Anthony Giddens' arbejder. Becks tese danner således ryggraden i vores analyse. Men i flere sammenhænge er specielt Luhmanns, men i mindre omfang også Giddens ideer komplementære til Becks, og bidrager hermed til at udbygge vores analyse af drivkræfterne.

Rationalet er i bedste fald indirekte

2. Defensiv drivkræfter

I forhold til værdiskabelsesargumentet, der med sin indbyggede målrationalitet kan anskues offensivt, kan der eksistere andre mere defensivt orienterede drivkræfter, dvs. drivkræfter, der primært kan ses som respons og forsvar mod eksterne som interne pres.

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

a. Risikoproduktionens blomstring

Med overskriften risikoproduktionens blomstring tegner vi et billede af et nøgleelement i Ulrich Becks bemærkelsesværdige tese om risikosamfundet, der blev fremsat første gang i 1986 med bogen *Risikogesellschaft* (Beck, 1986), (Beck, 1997). Beck beskrev risikosamfundet som en anderledes modernitet, hvor det er risikoproduktionens logik, der dominerer over rigdomsproduktionens logik, dvs. at fokus er flyttet til risikoundgåelse i stedet for opnåelse af rigdom i industrisamfundet (Beck, 1997), (Mythen, 2004), (Nielsen, 1996). Becks centrale pointe er relateret til teknologiernes risikoproduktion, dvs. de utilsigtede konsekvenser af moderniteten (bogens førstuedgivelse fandt sted samtidig med Tjernobyl-ulykken, et forhold, der kraftigt hjalp med til at understrege Becks grundlæggende pointe). Vigtigt er også Becks pointe om »forandret distribution«, nemlig at hvor industrisamfundet var beskæftiget med distribution af velfærd, er risikosamfundet kendetegnet ved distribution af risici. Beck er her i kontrast til Niklas Luhmann og Anthony Giddens, der også har beskæftiget sig indgående med risikofeltet. Luhmann ser først og fremmest risiko som en effekt af samfundets organisering (Luhmann, 2002), mens Giddens fokuserer på individets mentale orientering (Giddens, 1990). I Becks terminologi er »*risici et biprodukt af moderniseringen, hvis overflod det gælder om at forhindre. De skal enten elimineres, benægtes eller omfortolkes*« (Beck, 1997:37). Hermed kommer vi tæt på risikostyringens grundelementer – altså ideen om, at risici skal identificeres og håndteres.

**Mere risikabelt
– eller mere
uforudsigelig-
hed?**

En central tanke bag Becks idé om risikosamfundet er, at verden er blevet mere risikabel, fordi de utilsigtede konsekvenser af teknologien er potentielt større, altså at risikoproduktionen er blomstret i det moderne. Som Beck selv udtrykker det, »*Der opstår en overproduktion af risici*« (Beck, 1997:42). Hvis denne tese har rod i virkeligheden, har den – i hvert fald teoretisk – indlejret en markant drivkraft for fremvækst af de moderne risikostyringsmetoder. Det hører med til historien, at tesen om et mere risikabelt samfund udfordres fra anden side. F.eks. imødegår Giddens tesen med eksempler relateret til lavere dødelighed som følge af forbedret sundhedsvæsen etc. (Giddens, 1990). Giddens har formentlig en god pointe i sin betragtning om, at moderniteten har betydet øget sikkerhed på en lang række områder, men han forholder sig ikke fuldt til Becks pointer om teknologiernes betydning, der på den ene side betyder, at sikkerheden er øget, men omvendt også at mængden af potentielle »lav sandsynlighed – store konsekvenser« hændelser er øget. Det

giver reelt støtte til Becks andragende om, at det moderne samfund er et, i hvert fald potentielt, mere risikabelt samfund. Et andet element, som Beck videreudvikler i bogen »World Risk Society« (Beck, 1999), og som Giddens ikke inddrager i denne sammenhæng, er den stigende uforudsigelighed, der skabes af globaliseringen. Stigende uforudsigelighed knytter sig til problemet med at identificere årsagssammenhænge mellem beslutninger og effekt, netop den kausalitetsproblematik som Beck peger på.

I det præmoderne samfund kunne årsag og virkning som regel relateres. Men i dagens globale, komplekse og relativt uigennemskuelige samfund er de potentielle negative konsekvenser enorme – og ofte uden vi er i stand til at gennemskue forbindelsen mellem årsag og virkning. Risikostyring er et forsøg på at foregribe kausalitet og sekventielle hændelser, et forsøg på at styre fremtiden. Men problemet er, at risikostyringen ikke nødvendigvis betyder, at man kan relatere bestemte hændelser og fænomener til bestemte årsager. Det er en umulig opgave at identificere konsekvensen af beslutninger, før beslutningerne tages (Kneer & Nassehi, 1997), (Rasmussen, 1996). Både (Beck, 1997) og (Luhmann, 2002) påpeger, at akkumuleringen af beslutninger og konsekvens umuliggør sådanne koblinger. Med den øgede uforudsigelighed og kompleksitet, som ikke mindst globaliseringen er med til at generere, bliver resultatet et endnu mere omfattende risikostyringsarbejde i virksomhederne.

Uforudsigelighed, og den deraf følgende problematik med identifikation af årsagssammenhænge, knyttes til øget usikkerhed om fremtiden, og dermed til risiko. »[Risici] rummer også en væsentlig komponent, som henviser til fremtiden«, siger Beck (Beck, 1997:46). Vi kan i fremtidsrelationen forstå usikkerhed som en funktion af dynamik og kompleksitet i forhold til de variable, som udgør omgivelserne (Johnson et al., 2005) (Sondhi, 1999), og hvor dynamikken, som også (Giddens, 1990) påpeger, relaterer til forandringshastighed og forandringskraft (»magnitude of change«). Og kompleksitet kan relateres til indbyrdes forbindelse og sammenkobling (»interconnectivity«) af variablerne og den viden, vi har om systemets dynamik. På denne måde har vi fat på de centrale parametre, der belyser usikkerheds- og uforudsigelighedsproblematikken i det moderne globaliserede samfund. Det moderne samfund er jo netop karakteriseret ved høje forandringshastigheder, der ofte indeholder markante forandringseffekter, samtidig med at sammenhænge og indbyrdes påvirkninger er uoverskuelige og vores mulighed

Uforudsigelighed og usikkerhed som funktion af dynamik og kompleksitet

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

for at skabe viden og indsigt om samme er endnu mere uoverskuelige. Så selv om tvisten mellem Beck og Giddens om det mere risikable samfund formentlig fortsætter, er de øgede samfundsskabte usikkerhedsparametre til at føle på i en virksomhedsleders beslutningskontekst.

Tegningssagen som eksempel på modernitetens uforudsigelighed

De udfordringer, som Arla Foods har mødt i Mellemøsten siden begyndelsen af 2006 som konsekvens af Muhammed-tegningerne,⁵ er et klart eksempel på denne dynamik og kompleksitet. Arlas afsætning i Mellemøsten blev kraftigt påvirket af den forbrugerboycot mod danske produkter, der fulgte i kølvandet på Jyllandspostens tegninger. Men ikke som et direkte resultat af egne beslutninger og handlinger. Tværtimod udløstes boycotten af forbrugerreaktioner, der var tilskyndet af en lang række forskellige interessenter, der udnyttede den moderne hurtige informationsspredning og mediedækning til at fremme egne interesser med det resultat, at en lang række variable blev sammenkoblet til ugunst for Arla. For Arla var beslutningsrelationen således ikke direkte, men indirekte, fordi afsætningsstrategien byggede på to punkter, der fik betydning. Dels prioriteringen af forbrugersegmentet samt det forhold, at markedsføringen var bygget op omkring relationen til Danmark. Hvad der traditionelt betragtedes som et signal på kvalitet og sikkerhed, ændredes på få dage til en forbrugerperception om det modsatte.

Det nærliggende følgespørgsmål om, hvorvidt Arla havde nogen realistisk mulighed for at forudse så komplekse og dynamiske sammenkoblinger af variable, som fandt sted her, f.eks. om de nye risikostyringsmetoder kunne have spillet en rolle, går vi ikke nærmere ind på her. Men eksemplet kan bruges til at illustrere en pointe, som både Beck og Luhmann berører, og som kan have betydning som drivkraft.

Øget viden øger bevidstheden om øget uvidenhed

Luhmann, som vi tager udgangspunkt i her, peger på, at jo mere vi ved, jo mere ved vi også, hvad vi ikke ved, med den konsekvens, at vores risikobevindtheden udvides (Luhmann, 2002), (Nielsen, 1996). Følgelig bliver vi stadig mere optaget af tanken om risikoreduktion og om at begrænse nye risikoaspekter. Men jo mere vi kalkulerer og forsøger at forudsige om fremtiden, desto flere aspekter af usikkerhed og risici synliggøres (Luhmann, 2002), (Nielsen, 1996). Det resulterer i, at jo mere vi forsøger at komme fremtiden i forkøbet, desto mere usikker fremstår den. Vi befinder os med Terje Rasmussens ord i et dilemma, hvor risiko er den altid tilstedeværende skyg-

ge af de muligheder, der er indlejret i moderne viden (Rasmussen, 1996). Risikobevistheden er således et symptom på en provokeret usikkerhed. Uanset hvor mange ressourcer virksomheden anvender på risikoberegninger, vil den aldrig kunne opnå fuld sikkerhed (Rasmussen, 1996). Vi befinder os således i det paradoks, som (Douglas & Wildavsky, 1982) fremhæver: »*Can we know the risk we face, now or in the future? No, we cannot; but yes, we must act as if we do.*«

Relationen mellem viden / uvidenheds-perspektiverne, der også berøres af (Beck, 1999), sammenholdt med bestræbelserne på at styre og kontrollere risici, er vel netop, hvad vi ser, når forskningen afdækker nye risikomomenter ved eksempelvis tilsætningsstoffer til fødevarer. Man da vi ikke kan afdække risici fuldt ud, f.eks. fordi vi ikke kender alle kombinationseffekter med verdens mangfoldighed af andre stoffer og omstændigheder, laver vi i stedet nye love, regler og grænseværdier, der skal levere sikkerhed mod utilsigtede konsekvenser af stoffet. Men ingen ved reelt, om grænseværdien leverer den fulde sikkerhed. Sammenhængen er kun sandsynliggjort. Men alligevel lader vi os betrygge og fortrænger den iboende usikkerhed, blandt andet fordi lovgivningen også leverer et kontrolsystem, der skal sikre, at grænseværdierne ikke overskrides. Kontrolapparatet bliver dermed et risikostyringsapparat, der i sig selv skal bidrage til at fastholde vores tillid til »systemet«.

Den ovenfor nævnte relation til kompleksitet kan således også ansues på en anden måde, nemlig i spørgsmålet om systemtillid. Niels Mortensen skaber i introduktionen til Luhmanns bog om tillid (Luhmann, 1999) en interessant kobling mellem Luhmann og Beck. Mortensen konstaterer Becks relevans for tillidstemaet, fordi tillidsbehovet bliver ekstra påtrængende i situationer, hvor risikoen vokser (eller rettere, usikkerhed og uforudsigelighed). Luhmann viser netop i samme skrift, at der i det moderne højkomplekse samfund er øget behov for tillid – på det personlige plan såvel som til »systemerne«.

Det er i den henseende værd at notere, at Luhmann her skelner mellem personlig tillid og systemtillid. Og netop begrebet »systemtillid« kan være vigtig for forståelsen af de drivende kræfter for en moderne kontrolorienteret ledelsesteknologi som risikostyring.

**Risikostyring
som instrument
til at fastholde
systemtillid**

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

Hvor den personlige tillid ses som baseret på, hvorvidt den personificerede »modpart«, hvis handlinger man er afhængig af, fremstår som værende tillidsværdig, opfattes systemtillid som vores tillid til de sociale systemer, f.eks. til kontinuiteten ved pengesystemet eller det politiske system. Når systemtilliden er etableret, er den ifølge Luhmann mere modstandsdygtig overfor »anslag« og svigt end den personlige tillid, fordi *»de kan hele tiden forklares specielt eller blive afreageret, mens den personlige tillid kan bringes til afslutning p.g.a. småforræderier. Systemtilliden behøver ikke hele tiden at blive lært på ny.«* (Luhmann, 1999:107).

Det er på den baggrund yderst fristende at følge det af Mortensen udlagte spor, nemlig at der med øget kompleksitet og dynamik skabes et øget behov for at fastholde systemtillid, som vi søger at afdække gennem nye kontrolmekanismer, herunder med implementering af og den ydre eksponering af risikostyringsapparaterne, som de for eksempel afspejles i årsrapporterne. Når eksempelvis Standard & Poors nu inddrager audit af virksomhedens risikostyringsapparat i deres ratings, kan det jo netop ses som et forsøg på at bidrage til tillidsopbygningen, et blåt stempel for, at »I kan trygt investere her«. Dermed anvendes risikostyringsapparatet som en slags kontrolapparat, der skal medvirke til at etablere og fastholde tillid til »systemet« for den eksterne anskuer, trods den umiddelbare uigenemskuelighed og kompleksitet.

Becks tese om risikosamfundet og den blomstrende risikoproduktion og risikodistribution som effekt af modernitetens teknologier er efter vores opfattelse velegnet til at forklare den øgede italesættelse af risiko og den fremherskende tendens til risikostyring og risikobaseret regulering. Diskussionen om, hvorvidt verden er blevet mere risikabel, som Giddens påpeger, er i den forbindelse af underordnet betydning. Det afgørende er fremvæksten af mange nye risici, hvis afgrænsning ikke lader sig fastlægge med sikkerhed, og ikke mindst forståelsen og effekten af den øgede usikkerhed og uforudsigelighed, som de dynamiske og komplekse globale sammenhænge og interaktioner skaber. Becks distinktion mellem risiko og sikkerhed, som vi berører i næste afsnit, er central, fordi vores stræben efter den uopnåelige fulde sikkerhed netop udmønter sig i formuleringen af risikostyringsapparater, der skal medvirke til at levere en tilnærmet form for sikkerhed. Luhmann har i sin risikoanalyse anlagt andre perspektiver, og berører i (Luhmann, 2002) stort set ikke Becks tese (der trods alt er 7 år tidligere). Men trods flere grundlæggende

forskelle, f.eks. med distinktionen risiko/fare i modsætning til Becks risiko/sikkerhed, er Luhmann med til at italesætte risikokonceptet som et moderne samfundsaspekt. Luhmann kan derfor, i vores sammenhæng, bidrage til at komplettere og udvide betydningen af Becks tese i forhold til risikostyringsaspektet. Dette gælder ikke mindst i forhold til viden-/uvidenheds aspektet og i forhold til systemtillidens betydning for formuleringen af det moderne risikostyringsapparat.

Sammenfattende argumenterer vi således gennem vores fortolkning af Becks tese for, at modernitetens og globaliseringens øgede risikoproduktion påvirker en udbredt og muligvis ubevidst oplevelse af øget usikkerhed og uforudsigelighed, som vi forsøger at identificere og kontrollere, selv om vi godt ved, som (Douglas & Wildavsky, 1982) påpeger, at det er en umulig opgave. Den øgede usikkerhed og uforudsigelighed påvirker et behov for at producere mere »sikkerhed« gennem kontrol af usikkerhedens parametre. Og her bliver selve kontrolapparatet en afgørende faktor i at fastholde og udvikle den grundlæggende tillid til systemet, der er afgørende for at det moderne samfund kan fungere.

Netop det forhold, at risikostyring kan tilbyde en funktion som reflektivt kontrolapparat i respons på den øgede risikoproduktion og krisesemantik, indeholder således en potentiel drivkraft, hvor opnåelse af sikkerhed bliver omdrejningspunktet. Det ser vi nærmere på i næste afsnit.

b. Risikostyring som responsmekanisme til risikoproduktionen

I modsætning til Luhmann, der ser fare som modpol til risiko, hvor risiko relaterer til beslutningstagerne, mens fare relaterer til de, der påvirkes af en beslutning (altså eksterne årsager), skelner Beck mellem risiko og sikkerhed som den optimale modpol (Luhmann, 2002) (Beck, 1997). Hvis verden opleves som værende mere risikabel af borgere, regulatorer og virksomhedsledere, bliver det nærliggende, at risiko-sikkerhedsaspekterne søges imødekommet gennem en responsmekanisme. Det moderne risikostyringsapparat kan vel netop ses som en sådan mekanisme.

(Beck, 1997) fremhæver, at den tidligere sondring mellem eksperter og ikke-eksperter er i opløsning, med et brud med rationalitetsmonopolet som konsekvens. Alle er årsag og virkning, og dermed er ingen ikke-årsag, og derfor ikke ansvarlig (Power, 1997a). Det ska-

**Becks risiko/
sikkerheds
distinktion**

**Formaliseret
risikostyring
tilbyder
dokumentation**

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

ber grobund for det voksende »marked« for risikostyring i den forstand, at risikostyring kan tilbyde en formel for tilsyneladende ansvarlighed, ved at virksomheden gennem sine formaliserede risikostyringsaktiviteter producerer dokumentation for at have gjort, hvad man kunne, for at imødegå utilsigtede konsekvenser af sine beslutninger. Da ingen længere kan fremstå med fuld og uantastelig ekspertautoritet, overgives »autoriteten« således til risikostyringsapparatet. Den residuale risiko, der bliver tilbage, kan forklares som uundgåelig og dermed acceptabel.

Overfloden af regeldannelse leder til egenkontrol

Michael Power (Power, 1997b) peger i denne sammenhæng på, at der har fundet et paradigmeskifte sted, hvor risikosamfundet (i Becks terminologi) har udviklet sig til et audit-samfund. Netop fremvæksten af nye interne kontrolmekanismer har givet mulighed for, at statens og autoriteternes tidligere rolle som ene myndighed og tilsyn har kunnet »privatiseres« gennem auditering (Power, 2007) (Power, 2004). Vægten lægges dermed i stigende omfang på egenkontrol, der baseres på en standardiseret ramme. Herved kan myndighedens rolle reduceres til medvirken til formulering og accept af selve rammen (»rammeverket«), kontrol med dens implementering og oversyn af kritiske målepunkter. Staten og autoriteterne har således »outsourcet« kontrolansvaret til virksomhederne, og kan – som (Rose & Miller, 1992) påpeger – selv holde arms længde. I forhold til risikoperspektivet kan regulatorerne således ses som værende under stigende pres for at ansvars for beslutninger og handlinger. Risikostyringsrammeverket bliver dermed et rationaliserende og attraktivt koncept (Rothstein et al., 2006).

Egenkontrol som forudsætning for risikobaseret regulering

(Power, 2004) og (Rothstein et al., 2006) peger specifikt på, at omformningen af risiko til intern kontrol er en nødvendig forudsætning for at udføre den såkaldte »risk-based regulation«, der i moderniteten gennemsyrrer love og reguleringer, internationalt såvel som nationalt (eksempelvis er det fremherskende paradigme i en række af EU's kontroldirektiver, f.eks. på luftfarts- og jernbanesikkerhed, fiskeriinspektion mv. eksplicit baseret på den risikobaserede tilgang). Som (Power, 2004:27) bemærker, er risici ikke mulige objekter for kontrol og audit i sig selv, men det kan kontrolsystemet derimod. (Power, 2004) og (Scheytt et al., 2006) peger begge på et andet aspekt, nemlig at selve ideen om intern kontrol og dens stigende prioritering ofte kan ses som respons på konkrete katastrofer og hændelser. For eksempel at formuleringen af den engelske Cadbury Code, COSO's Internal Control (COSO, 1992) og Sarbanes-Oxley-

reguleringen har fulgt direkte på store forretningsimperiers (uventede) fald. Denne mekanisme kan også forklare den styrkelse af den risikobaserede regulering, der for nærværende finder sted i kølvandet på den økonomiske krise. (Scheytt et al., 2006) påpeger direkte, at fremvæksten af den generiske opfattelse af risikostyring skaber et isomorfisk pres på virksomhederne for at tilpasse sig og anvende modellerne. Anvendelsen af et etableret risikostyringsrammeverk bliver således et spørgsmål om ansvarsfordeling og legitimitet.

Vores pointe er således, som en videreførelse af Becks risiko / sikkerheds distinktion, at den moderne risikostyring kan ses som en responsmekanisme mod en verden af usikkerhed og uforudsigelighed, hvor al ekspertviden kan udfordres. Anvendelsen af et formaliseret og standardiseret risikostyringsapparat overtager ekspertens autoritet og leverer dokumentation mod omverdenen for, at man har gjort, hvad man kan. Risikostyring bliver således en form for egenkontrol, der tjener som erstatning for den kontrolopgave, som eksterne interessenter ikke længere kan overkomme (eller vil tage ansvaret for).

c. Risikostyring som mekanisme til ansvarsfordeling og opnåelse af legitimitet

»Risiko involverer altid spørgsmålet om ansvar«, siger Beck (Beck, 1999). Altså spørgsmålet om ansvaret for utilsigtede konsekvenser af beslutninger. Vi taler altså om forholdet mellem årsag og virkning, hvor spørgsmålet om årsager altid bliver identisk med spørgsmålet om de »ansvarlige« og de »skyldige« (Beck, 1997:282).

Ansvarspådragelse og skyld i forbindelse med en virksomheds beslutninger er således en vedkommende risiko i en virksomhedsleders perspektiv. Som Power siger (Power, 2004:60), indeholder ideen om risikostyring en underliggende faktor af frygt for de potentielle negative konsekvenser af at blive ansvarliggjort. Power peger ikke mindst på den stigende betydning af renomme'-risici (»reputational risk«), altså risikoen for ikke at blive anset som en virksomhed, der lever op til samfundets (eller interessenters) krav og normer for »en god og socialt ansvarlig virksomhed«, og hvor konkrete hændelser kan forstærkes af sociale og institutionelle kræfter, som ligger udenfor organisationens kontrol (Power, 2004), (Power, 2007).

Når en virksomhed således beslutter sig for at adoptere generiske risikostyringsmetoder, som f.eks. et anerkendt rammeværk, investe-

Risiko involverer et spørgsmål om ansvar

Risikostyring skal reducere risikoen for ansvars-pådragelse

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

rer man også i en standardiseret mekanisme, der kan bidrage til at omfordele ansvar og eventuel skyld. En potentiel drivkraft bag institutionel risikostyring er derfor, at den tilbyder organisationens individer såvel som organisationen selv en mulighed for at afgrænse eget ansvar. Gennem at afdække risici og iværksætte relevante responsaktiviteter, opfylder man sin del af ansvaret og kan dermed eksternalisere eventuel skyld. Når samfundet prøver at placere ansvar for en konkret uheldig hændelse (som det f.eks. kan udtrykkes gennem autoriteters handlen og / eller mediernes fokus), kan risikostyring i virksomhedslederens optik tilbyde en mulighed for at eliminere eventuel skyld hos lederen selv.

Det er jo netop denne virkning, der opnås, når en finansiel virksomhed er i overensstemmelse med Basel-reglerne om solvens, og når virksomheder tilslutter sig FN's Global Compact. Når virksomheder etablerer revisions- og risikokomiteer, f.eks. som led i opfyldelsen af retningslinjerne for god selskabsledelse, sker der jo netop en omfordeling og deling af det operationelle ansvar.

I institutionel teori betragtes virksomheder som åbne systemer præget af forskellige former for ressourceafhængighed, hvoraf legitimitet er den mest centrale. Legitimitet er de forhold ved en situation eller en given adfærd, der defineres af en række sociale normer som korrekt eller passende. Legitimitet er den altoverskyggende ressource, som virksomheden jagter. Legitimitet virker således som en kraft, der begrænser variation og presser virksomheder til at opføre sig på en ensartet måde (Lorentzen et al., 2004).

Isomorfisme: tilpasning til normen for opnåelse af legitimitet

Jagten på legitimitet kan således anskues som en drivkraft til adaptionen af moderne generiske risikostyringsmetoder, der kommer til udtryk uden tilstedeværelsen af værdirationelle argumenter. Institutionelle studier viser, at virksomheder bevarer strukturer og praksisser, selvom de viser sig at være økonomisk ineffektive (Lorentzen et al., 2004). Vi taler altså om et udtryk for passiv tilpasning til normen for legitimitetens skyld, altså den adfærd som (DiMaggio & Powell, 1983) har beskrevet som institutionel isomorfisme. I vurderingen af, om man skal etablere en risikostyringsafdeling, og hvordan den skal arbejde, kan det være forbundet med stor risiko at træffe det forkerte valg. I sådanne beslutningssituationer vil virksomheder ofte tage pejling af, hvad andre virksomheder gør og imitere deres adfærd. Der er hermed tale om mimetisk isomorfi i (DiMaggio & Powell, 1983)'s terminologi.

(DiMaggio & Powell, 1983) peger også på en anden variant af isomorfisme, der kan have betydning i vores sammenhæng, nemlig coerciv isomorfisme, hvor formelle og uformelle påvirkninger fra andre organisationer, som man har et vist afhængighedsforhold til, tilskynder til virksomhedens adoption af en konkret ledelsesteknologi. I talen om risikostyring kan det for eksempel være påvirkningen fra Nørby-udvalget, fra virksomhedens revisionselskab og fra konsulentvirksomheder, som virksomheden har relationer til, der påvirker tilskyndelsen til anvendelsen af generiske risikostyringsmetoder. Man må jo ikke helt glemme, at hvis man skal søge efter et konkret mulighedsperspektiv i moderne risikostyring, så er det jo netop de forretningsmuligheder, som konsulentvirksomhederne identificerer, og som derfor genererer en dominant diskurs om risikostyringens værdi.

Vores afsluttende pointe om drivkræfter og motiver er således, at hvor selve den grundlæggende drivkraft til moderne risikostyringstænkning funderes i øget usikkerhed og uforudsigelighed, og hvor risikostyringsapparaterne udformes og advokeres som en mekanisme til imødegåelse af samme usikkerhed og uforudsigelighed, kan det basale ledelsesmæssige motiv ses som adoptionen af et dokumenteret apparat, der kan medvirke til at reducere ansvar og skyld i forhold til eventuelle utilsigtede og negative konsekvenser af beslutninger. Adoptionen af generiske risikostyringsmetoder kan således medvirke til at skabe legitimitet overfor omverdenen.

D. De teoretiske drivkræfter – en opsummering

Vi har med udgangspunkt i Webers og Becks ideer identificeret 4 faktorer, der alle – enkeltvis eller i kombination – kan ses som sandsynlige drivkræfter i virksomhedernes beslutninger om at adoptere moderne generiske risikostyringsmetoder.

Vi peger dels på risikostyringens teoretiske rationale, værdiskabelsen, som et indlysende offensivt argument. Men vi peger også på, at denne forklaring formentlig i praksis vil vise sig at være mere teoretisk og indirekte end reel, hvor orienteringen kan vise sig at være mere værdibevarende end værdiskabende.

Vi peger derfor på tre defensivt orienterede faktorer som mere sandsynlige drivkræfter i forhold til virksomhedernes beslutninger. Med

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

udgangspunkt i Ulrich Becks tese om risikosamfundet peger vi på, at perceptionen af en mere risikabel og globaliseret verden, der byder på en dramatisk øget dynamik og kompleksitet, øges det oplevede behov for at levere sikkerhed i forhold til den tiltagende usikkerhed. Adoptionen af generiske risikostyringsmetoder øger oplevelsen af dette reflektive behov for sikkerhed, hvor metoden og kontrolapparatet i sig selv kan tilbyde muligheden for at omfordele det ledelsesmæssige ansvar for årsag og virkning i beslutningskonteksten. Vi påpeger endelig, at adoptionen af generiske risikostyringsmetoder også kan være tilskyndet af et ledelsesmæssigt behov for legitimitet overfor eksterne som interne interessenter. En tilskyndelse, der muligvis forstærkes af den professionaliserede diskurs, der føres af omgivende organisationer og konsulentvirksomheder for at fremme ledelsesteknologiens udbredelse.

En empirisk analyse følger

Om disse faktorer indgår i vores empirivirksomheders motiver for at adoptere (eller undlade at adoptere) generiske risikostyringsmetoder, ser vi nærmere på i en efterfølgende artikel, der forventes bragt i næste udgave af Økonomistyring og Informatik.

Noter

1. Med »organisatorisk risikostyring« menes i denne sammenhæng virksomheders og offentlige organisationers konstruktioner omkring styring og kontrol af risici. Når vi i artiklen bruger udtrykket »risikostyring« skal det forstås i den moderne helhedsorienterede form, altså Enterprise Risk Management eller ERM.
2. Vi forudsætter her naturligvis, at organisationen har fulgt de respektive metodeanvisninger.
3. Denne pointe udelukker jo ikke, teoretisk, at god ERM kan bidrage til værdiskabelse.
4. Information om forskningsprojektet kan findes på www.cvl.dk under forskningsprojekter.
5. En kronologisk gennemgang af Muhammed-krisen kan findes på <http://www.dr.dk/Nyheder/Udland/2006/02/08/103259.htm>

Litteratur

- Andersen, I. (2002). *Den skinbarlige virkelighed – vidensproduktion indenfor samfundsvidenskaberne*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- AS/NZS 4360. (2004). *Risk Management*. Sydney, Wellington: Standards Australia and Standards New Zealand.
- Beck, U. (1986). *Risikogesellschaft. Auf dem Weg an eine andere Moderne*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Beck, U. (1997). *Risikosamfundet- på vej mod en ny modernitet*. København: Hans Reitzels Forlag a/s.

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

- Beck, U. (1999). *World Risk Society*. Cambridge, UK: Polity Press.
- COSO. (1992). *Internal Control – Integrated Framework*. COSO; AICPA.
- COSO. (2004). *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Published through AICPA, Jersey City, USA).
- DeLoach, J. W. (2000). *Enterprise-wide Risk Management: Strategies for Linking Risk and Opportunity*. London: Financial Times Prentice Hall.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Douglas, M., & Wildavsky, A. (1982). *Risk and Culture*. California: University of California Press.
- FERMA. (2003). *A Risk Management Standard*. Brussels, Belgium: Federation of European Risk Management Associations.
- Giddens, A. (1990). *Modernitetens konsekvenser*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Henriksen, P. & Uhlenfeldt, T. (2006) Fire moderne helhedsorienterede risikostyringsrammeverker – en sammenlignende analyse i et strategisk, interessentorienteret og kulturelt perspektiv, *Økonomistyring & Informatik*, 21(5), 479-518.
- Johnson, G., Scholes K., & Whittington R. (2005). *Exploring Corporate Strategy – Text and cases*. FT Prentice Hall.
- Jul Andersen, T. (2006). Performance Effects of Risk Management Perspectives on Strategic Risk Management (Ed.), (pp. 13-21). Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Kneer, G., & Nassehi, A. (1997). *Niklas Luhmann – introduktion til teorien om sociale systemer*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Lam, J. (2003). *Enterprise Risk Management – from incentives to controls*. New York: John Wiley and Sons Ltd.
- Lorentzen, M., Friis, I., & Vamosi, T. (2004). *Erhvervsøkonomisk teori*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Luhmann, N. (1999). *Tillid – en mekanisme til reduktion af social kompleksitet*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Luhmann, N. (2002). *Risk: A Sociological Theory*. New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers.
- March, J. G. (2005). *Valg, vane og vision*. København: Forlaget Samfundslitteratur.
- Månson, P. (2007). Max Weber. In H. Andersen & L. B. Kaspersen (Eds.), *Klassisk og moderne samfundsteori* (pp. 90-111; 4 udgave). København: Hans Reitzels Forlag.
- Mythen, G. (2004). *Ulrich Beck – a critical introduction to the risk society*. London: Pluto Press.
- Nielsen, M. F., & Nielsen, S. B. (2005). *Samtaleanalyse*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Nielsen, T. H. (1996). Risici – i teknologien, i samfundet og i hovederne. *Retfærd*, 73, 61-77.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods. 3rd Edition*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Power, M. (1997a). *The Audit Society*. Oxford: Oxford University Press.
- Power, M. (1997b). From Risk Society to Audit Society. *Soziale Systeme*, 3, 3-21.
- Power, M. (2004). *The Risk Management of Everything. Rethinking the politics of uncertainty* (Demos, Ed.). Retrieved from Demos, London: www.demos.co.uk.
- Power, M. (2007). *Organized Uncertainty*. Oxford: Oxford University Press.
- Rasmussen, T. (1996, 1 qtr). Samfundnets risikable møde med fremtiden. *Sociologi*, 1, 23-44.
- Rose, N., & Miller, P. (1992). Political power beyond the state: Problematics of government. *British Journal of Sociology*, 43(2), 173-205.

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

- Rothstein, H., Huber, M., & Gaskell, G. (2006, February). A theory of risk colonization. *Economy and Society*, 35(1), 91-112.
- Scheytt, T., Soin, K., Sahlin-Andersson, K., & Power, M. (2006, September). Special Research Symposium: Organizations and the Management of Risk. *Journal of Management Studies*, 43(6).
- Sondhi, R. (1999). *Total Strategy*. Lancashire, UK: Airworthy Publications International Ltd.
- Weber, M. (1978). *Economy and Society*. Berkeley and Los Angeles, California: University of California Press.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research. Design and Methods. 3rd Edition*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Young, P. C., & Tippins, S. C. (2001). *Managing Business Risk: An organization-wide approach to risk management*. New York: AMACOM.

5. Artiklen ”Den moderne risikostyrings drivkræfter og motiver – et empirisk perspektiv”

Artiklerne i kapitel 4 og 5 udgør som nævnt foran et sammenhængende bidrag. Den følgende artikel er publiceret i Ø&I, 2010/11, nr. 1.

Artiklen anvender den forrige artikels teoretiske resultater om drivkræfter for lederes beslutninger om at engagere organisationen i at arbejde med risiko på basis af helhedsorienterede koncepter på 7 virksomheds-cases.

Den moderne risikostyrings drivkræfter og motiver (2. del)

Et empirisk perspektiv

Af Per Henriksen og Rune Yndestad Møller*

Risikostyringens officielle salgsargument er klart: det er god forretning. Men hænger det sådan sammen i praksis? Forfatterne identificerede i den første artikel mulige teoretiske drivkræfter, og pegede på det offensive argument om værdiskabelse samt 3 defensivt orienterede drivkræfter: 1) Modernitetens øgede risikoproduktion, der leder til en oplevelse af øget usikkerhed og uforudsigelighed, 2) Risikostyring som responsmekanisme til øget usikkerhed, og 3) Risikostyring som mekanisme til ansvarsfordeling og legitimitet. I denne artikel følger forfatterne op med en empirisk analyse af data fra en række danske virksomheder. Forfatterne konkluderer, at værdiskabelse ikke indgår som grundlæggende drivkraft. Spørgsmålet om målrationelitet kan snarere udlægges som værdibevarelse, altså et defensivt motiv. Til gengæld finder forfattere klare eksempler på, at de øvrige defensive drivkræfter indgår i virksomhedernes motivation. Den observerede risikoledelesesadfærd er for en stor del drevet af ledelsens ansvarsoverdragelse og -fraskrivelse og ikke af ansvarsbevidsthed og -pådragelse.

A. Introduktion

1. Baggrund

I den tidligere artikel (1. del) (Henriksen & Møller, 2010) beskæftigede vi os med en række teoretiske perspektiver på den moderne risikostyrings drivkræfter og motiver. Vi følger med nærværende artikel op på den foregående artikels indikationer ved at analysere og perspektivere de empiriske data fra et antal større danske virksom-

* Per Henriksen er cand. lact., MBA og erhvervsforsker ved Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse på Copenhagen Business School. Han har mange års generel ledelseserfaring fra erhvervslivet. Rune Yndestad Møller er netop blevet cand. merc. fra CBS, og har været tilknyttet forskningsprojektet om strategisk risikoledeelse.

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourcudviklingsstrategier

heder. Den foreliggende artikel skal således ses som del 2 af en samlet afrapportering.

I den første artikel identificerede vi med det primære udgangspunkt i Max Webers ide' om målrationalitet og Ulrich Becks tese om risikosamfundet 4 faktorer, der alle – enkeltvis eller i kombination – kan ses som sandsynlige drivkræfter i virksomhedernes beslutninger om at adoptere moderne generiske risikostyringsmetoder.

Vi pegede dels på risikostyringens teoretiske rationale, værdiskabelsen, som et indlysende offensivt argument for at etablere et formelt risikostyringsapparat. Men vi påpegede også, at denne forklaring i praksis kan vise sig at være af mere teoretisk og indirekte karakter end af eksplicit substans, hvor orienteringen kan vise sig at være mere værdibevarende end egentligt værdiskabende.

Fire teoretiske drivkræfter: en offensiv og tre defensive

Vi identificerede derfor tre defensivt orienterede faktorer som mere sandsynlige drivkræfter i forhold til virksomhedernes beslutninger. Med udgangspunkt i Ulrich Becks tese om risikosamfundet pegede vi på, at perceptionen af en mere risikabel og globaliseret verden, der byder på en dramatisk øget dynamik og kompleksitet, øger det oplevede behov for at levere sikkerhed i forhold til den øgede usikkerhed. Adoptionen af generiske risikostyringsmetoder øger oplevelsen af dette refleksive behov for sikkerhed, hvor metoden og kontrolapparatet i sig selv kan tilbyde muligheden for at omfordele det ledelsesmæssige ansvar for årsag og virkning i beslutningskonteksten. Vi påpegede endelig, at adoptionen af generiske risikostyringsmetoder også kan være tilskyndet af et ledelsesmæssigt behov for legitimitet overfor eksterne som interne interessenter. En tilskyndelse, der muligvis forstærkes af den professionaliserede diskurs, der føres af omgivende organisationer og konsulentvirksomheder for at fremme ledelsesteknologiens udbredelse.

Hvor vidt disse faktorer indgår i vores empirivirksomheders motiver for at adoptere (eller undlade at adoptere) moderne generiske risikostyringsmetoder, hvad enten disse motiver måtte være italesat eksplicit eller være implicite, undersøger vi nærmere nedenfor.

2. Oversigt over artiklen

Artiklen er struktureret som følger: I kapitel B beskriver vi helt kortfattet det empiriske projekts metode, idet en detaljeret metodebeskrivelse fremgår af artiklens første del (Henriksen & Møller,

2010). I kapitel C beskriver vi den relevante empiri fra de 7 virksomheder, der har bidraget til denne del af forskningsprojektet. I kapitel D kontrasterer og diskuterer vi de empiriske indikationer med den teoretiske ramme, vi frembragte i artiklens første del. I kapitel E forsøger vi os med en konklusion på basis af projektets empiri, og diskuterer implikationerne for risikostyringsfeltet. Litteraturlisten oplister kun referencer, der har været henvist til i denne del af den samlede analyse.

B. Metode

Det empiriske arbejde bygger på data indsamlet i forbindelse med et flerårigt forskningsprojekt ved Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse, CBS. Projektet søger gennem casestudier bl.a. at udforske, hvad der driver virksomheder til at adoptere en ny ledelsesteknologi som risikostyring.

Forskningsprojektet er etableret i samarbejde med 2 centrale casevirksomheder, der siden har haft tilslutning af 7 andre virksomheder, hvor alle er indgået i et fælles vidennetværk, der har diskuteret en række af risikostyringsfeltets centrale problemstillinger. Alle virksomheder har således bidraget til projektets empiri, dog således at den fulde tyngde har ligget på de to centrale casevirksomheder.

Empirien er baseret på mere end 40 semi-strukturerede interviews i casevirksomhederne samt diskussioner og virksomhedspræsentationer fra 10 tematiske møder i vidennetværket. Data fra netværksvirksomhederne er suppleret gennem et antal opfølgingsinterviews i 2009/2010. I artiklen er de deltagende virksomheders og de medvirkende informanternes navne anonymiserede med henblik på at opfylde aftaler om diskretion.

**Empirien
stammer fra
en række
store danske
virksomheder**

C. Drivkræfter og motiver – i empirisk perspektiv

Vi gennemgår nedenfor de centrale drivkræfter som informanterne i 7 af forskningsprojektets deltagervirksomheder har italesat eller indikeret. I sagens natur har der været en dybere og mere detaljeret informationsfangst i de to casevirksomheder, men spørgsmålet om drivkræfter og motivation har også været genstand for diskussioner i projektets vidennetværk. Der har endvidere været foretaget opfølg-

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

ningsinterviews i flere af disse virksomheder. Denne del af empirien (netværksvirksomheder) bygger således på virksomhedspræsentationer og diskussioner i netværket samt et antal opfølgningsinterviews.

Data er som nævnt indsamlet over en længere periode. Det betyder naturligvis, at der over perioden samtidig – i varierende grad – har foregået en udvikling i den enkelte virksomheds tilgang til risikostyringsarbejdet, et forhold, der ikke mindst er aktuelt for de to casevirksomheder. Gennem et kritisk fokus på de forskellige udviklingsfaser og virksomhedernes design af risikostyringsmetodik, og derigennem en kortlægning af, hvilke funktioner de inddrager, og herunder deres respektive prioritering, har vi kunnet danne et billede af, hvad der for den enkelte virksomhed fremstår som prioriterede motiver i forhold til risikostyringsprocessen. I det omfang, der har kunnet observeres sammenhæng mellem prioritet og vigtighed (hvilket ikke altid er tilfældet), har det givet os en indikation af organisationens centrale drivkræfter i risikostyringsprocessen. Vi tager i analysen udgangspunkt i, hvad informanterne siger de gør, og hvad der driver organisationen, hvilket nødvendigvis ikke er det samme som det der reelt gøres og i praksis motiverer. Således kan drivkræfterne reelt have været andre, og muligvis mere dybereliggende, end de som eksplicit udtrykkes af informanterne.

De 7 virksomheder, der behandles i artiklen, er alle store virksomheder i en dansk kontekst. Samtlige virksomheder har en årlig omsætning på mere end 10 mia. dkk.

1. Casevirksomhed 1 – »Transport«

a. Baggrund

»Transport« er en stor danskbaseret, men internationalt opererende koncern, der primært er involveret i international transport, men også i en række andre forretningsområder. Udover koncernniveauet, har vi primært gennemført vores empiri i koncernens transportdivision samt i en anden division, der er aktiv på energiområdet (benævnt »kontrakt« i det videre).

b. Observationer

Den tidligere chef for den koncernstabsfunktion, der har haft et centralt ansvar for introduktionen af moderne risikostyring: *»Vores konkrete prioritering af helhedsorienteret risikostyring startede formelt i 2004. Koncernchefen udstedte simpelthen et direktiv, som*

fastlagde, at koncernens forretningsenheder fra samme dato forventes at arbejde proaktivt og fokuseret med risikostyring. Jeg blev sat i spidsen for at udforme koncernens »skabelon« for helhedsorienteret risikostyring. Efter at have studeret diverse rammeværker og relevant ERM-litteratur, fastlagde vi en intern ERM-skabelon til brug for de enkelte divisioner. Vi valgte derefter at rulle skabelonen ud i to divisioner, »transportdivisionen« og »kontraktdivisionen«.

Men hvad lå bag koncernchefens direktiv og initiativet med at udforme og udrulle en helhedsorienteret risikostyringsmodel? En direktør i »kontrakt« siger: *»Vi lavede på et tidspunkt en ret dyr bommert i en større forretning i Afrika. Der er ingen tvivl om, at vi kunne have gjort vores forarbejde og ikke mindst risikovurderingen meget bedre. I et efterfølgende projekt anvendte vi systematisk risikostyringsprincipper. Projektet lykkedes ret godt, og reelt tror jeg, at det var med til at gøre koncernchefen interesseret i risikostyring. I samme periode var vi i vores division ret opmærksomme på konsekvenserne for Shell i Brent Spar-sagen, men også på at undgå ødelæggende ulykker som Piper Alfa i slutningen af firserne. Alt dette – og formentlig også diverse konsulenthuses påvirkning af koncernchefen og den øvrige direktion, tror jeg gjorde det afgørende udslag til direktivet i 2004.«*

Måske var det en bommert der gjorde udslaget!

Den tidligere chef for koncernstabsfunktionen peger også på, at påvirkningen fra tidligere projekter, der løb af sporet *»fordi folk gjorde ting, de ikke kendte konsekvenserne af«*, var en afgørende faktor for koncernchefens spirende interesse for organisationens håndtering af risici. Han peger endvidere på, at Barings Bank konkursen i 1995 også havde indflydelse på koncernchefens interesse for risikofeltet, selv om risikostyring på det tidspunkt ikke blev italesat som disciplin.

»Barings-casen og vores egne knap så heldige eksempler medførte rent faktisk, at en international konsulentvirksomhed i 1997 blev sat til at afdække og gennemanalysere koncernens top-50 risici. Den proces havde ret stor påvirkning på organiseringen af koncernens finans- og økonomifunktion, herunder også at der blev etableret en intern revisionsfunktion. Jeg er faktisk ret sikker på, at der bag ved det hele lå en opfattelse hos koncernchefen om, at verden i stigende omfang var blevet kompleks og uforudsigelig. Den opfattelse påvirkede på en eller anden måde den store vægt, vi senere lagde på de makroøkonomiske faktorer i vores risikostyringsskabelon.«

Barings gav anledning til refleksion

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

En direktør i »transportdivisionen« peger på, at der fra ca. år 2000 kunne observeres et stigende fokus på risikostyring i koncernen. Han peger konkret på, at transportdivisionen i en længere periode havde voldsom vækst, men også at uventede problemer i forbindelse med 2 større akkvisitioner, må tillægges stor betydning. Han tillægger, at etableringen af koncernens interne revisionsfunktion i 1996 og ikke mindst tilkomsten af en ny intern revisionschef omkring årtusindskiftet også har haft betydning for den interne prioritering. *»Og så hører vi jo også, hvad der udgår fra handelshøjskolerne og fra konsulenterne«,* afslutter han.

Men hvad er så sigtet i koncernens risikostyring? Hvilken orientering antager »skabelonen« og den måde risikostyringen udføres på? Den nu tidligere chef for koncernstabsfunktionen fortæller: *»Jeg har aldrig været enig i de fine ord om risikostyringens virkning på muligheder og værditilvækst. Det er fine konsulentord. Vores fokus var (og er), at bruge risikostyring til at undgå uventede overraskelser og tab. Eller måske endnu bedre udtrykt, at undgå negativ påvirkning af vores målsætninger. Men vi har i processen været meget optaget af at identificere og vurdere forandringer i den globale makroøkonomi. På et tidspunkt oplevede vi – helt uforberedt – at væksten i Kina havde enorm betydning for stålpriserne. Stålpriserne steg og steg til stor skade for en række store investeringer i »transport«. Så vi byggede vores struktur op omkring netop dette, at vores folk rundt omkring i verden skal være observatører på lokale og regionale forandringer, der kan have betydning for koncernens forretninger og investeringer. Informationsindsamling og rapporteringsstruktur til divisionsledelser og bestyrelsens revisionskomite blev netop bygget op omkring denne skabelon. Men den grundlæggende observans er at undgå negativ påvirkning i forhold til vores beslutninger.«*

Fokus på at undgå uventede overraskelser og tab bekræftes af andre i koncernen. F.eks. peger en direktør i »transportdivisionens« engelske operation på, at risikostyringen har til formål at identificere risici, der kan forhindre eksekveringen af strategien. Direktøren i »kontraktdivisionen« er ikke til at misforstå: *»I vores division ser vi altid glasset som halvtomt. Det gennemsyrrer organisationen.«*

Koncernen fik ny koncernchef i 2008, da den tidligere chef fratrådte i forlængelse af en række problematiske beslutninger og en vigende indtjeningsevne. Chefskiftet følges af et paradigmeskifte i forhold til koncernens tilgang til risikostyring. I 2009 fik også den oven-

nævnte koncernstabsfunktion ny chef, da den hidtidige chef fratrådte koncernen.

Den nuværende chef for koncernstabsfunktionen fortæller: »Vi befinder os i en økonomisk krise. Vi kunne konstatere, at vores risikostyring trods alle gode intentioner har haft karakter af en mellemting mellem et fata morgana og en dyr mappe på chefens aflåste kontor. Der har været en betydelig distance til anvendelse. Informationerne blev ikke brugt. Ude i linjen var opfattelsen, at Risk Management var en papirtiger, rapportering for rapporteringens skyld. Øvelsen gik ud på, at kopiere tallene fra sidste rapport, så det ikke kunne ses, at det var den forrige rapport. Nu har vi valgt at gøre det simpelt, og tager et skridt ad gangen. Vi fokuserer mere på at få inkluderet risikovinklen i beslutningsprocesserne. Og det har dermed blevet mere end en disciplin i sig selv. For et års tid siden stillede vi os derfor spørgsmålet, hvordan vi kunne få risikostyringen ind i den daglige ledelse og ud af vores stabsfunktion. Vi er mere eller mindre startet forfra.«

Trods gode intentioner – et fata morgana

Han påpeger endvidere, at koncernen nu lader det være op til de enkelte divisionsledelser at afgøre, hvordan man vil indrette sig i forhold til risikostyring. Der eksisterer ikke længere overordnede krav på koncernplan, »men vi opfylder selvfølgelig, hvad der kræves af regulatorisk karakter. Og koncernmæssigt beskæftiger vi os stadig med håndtering af forsikringsbare risici og finansiel risikostyring«. I det nye paradigme er beslutningsrelationen højt prioriteret: »Der eksisterer nu meget mere kontante krav til et gennemarbejdet beslutningsgrundlag, når der skal træffes strategiske beslutninger«.

c. Analyse

Det indikeres klart, at drivkræften til at opbygge et risikostyringsapparat i koncernen aldrig har været en påberåbelse af argumentet om værdiskabelse. Det oprindelige motiv kan ses som værende udløst af konkrete tabsrelaterede hændelser, der formentlig samtidig har været tilskyndet af et vist legitimeringspres udløst af eksterne interessenters (konsulenters) »gode råd«. I det lys kan det oprindelige initiativ ses som respons til den øgede risikoproduktion, men ikke som målrationalitet i Webersk betydning. Men det er også interessant at notere, at svaret på koncernens senere »dårlige beslutninger« ikke er mere formaliseret risikostyring. Tværtimod afvikler man det overordnede helhedsorienterede sigte på risikostyring, men bestræber sig i højere grad på at få relevante informationer ind i de ledel-

Vi skal undgå tab!

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

sesmæssige beslutningsprocesser, »fordi beslutninger skal træffes der, hvor viden er«, som den nuværende chef for stabsfunktionen udtrykker det. Kausalitetsproblematikken er således evident i dette tilfælde. Erfaringen er, at man ikke har kunnet få den formaliserede, helhedsorienterede risikostyring til at give en værdi, der kunne retfærdiggøre ressourceanvendelsen. Man kan således hævde, at det formaliserede apparat ikke har været bragt i stand til at levere en vidensproduktion, der fandtes anvendelig i beslutningsprocesserne. I stedet har man fokuseret og skærpet kravene til beslutningsgrundlag. Dermed søger man at flytte »risikostyringen« fra administrativt til ledelsesmæssigt niveau. Virksomheden nedjusterer følgelig sine ERM-bestræbelser til afgrænsede fagdiscipliner, og tilpasser den generelle adfærd i risikostyringen til eksternaliserede forventninger. Deri ligger således et træk af coerciv isomorfisme.

2. Casevirksomhed 2 – »Telekommunikation«

a. Baggrund

»Telekommunikation« er en betydende spiller på det danske telekommunikationsmarked. Koncernen havde tidligere ambitioner om en større rolle på det europæiske marked, men i forbindelse med en ændring i ejerstrukturen (fra børsnoteret til private equity) blev flere udenlandske aktiviteter afhændet. Virksomheden råder over den grundlæggende distributionsstruktur, og er såvel Business-to-Business som konsumentrettet. Virksomheden er organiseret i en koncernstruktur med et mindre antal relativt selvstændige forretningsenheder, der har gennemgået visse tilpasninger i strategisk fokus undervejs i forskningsforløbet. Koncernen har de senere år været præget af relativt markante effektiviseringsprocesser og skærpet konkurrence på centrale forretningsområder.

b. Observationer

I lyset af den udbredte ERM-diskurs, og koncernens egne erfaringer med Sarbanes-Oxley-reglerne, iværksatte koncernledelsen i 2005 en større konsulentanalyse af risici og risikohåndteringen i en af koncernens forretningsdivisioner. Analysen var baseret på moderne ERM-tænkning, og konsulenterne havde til opgave – udover risikoafdækningen i divisionen – at levere forslag til analysens implikationer på koncernniveau, herunder også et oplæg til en koncernbaseret ERM-organisation. Konsulenterne leverede en detaljeret risikovurdering i forhold til divisionen, men også en liste over prioriterede risici, der kunne have betydning på koncernstrategisk niveau, alt-

så såkaldt strategiske risici, jf. f.eks. (Jul Andersen, 2009), (Henriksen, 2009).

Konsulenterne foreslog også, at koncernen etablerede en central (og ressourcetung) ERM-funktion, der kunne forestå udrulningen af ERM-principper i hele koncernen. I de efterfølgende diskussioner, fandt koncernledelsen ikke, at analysen havde afdækket risici, som ikke i forvejen var identificeret og inddraget i beslutningsstrukturerne. Den direktør i koncernens finansfunktion, hvor konsulentanalysen var forankret, siger: *»Rapporten fortalte jo ikke koncernchefen noget nyt. Han kendte de identificerede risici i forvejen, og kunne derfor afslå, at vi fulgte konsulenternes råd om at etablere en stor central ERM-funktion«*. Man fandt således ikke noget argument for at anvende store ressourcer på at opbygge en central ERM-funktion. Forslaget blev forkastet. Koncernens mangeårige (nu pensioneret) CFO og direktionsmedlem understreger problematikken mellem udbytte og ressource: *»ERM udviklede sig nok til at blive en skræmmende størrelse«*. Det i risikostyringssammenhæng mest markante udkomme af analysen var en central beslutning om, at man på koncernniveau ville afdække koncernens strategiske risici med henblik på en løbende overvågning i direktion og bestyrelse.

Koncernens daværende CFO udtaler også en vis skepsis i forhold til den moderne risikostyrings bevæggrunde. *»Vi så [i 2005] i nogen grad risikostyring som et trendfænomen, selv om det er svært at sige nej til noget, der er en general udviklingstendens. Men vi valgte at stille spørgsmålstejn ved, om det var noget vi skulle gøre kun ud fra et synspunkt om »fashionabilitet«*. Den daværende CFO har også gjort sig andre markante tanker om den organisatoriske effekt af at indføre moderne ERM-principper i koncernen: *»Vi var også negative overfor ERM, fordi vi mente det kunne udvikle sig til at blive en organisatorisk ansvarsfraskrivelse, hvor man blot udviklede en liste med acceptable undskyldninger for ikke at nå målet«*.

»Men vi bibeholdt den indstilling, at man skal være opmærksomme på risici. Men ikke i et statisk »what-if« system. Vi havde større tro på bedømmelse og fornemmelse i samtaler end kalkulationer«

**Risikostyring
som »fashion-
abilitet«**

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

En virksomhed, der går mod strømmen.

Beslutningen fra 2005 om ikke at etablere en ERM-funktion er ikke siden blevet ændret, tværtimod. Men i forbindelse med et koncernchef-skifte har koncernens strategifunktion fået større betydning i organisationen. Fra 2007 har strategifunktionen således foretaget en årlig analyse af »key risks associated with the strategic and financial plan«. Det kan ses som en videreførelse og formalisering af beslutningen i 2005 om at overvåge strategiske risici. Men indstillingen til måden at håndtere risiko på, har ikke ændret sig. Som direktøren for Group Strategy siger: »De risici, der er af alvorlig karakter for koncernen, skal vi være i stand til at se fra ledelseshold. Det er vores holdning.«

Men fravalget af en ERM-struktur betyder ikke, at risikostyring som disciplin er fraværende i koncernen. Men risikostyring fastholdes i sagens natur som fagspecifikke funktioner, hvad enten det er koncernjuridisk, forsikringsbare risici, operationel eller finansiell risikostyring. På koncernniveau udføres endvidere det der opfattes som nødvendigt og relevant af regulatoriske årsager. Herunder indeholder årsrapporten et større risikoafsnit, hvortil det dog anføres, at risikostyringsaktiviteterne hovedsagelig styres af en koncernforsikringspolitik.

c. Analyse

I sit bevidste fravalg af ERM, er denne virksomhed i et vist omfang atypisk i forhold til de fleste andre deltagere i forskningsprojektet. Men kernen er, at man bevidst stillede krav om en afdækning af risikostyringens bidrag til værdiskabelsen. Da det kausale bevis mellem ERM og værdi ikke kunne findes, og da man samtidig havde en række betænkeligheder om de organisatoriske effekter af en ERM-struktur, foretog ledelsen et bevidst fravalg af ERM. Det interessante her er netop, at en ledelsesmæssig begrundelse for ikke at opbygge er ERM-apparat, præcis peger på det ansvarsfraskrivelsesargument, som vi har påpeget som en teoretisk drivkraft. Det forhold, at argumentet her anvendes i omvendte betydning, altså som selve argumentet mod opbygningen af en ERM-struktur, understreger i sin bevidste italesættelse jo netop, at risikostyring som ansvarsfordeling kan eksistere som drivkraft. Samtidig indgår risikotænkningen eksplicit i virksomhedens strategiproceser. Dermed kommer man muligvis tættere på en ledelsesmæssig udfordring af det beslutningsmæssige vidensgrundlag, altså potentielt tættere på at forbinde risikotænkning til værdiskabelse. Så man valgte i stedet at fastholde eksisterende beslutningsstrukturer, dog således at risiko indgår i

OBS: risikostyring som ansvars- fraskrivelse

koncernens strategiske forretningsprocesser. Visse af de formaliserede og fagorienterede risikostyringsaktiviteter, der foretages, ses primært som respons til regulatoriske forventninger. Virksomheden fremviser dog et ganske ekstensivt risikostyringsafsnit i årsrapporterne. I sit fravalg af den formaliserede ERM-struktur, synes virksomhedens drivkraft således primært at være relateret til coerciv isomorfisme.

3. Virksomhed 3: »Pharma«

a. Baggrund

»Pharma« er en stor dansk-baseret, men internationalt opererende koncern i den farmaceutiske industri. Virksomheden er involveret i udvikling, produktion og afsætning af farmaceutiske produkter. Virksomheden er børsnoteret, og organiseret i en koncernstruktur med et antal underliggende forretningsområder og datterselskaber.

b. Observationer

Koncernens CFO¹ peger på, at organisationens systematiske arbejde med moderne risikostyring blev påbegyndt omkring 1999-2000 i forbindelse med en udspaltning af et centralt forretningsområde. Denne proces indeholdt i sig selv en række risici, men ledelsen var samtidig under indtryk af den angelsaksiske verdens stigende fokus på risikostyring. CFO'en peger også på den påvirkning, der lå i, at koncernens bestyrelsesformand var centralt involveret i Nørby-udvalgets arbejde.

Som kontrast til den udøvelse af risikostyring der er indbygget i de daglige ledelsesfunktioner, påpeger CFO'en, at den moderne risikostyring flytter fokus fra en ad hoc-baseret tilgang til en systematiseret tilgang. Det giver, påpeger han, et langt bedre overblik. »Jeg synes, jeg kender til flere risici«, som han siger.

Chefen for koncernens risikoenhed peger på, at organisationen nu har nået et niveau, hvor risikostyringen er dybt integreret i forretningsprocesserne. »Nu er det bare noget vi gør. Nu stilles der ikke længere spørgsmål til relevansen og til det ekstra arbejde, der ligger i processerne.« Chefen for enheden understreger den store betydning af, at der fra starten har været ubetinget opbakning fra ledelsen. CFO'en supplerer med en henvisning til det vigtige i, at have bestyrelsens opbakning: »det giver en enorm power at kunne sige, at bestyrelsen kigger på det. Så er der ingen, der har noget at sige imod.«

**En first mover:
under indtryk
af Nørby-
udvalget**

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

Orienteringen i koncernens risikostyringsarbejde er – formelt set – defensiv, som det også fremgår af koncernens risikodefinition, hvor risiko defineres som »begivenheder eller udviklingstendenser, der kan forhindre virksomheden i at nå sine overordnede mål.«

Sigtet kan således siges at være »værdibevarende« frem for »værdiskabende«, men omvendt er informanterne helt tydelige i at understrege, at når arbejdet fokuseres mod at søge bedre overblik og øge kendskabet til relevante risici, er det ultimative formål at »skabe øget transparens for at forbedre kvaliteten i beslutningsprocessen.« Forbindelse til risikostyring som input til »informeret beslutningstagen« udtrykkes altså eksplicit, og som chefen for risikoenheden ser det, er bevidstheden om »*relationen til beslutningsprocesserne blevet tydeligere over tid.*«

At relationen til beslutningsprocesserne er vigtig, indikeres også på anden vis. Chefen for risikoenheden siger: »*Vi har haft stort fokus på det vi kalder emerging risks, fordi verden forandrer sig som den gør*«, og fortsætter, »*Virksomheden er mere og mere global og internationalt orienteret. Derfor er vi nødt til at have blikket rettet mod globaliseringens effekter. Risici rejser hurtigere omkring, tingene sker med høj hastighed og somme tider med meget stor effekt.*«

CFO'en peger ligeledes på store betydning af udefrakommende påvirkninger, der følger af virksomhedens internationalisering og de drastiske forandringer, der registreres i forretningsmiljøet. CFO'en peger helt konkret på, hvordan forretningsmiljøet er under påvirkning af en øget kompleksitet i forhold til produktion og logistik, skærpede krav til produktansvar, og mere og mere regulering og deraf følgende kontrolpres. Dynamikken i industrien opleves også som øget, og fremhæver specifikt det vigtige i, at have fokus på omdømmerisici: »*jeg ser forretningsetik som det store område, der vil bevæge sig fremover.*«

Virksomhedens årsrapporter indeholder ganske ekstensive afsnit om risikostyring og virksomhedens risikoeksponering.

b. Analyse

I sit bevidste tilvalg af ERM har »Pharma« initialt været under påvirkning af interne aktiviteter og hændelser, men også af påvirkninger af regulatorisk karakter og fra virksomhedens nære interessenter. Der indgår således klare træk af isomorf adfærd, bl.a. gennem den ledelsesmæssige anknytning til de ydre regulatoriske processer. Et forhold der reelt understreges og udtrykkes gennem virksomhedens ydre risikostyringsadfærd, som det blandt andet ses i årsrapporternes eksterne rapportering. Man har i dag et ledelsesmæssigt fokus på sammenhængen mellem den usikre og uforudsigelige verden, og de potentielle muligheder for overblik over risici, som risikostyringsapparatet potentielt kan give. Virksomheden indtager i arbejdet et tabsundgåelsesfokus, men er eksplicit fokuseret på at udvikle forbindelsen mellem risikostyring med beslutningsprocesserne.

**Beslutnings-
relationen bliver
mere og mere
synlig**

4. Virksomhed 4: »Byg«

a. Baggrund

»Byg« er en stor danskbaseret, men internationalt opererende koncern, der udvikler, producerer og markedsfører en lang række forskellige produkter til byggeriet. Virksomheden er ikke børsnoteret.

b. Observationer

Hvor den generelle opfattelse i erhvervslivet synes at være, at den økonomiske krise har skærpet og øget virksomhedernes appetit på moderne integreret risikostyring, er det ikke tilfældet alle steder. Virksomhedens informanter siger: »Reelt kan man sige, at vores efterhånden flerårige proces med at implementere og forankre ERM i organisationen i dag i øget omfang konkurrerer med klassisk økonomistyring og intern kontrol.« Virksomheden opfatter, at den klassiske siloopdelte risikostyring som den finansielle er blevet mere synlig. Krisen har medført, at »ting, der ikke kan kvantificeres, tror vi ikke på«, som det udtrykkes.

**Krisen har
haft modsat
konsekvens**

Men sådan var fokus ikke, da man for ca. ti år siden, ledelsesmæssigt aktiverede en proces med at implementere ERM i koncernen. På daværende tidspunkt var ERM en decentral proces, der understøttedes fra centralt hold. I dag er ERM i højere grad forankret i økonomistyringen. »Vi var dengang simpelthen bekymrede for, at vi var en virksomhed i stærk vækst, men uden at råde over et egentligt risikostyringsapparat. Vi ønskede, at have en systematisk tilgang til

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

de risici, der har betydning for beslutningsprocesserne.«, fortæller virksomheden.

Risiko defineres i virksomhedens officielle ERM-struktur som »en hændelse, udvikling, handling eller mangel på samme, der kan hindre opfyldelse af organisationens målsætninger.« Altså en i princip defensiv tilgang, selv om mulighedsaspektet er forsøgt fremhævet ved at pege på, at det også ses som en risiko, hvis potentielle forretningsmuligheder ikke identificeres og udnyttes.

Virksomheden mener også, at udvikling i lovgivning har betydning for risikostyringens aktualitet. *»Derfor er vi nødt til at have styr på det. Og så skal man altså ikke glemme at udviklingen i dag går meget hurtigere end tidligere. Risikostyring kan medvirke til at forbedre vores evne til at handle«.*

Men i 2010 opleves processernes aktuelle status i det interne ledelsesmiljø ændret. De processer og metoder, der anvendes, er ikke ændret, men indsatsen vægtes ikke helt så højt som tidligere. Hvad betinger et sådant holdningsskifte? Virksomheden peger på et antal sandsynlige påvirkninger:

- At koncernens kapital- og indtjeningsplatform grundlæggende er ret robust i forhold til mange andre virksomheder. *»Måske er vores kultur præget af, at det indtil videre aldrig er gået rigtig galt. Nok er vi aktuelt påvirket af krisen, men ikke værre end mange andre«.*
- At den interne prioritering guides af det der opfattes som vigtigt at måle på, altså en betydning af KPI'erne. *»Lige nu er fokus rettet mod at tilpasse omkostningerne til markedet. Prioriteringen er simpelthen flyttet. Direktionen er i dag nok mere til den klassiske økonomistyring«.*

»Det er økonomistyringens parametre, der i dag guider risikostyringens anseelse internt«, slutter virksomheden af.

c. Analyse

Der er ingen tvivl om, at den »klassiske« økonomistyring spiller en stor rolle i denne virksomhed. Men kombinationen af stærk vækst i et dynamisk marked, regulatorisk udvikling, erfaring og inspiration fra andre virksomheder koblet med interne ildsjæle, fik virksomheden i gang med en ERM-proces. Der ses således træk af, at virksomheden oprindeligt har været motiveret af, at ERM kunne tilbyde et modsvar på modernitetens usikkerheder og uforudsigelighed. Men virksomheden har også været tilskyndet af et regulatorisk pres og de påvirkninger, der er kommet fra »netværket«. Man kan altså tale om en vis isomorf adfærd. Risikostyringens sigte er eksplicit rettet mod tabsundgåelse. Men i dag, i lyset af den økonomiske krise, påpeger informanterne, at ERM-processen gradvis indskrænkes til det »mest nødvendige«, altså en relativ passiv tilpasning til minimumsnormen. Man gør det, der opleves som nødvendigt – udadtil. Men hvis der eksisterede en potentiel positiv værdisammenhæng mellem (god) ERM og modernitetens usikkerheder, måtte man forvente at virksomheden lagde større vægt på ERM-processerne. Men tværtimod retter man det ledelsesmæssige fokus mod økonomistyringen og det kalkulerbare. Hvorfor dette tilsyneladende paradoks? Informanterne vurderer selv, at der kan ligge et svar i det forhold, at virksomheden som helhed ikke i nyere tid har oplevet reel kriseeksponering. Det plejer at gå, kan man sige, og dermed bliver risikostyringsapparatet noget man har for at møde omgivelsernes forventninger, og ikke et ledelsesværktøj, der kan anvendes proaktivt. Virksomheden bemærker selv, at den ledelsesmæssige ændring i prioritering, som krisen har påvirket, er rettet mod effektivisering og omkostningsreduktioner. Det har så at sige overtaget dagsordenen.

Økonomistyringen dirigerer. Kalkulationer tæller

5. Virksomhed 5: »Energi«

a. Baggrund

Virksomheden er en stor dansk-baseret, men internationalt opererende koncern, der udvikler, producerer og markedsfører avanceret udstyr til energiproduktion. Koncernen er organiseret i en koncernstab og en række forretningsenheder, der hver i sær beskæftiger sig med henholdsvis udvikling, produktion eller afsætning. Der er overvejende tale om projektsalg. Virksomheden er børsnoteret.

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourcudviklingsstrategier

Risikostyring som megatrend. Og Enron ...

b. Observationer

Jeg tror faktisk, at det var mig selv, der tilbage i 2005 var den første til at italesætte behovet for ERM i koncernen», fortæller den nuværende direktør for koncernens risikoenhed. Risikoenheden er en stabsfunktion, der fungerer i en faciliterende og koordinerende rolle mellem forretningsenheder og koncernledelse. Han fortsætter, »jeg var dengang ansvarlig for koncernens forsikringsstyring, og undrede mig over, at vi som en virksomhed i vækst i et meget foranderligt marked, ikke havde taget fat på det, jeg selv opfattede som en megatrend. Det var ikke så længe efter Enron-kollapset, og da jeg havde arbejdet med ERM i mit forrige job, syntes jeg, at det var et naturligt, men også et nødvendigt forslag at stille. Som forsikringsansvarlig var jeg også i hyppig kontakt med de store mæglervirksomheder, der jo også pressede på. Så jeg foreslog det simpelthen for ledelsen.«

Så nemt gik det ikke. Denne første bottom-up proces blev afvist, i særdeleshed med henvisning til en igangværende turn-around proces. Ressourcerne var optaget andre steder. Direktøren fortæller også, at den grundlæggende holdning i ledelsesgruppen den gang var, at risikostyring er noget man gør som en del af sin ledelsesopgave. Der var ingen større forståelse for, at vi skulle etablere en særlig proces for det.

Direktøren fortæller: »Men jeg gav ikke op. I slutningen af 2006 begyndte der at være bevægelse i bestyrelsen. Der var nu klart nogle af medlemmerne, der ville ud over forsikrings snakken, bl.a. fordi de kendte til Nørby-udvalgets anbefalinger og var imponerede over en anden dansk virksomheds risikostyringsproces.«

Næste fase blev et pilotprojekt, og umiddelbart derefter en beslutning om at introducere ERM i fuld skala.

Fokus i risikostyringsarbejdet er at eliminere tabsrisici. Direktøren er af den opfattelse, at det er vanskeligt at inkorporere et egentligt værdiskabelsesargument i processerne. En risk manager i risikoenheden supplerer med, at det formentlig kan ses som et modenheds-spørgsmål. I hvert fald opleves organisationen ikke som værende klar til det endnu. Efter direktørens opfattelse er diskussionen om at dokumentere kausalitet helt underordnet. »Værdi er selvfølgelig en god sællert. Men jeg synes ikke, det er nødvendigt med empiriske beviser. Det gør vi jo heller ikke om de fleste andre ledelsesproces-

ser. Der er jo også bred enighed om, at dette er vejen frem.» Han peger også på, at selve tilstedeværelsen af et professionelt risikostyringsapparat har betydning i markedet. F.eks. oplever han, at det giver en mere positiv vurdering af virksomheden fra forsikringssekskabernes og forsikringsmæglernes side. Det har også stor betydning og påvirkning for aktørerne i supply chain: »Hvis der er noget, bestyrelser og direktioner har respekt for, er det, hvis nøglekunder stiller krav om specifikke aktiviteter og systemer, f.eks. ERM. Og det sker. Vi er jo også selv en drivkraft på det område overfor vores leverandører. Det mener jeg faktisk er en af de vigtigste drivkræfter end alle de forskellige regulatoriske forventninger og krav«.

Både direktøren og risk manageren oplever, at den økonomiske krise har forstærket krav og forventninger til ERM-processen. Der har været mange »bad cases« i erhvervslivet. De peger også på, at »Energi« globalt har stor vækst i et marked med kraftig teknologisk udvikling, som øger udfordringen for ledelsen med at bevare overblikket. »Derfor bliver ERM et kærkomment ledelsesværktøj«, siger risk manageren.

c. Analyse

»Energi's« risikostyringsproces er initieret på baggrund af forslag/pres nedefra i organisationen. Initiativtagerne var interessant nok under indtryk af ERM som en »megatrend«, man burde adoptere. Beslutningstagerne blev overbevist – også tilskyndet af erfaringer fra netværket og påvirkninger af regulatorisk karakter. Der er således træk af isomorf adfærd. Det interessante er ikke mindst, at hvor ledelsen oprindeligt fastholdt, at risikostyring er en del af den løbende ledelsesopgave, skiftede man senere mening, netop under påvirkning fra netværk og regulatorer. Arbejdet er eksplicit orienteret mod tabsundgåelse. Værdiskabelse ses derimod ikke som et motiv. Der peges på, at tilstedeværelsen af et risikostyringsapparat har betydning overfor nøgleinteressenter i markedet, men også på, at virksomheden selv agerer drivkraft overfor andre virksomheder i værdikæden, herunder bl.a. som kravgiver i forhold til leverandører. I modsætning til »Byg« oplever denne virksomhed, at den økonomiske krise lægger mere pres og betydning på ERM-processen. Der ligger heri en implicit oplevelse af en mere turbulent verden, en verden af øget dynamik og kompleksitet, hvor ERM opleves som et ledelsesværktøj, der kan beskytte virksomheden mod negative overraskelser.

Ydre forventninger fik ledelsen til at skifte mening

6. Virksomhed 6: »Komponent«

a. Baggrund

»Komponent« er en stor dansk-baseret, men internationalt opererende koncern i fremstillingsindustrien. »Komponent« udvikler, producerer og afsætter specialiserede produkter og komponenter til forskellige formål, herunder bl.a. til køling og opvarmning. Koncernen er organiseret i en koncernstab og et mindre antal relativt selvstændige produktopdelte divisioner. Virksomheden er familieejet, og er overvejende aktiv i Business-to-Business segmentet.

b. Observationer

»Komponents« overvejelser om ERM blev indledt i slutningen af 2004. Risikostyring var før dette tidspunkt begrænset til snævre fagspecifikke aktiviteter på det finansielle og forsikringsmæssige område. Den første egentlige italesættelse fandt sted blandt nøgleledere i koncernens treasury-afdeling og forsikringsfunktion under indtryk af de generelle tendenser i erhvervslivet – herunder ikke mindst Corporate Governance og specifikt Nørby-udvalgets anbefalinger om risikostyring. Det forhold at der fandtes potentiale for besparelser ved øget aggregering af koncernens forsikringsportefølje fungerede også som en klar ansporing. I en slags bottom-up proces løftede de to ledere diskussionen op i koncernledelsen og bestyrelsen, fortæller den nuværende dagligt ansvarlige for koncernens risikoenhed, og fortsætter: *»Derefter kom beslutningen om at gå i gang med at implementere ERM. På det tidspunkt tror jeg faktisk, at bestyrelsen og direktionen var mest under indtryk af Nørbyudvalget og de generelle regulatoriske forventninger.«*

Den interne »markedsføring« har – siger den ansvarlige for risikoenheden – mest været fokuseret på to forhold. Dels det, at risikostyring kan medvirke til at skabe øget sikkerhed/tryghed, men også på muligheden for, at risikostyring kan medvirke til at identificere nogle afledede gevinster.

I ledelsesgruppen har man ofte diskuteret, hvor vidt tilstedeværelsen af et ERM-apparat har speciel betydning for virksomhedens position i markedet. *»Konklusionen er lidt plus-minus«,* siger den ansvarlige for risikoenheden, *»for på den ene side betyder vores generelle image meget mere, men for eksempel lægger forsikringsselskaberne stor vægt på de informationer, vi får frem. Og jeg vil nok mene, at omverdenen ville undre sig voldsomt, hvis vi nu afskaffede ERM. Så nogen betydning er der.«*

Nørby igen,
men ...

Der er også sket forandringer i det, der driver processen i forhold til det oprindelige udgangspunkt. »Risikobilledet er forandret. Fra at være globalt sælgende, er vi nu globale både når vi køber og sælger. Vi indkøber i dag mange højtforædlede komponenter, der indgår i vores egne processer. Det er klart med til at forandre billedet. Der er også en anden og større påvirkning fra de nye økonomier og konkurrenter, hvor sidstnævnte nærmest dukker op over natten,« siger den ansvarlige for risikoenheden.

Globalisering synes at være en slags fællesnævner for disse påvirkninger? »Ja,« siger den risikoansvarlige, »vi er enormt eksponeret. Globalisering giver mange nye muligheder, men bidrager enormt til usikkerhed«. Det opleves også, at den økonomiske krise har haft en vis effekt på måden at tænke risiko på i organisationen. Det er simpelthen blevet nemmere at få adgang til informationerne i linjeorganisationen. »Tidligere var det os der skulle aktivere folk, men nu kommer der mere og mere den anden vej. Der er en større intern bevågenhed om risikostyring. Folk er nok også blevet mere opmærksomme på at levere fordi vi for nylig har fået et revisionsudvalg. Det øger klart opmærksomheden«, siger den ansvarlige for risikoenheden.

c. Analyse

Virksomheden påberåber sig ikke argumentet om risikostyringens værdiskabelse, men er bevidst om, at arbejdet orienteres mod opfyldelse af organisatoriske mål. Også i dette tilfælde er processen initieret bottom-up. Den ledelsesmæssige beslutning, om at implementere moderne risikostyringsmetoder, er sket under indtryk af regulatoriske forventninger. Der ses således træk af isomorf adfærd i motiverne. Man kan i et vist omfang hævde, at motiverne har været normsat fra eksternt hold. Men der er også en synlig ledelsesmæssig bevidsthed om globaliseringens kompleksitet og påvirkning. Man er bevidst om et forandret risikobillede, og en voldsom eksponering på det globale marked. Dette forhold, sammenholdt med indtrykkene fra den økonomiske krise, medfører tilsyneladende en øget observans i organisationen om risikostyringsapparatet. »Det er blevet nemmere at få informationer«, som man siger. Men der peges også på den mulige effekt af, at bestyrelsen har etableret et revisionsudvalg, der også kigger på virksomhedens risikostyringsproces. Dette kan fortolkes på to måder. Enten opfattes og håndteres risikostyringen som et reelt redskab til at forbedre værdiskabelsen, og dermed en større proaktivitet i usikkerhedshåndteringen. Eller også tilbyder

**Globaliserin-
gen spiller en
rolle**

**Usikker verden,
men også pres
fra de eksterne
interessenter**

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

organisationens og medarbejdernes anvendelse af og deltagelse i det formaliserede risikostyringsarbejde, netop den ansvarsfraskrivelse og legitimitet, som vi påpegede i den teoretiske del af artiklen. Der består naturligvis også den tredje mulighed, at begge motiver medvirker til at påvirke adfærden.

7. Virksomhed 7: »Finans«

a. Baggrund

»Finans« er en stor dansk-baseret finanskoncern. Koncernen har sine primære aktiviteter i bankvirksomhed og ejendomsfinansiering. Koncernens aktiviteter er primært fokuseret på det danske marked. Koncernen er ikke børsnoteret.

b. Observationer

Koncernens påbegyndte etablering af et systematisk helhedsorienteret risikostyringsapparat under indtryk af retningslinjerne i de to første Basel-pakker. Risikostyringsafdelingen er placeret som stabsfunktion med rapport til koncernens CFO.

En nuværende vicedirektør, der har i en årrække var chef for risikostyringsafdelingen, peger på, at Basel-reglerne helt generelt indeholder stærke elementer, der for den finansielle virksomhed har betydning for legitimiteten overfor omverdenen. Lever man op til reglerne, giver det organisationen mere frihed, påpeges det.

Basel-pakkerne har betydning hvis man er i den finansielle sektor

Vicedirektøren fortæller også, at det grundlæggende fokus i risikostyringsarbejdet er håndteringen af tabsrisici. Det traditionelle fokus er lagt på at håndtere kreditrisici, hvor essensen er at sikre et minimum af tab.

Men vicedirektøren nævner også, at diskussionen om værdiskabelse er svær. For eksempel, at projekter, organisationen har kørt i forbindelse med Basel-pakkerne, ofte har været rentable i sig selv, »fordi vi f.eks. har kunnet stramme vores kreditprocedurer op og gøre dem smidigere, eller fordi vi har lavet et bedre kundehåndteringssystem, hvor vi bedre kan forudsige, hvor mange af vores tilbud, der bliver taget op. Er det så noget vi har tjent på risikostyringen, eller er det fordi vi er blevet bedre til at styre virksomheden? Så det er lidt vanskeligt, det der med at sige om det skaber værdi. Eller om man bare undgår at dø. Men der må være værdi i det.«

Vicedirektøren peger også på kreditrating-firmaernes inkludering af virksomhedens risikostyringsapparat i deres audits som en faktor, der har betydning for koncernen: *»Hvis vi får at vide, at vi ikke har styr på det og det, så vil vi godt nok hænge på den. Så derfor har risikostyringsafdelingen ledelsens bevågenhed.«*

Vicedirektøren peger sammen med risikostyringsafdelingens nuværende chef på, at Basel-reglerne har medvirket til en kraftig opgradering. I 2002 var der 3 medarbejdere i afdelingen, i slutningen af 2009 er medarbejderantallet næsten 20-doblet. De siger: *»Rent governancemæssigt har vi samlet os centralt, og dermed erstattet dem, der sad decentralt rundt om i virksomheden.«*

Den økonomiske krise har også givet påvirkninger, der har forstærket effekten af Basel-reglerne. Vicedirektøren fortæller: *»Risikostyring har helt klart fået en mere central plads i organisationen, og ses i dag som ligeværdige med økonomi og kredit. Vi er til stede, når der skal tages strategiske beslutninger. Tidligere skulle jeg presse mig ind, men i dag bliver det påpeget, hvis vi ikke er til stede.«* Vicedirektøren peger også krisens regulatoriske effekt: *»På den politiske front sker der meget, G20, IMF, Basel, EU er i gang med en masse lovtiltag. Man vil lovgive om alt, og alt skal være dobbeltsikret. Det bliver lidt overdone, og ikke altid helt gennemtænkt.«*

Men krisen har også haft en anden effekt, fortæller vicedirektøren og den nuværende chef samstemmende. *»I organisationen kan vi mærke, at folk er blevet mere bange for at tage fejlbeslutninger, og derfor anvender de vores modeller mere aktivt. Nu efterspørger alle vores beregninger. Det gælder for den sags skyld også finanstillenet. Tidligere brugte vi modellerne til at lade være med at gøre ting, nu bruges de til at give legitimitet for at give lån.«*

Også træk af risikostyring som ansvarsfraskrivelse og legitimitetsapparat

c. Analyse

»Finans« risikostyringsarbejde er tabsundgåelsesrelateret, og som virksomhed i den finansielle sektor er den regulatoriske ramme meget markant. Virksomheden er eksplicit i, at tilstedeværelsen af et risikostyringsapparat har betydning for virksomhedens eksterne legitimitet, og reflekterer også over, at tendensen til øget regulering udløser øgede kontrol- og styringskrav. Et indirekte, men interessant eksempel på dette, er den dramatiske opgradering og centralisering af virksomhedens risikostyringsfunktion. Også i »Finans« er opfattelsen, at den økonomiske krise har givet risikostyringsprocessen støtte intern vægt. Oplevelsen af øget usikkerhed har således nærmest opgraderet funktionens status i organisationen, og har givet funktionen adgang hos topledelsen, når der tages strategiske beslutninger. Det afspejler en ledelsesmæssig observans om, at risikostyringsapparatet kan øge robustheden i beslutningstagen. I denne tolkning rettes fokus altså i øget omfang mod proaktiv vidensøgning. Men krisen giver også et andet udslag i organisationens adfærd. Man læner sig op ad risikostyringsapparatet for at skærme sig mod ansvar i fejlbeslutninger. Hermed spores således træk af den ansvarsfraskrivelse og legitimitet som motiv, som vi har set i andre af virksomhederne. Og netop det træk, der i »Telekommunikation« blev brugt som argument for ikke at adoptere moderne ERM-koncepter.

D. Diskussion: Teori vs. praksis

1. Værdiskabelse som offensiv drivkraft?

Vi udlagde i vores teoretiske overvejelser om drivkræfter og motiver (Henriksen & Møller, 2010) Max Webers ideer om modernitetens målrationalitet (Weber, 1978) som et logisk og muligt offensivt motiv for ledernes beslutninger om at indføre moderne risikostyring. Ved at anvende udtrykket »offensiv« ønskede vi at understrege det yderst relevante argument, at hvis en virksomhed gennem dygtig anvendelse af moderne risikostyringsteknikker kan forklare verden (dvs. fremtiden), kan virksomheden opnå større nytteværdi, som Weber (Weber, 1978) udtrykker det. Deri ligger jo netop Webers tanke om den økonomiske rationalitet, hvor individet (virksomheden) gennem kalkulerende og systematisk anvendelse af viden og teknik opnår større nytteværdi. Rationalitetstanken er således uløseligt forbundet til ideen om at skabe værdi (Månsson, 2007). Betragtningerne om øget nytteværdi og det at skabe værdi indeholder

en grundlæggende ide' om værdimaksimering, altså det at få mest muligt ud af en given indsats. Som vi også påpeger, er det netop dette officielle rationale, at »risikostyring er god forretning«, der markedsføres af ledelsesteknologiens fortalere, hvad enten disse er regel-/normsættere eller kontrollanter, herunder organisationer som COSO, Standard&Poors, konsulenthuse, revisionsvirksomheder, forsikringsmæglere og tilsvarende.

Men for at være »sandt« værdiskabende, må risikostyringsarbejdet indrettes og udføres som en offensivt mulighedsafsøgende proces. Man vinder vanskeligt nyt land ved at blive i skyttegraven. I bedste fald bevarer man det, man har. Sidstnævnte defensive strategi kan således bedre anskues som *værdibevarende* mere end egentlig *værdiskabende*.

»Sandt værdiskabende« må betyde offensiv adfærd

Seks af de syv virksomheder, der indgår i vores empiriske grundlag, har gennem flere år beskæftiget sig med implementering og anvendelse af de moderne metoder. Den syvende virksomhed, »Telekommunikation« har foretaget og fastholdt et bevidst fravalg af ERM, netop fordi man ikke – bl.a. gennem et større pilotprojekt – blev overbevist om ERM's bidrag til den »sande« værdiskabelse«. Ledelsen er omvendt bevidste om, at man skal have opmærksomheden rettet mod risici, men siger også at »vi havde større tro på bedømmelse og fornemmelse i samtaler end kalkulationer.« Ledelsen ser til gengæld sig selv som ansvarlig, når det gælder strategiske risici, og indarbejder en strategisk risikoanalyse i forhold til de overordnede strategi- og beslutningsprocesser. Det synes således nærliggende at hævde, at denne virksomhed ikke ser ERM som et resultat af den videnskabelige udvikling som, jf. (Weber, 1978), prøver at forklare verden, og derigennem gøre den kalkulerbar og forudsigelig. I stedet knyttes mulighedsafsøgningen eksplicit til de ledelsesmæssige processer.

De seks øvrige virksomheder har til gengæld alle foretaget et positivt tilvalg om at arbejde med moderne risikostyringsprincipper. Et nærmere kig på de risikodefinitioner, der guider deres arbejde, viser et udpræget tabsundgåelsesfokus. Som det udtrykkes af en informant i »Transport«: »Vores fokus er at undgå uventede overraskelser og tab.« Eller som en anden informant i samme virksomhed udtrykker det: »I vores division ser vi altid glasset som halvtomt.«

Værdibevarelse er det defensive modstykke

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

Med kun ganske få sproglige variationer er disse virksomheders risikodefinitioner indholdsmæssigt enslydende. De handler alle om hændelser, begivenheder, eller udviklinger, der kan forhindre virksomheden i at nå sine målsætninger. Det målsatte er således et udtryk for den maksimale værdiskabelse, som denne måtte være udtrykt i budget, forretningsplan eller virksomhedens strategiske fokus. Risikostyringen formål bliver således rettet mod at fastholde territoriet, ikke at vinde nyt land.

Den offensive tilgang til målrationalitet, som kan udledes af Webers ideer, genfinder vi således ikke i praksis blandt vores empirivirksomheder. Værdiskabelse i begrebets fulde betydning fremtræder således ikke som en drivkraft. Tilgangen har snarere et defensivt tilsnit, hvilket vi kommer tilbage til nedenfor.

Disse betragtninger indeholder muligvis en anden indbygget pointe, nemlig den anskuelse, at tabsundgåelsen organisatorisk som handlingsmæssigt opfattes som et bureaukratisk og operationelt forehavende, hvorimod værdiskabelse og mulighedsafsøgning opfattes som selve essensen af strategisk ledelse. Som påpeget af (Henriksen & Uhlenfeldt, 2006) er grundtanken bag den helhedsorienterede risikostyring (dvs. ERM) præget af det afgrænsningsmæssige paradoks, at ERM reelt er orienteret mod at sikre robusthed i implementeringen af allerede truffne beslutninger.

Værdibevarelse som styrings- orienteret disciplin

Men som (Henriksen & Uhlenfeldt, 2006) postulerer, at hvis påkravet om ERM's helhedsorientering skal give mening, må relationen til selve beslutningsprocessen og de strategiske optioners iboende risici også være omfattet af processen. Heri ligger således det ex-ante/ex-post dilemma som (Henriksen, 2009) bruger til at trække en sontring mellem de ledelsesmæssige og styringsmæssige aspekter af ERM.

At risikostyring udmøntes defensivt, kan således være forbundet til denne formelle adskillelse mellem strategisk og operationelt niveau. Det strategiske ledelsesniveau ser øjensynlig ikke ERM – i dens preskriberede form – som en organisatorisk bidragsyder til at identificere nye muligheder.

Denne pointe understøttes af den foreliggende empiri. Det forhold, at det i »Transport« påpeges, såvel som det er tilfældet i flere af de øvrige virksomheder, at det oprindelige initiativ er udsprunget af refleksioner over »bad cases«, er en understregning af tabsundgåelsesorienteringen. Uden at vi hermed skal gøre det til et kriterium for eller imod offensiv tænkning, er det bemærkelsesværdigt, at virksomhedernes indledende initiativer til ERM ikke har et top-down udspring. Initiativet kommer ikke fra topledelsen, men er snarere initieret bottom-up (eller rettere midlevel-up), hvor nøglemedarbejdere med rod i økonomistyringens kontekst under indtryk af egne og netværkets erfaringer, har presset på overfor topledelsen, bl.a. med argumenter om de regulatoriske tendenser, internationale normer, mulige aggregeringsgevinster o.s.v.. I de få tilfælde i vores empiriske grundlag, hvor topledelsen initialt har spillet en mere aktiv rolle, er det sket i et samspil med de mere fagorienterede »advokater« for risikostyring. Det kan også bemærkes, at hovedparten af de formelle risikostyringsafdelinger, der indgår i empirigrundlaget, reelt rapporterer til virksomhedens økonomiansvarlige. Dermed fastholdes risikostyringens orientering som udgangspunkt i økonomistyringens kontekst, og en deraf følgende tendens til en styrings- og kontrolorienteret tilgang til værdibevarelse snarere end offensiv værdiskabelse. Der kan dog i enkelte af virksomhederne spores en tendens til øget ledelsesmæssig bevågenhed om en sammenkobling mellem risikostyringsaktiviteter og beslutningsprocesser.

Faktum er, at risikostyring finder sted i økonomistyringens kontekst

Med en mulig undtagelse i ovennævnte observation – som vi vender tilbage til senere i papiret – fremstår (eller måske mere korrekt: anvendes) ERM i praksis således ikke, med en lettere omskrivning af Webers ord (Weber, 1978), som den ledelsesteknologi, der kan forklare fremtidens usikkerheder, og som derigennem kan anvendes til at gøre den kalkulerbar og forudsigelig.

2. Risikostyring som forsvarsværk

Vi konstaterer ovenfor, at virksomhedernes motiv og drivkraft til at adoptere moderne risikostyringsmetoder, ikke er offensivt orienteret. Med det mener vi, at virksomhederne ikke drives af argumentet om værdiskabelse, men i bedste fald med et argument om risikostyringens anvendelighed som mekanisme for tabsundgåelse, eller som vi også har kaldt det, værdibevarelse. Denne orientering benævnte vi i vores teoretiske diskussion (Henriksen & Møller, 2010) som defensiv, og identificerede herunder med hjælp fra ikke mindst Ulrich Beck, Niels Luhmann og Michael Power 3 mulige drivkræfter:

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

1. At den ledelsesmæssige perception om modernitetens øgede risikoproduktion leder til oplevelse af øget usikkerhed og uforudsigelighed, der udløser en efterspørgsel efter en mekanisme, der kan levere sikkerhed.
2. At det moderne risikostyringsapparat netop kan ses som et svar på denne efterspørgsel, og derfor motiverer virksomhederne til at adoptere teknologien.
3. At selve adoptionen af et moderne risikostyringsapparat også kan være tilskyndet af et behov for – netop gennem anvendelsen af en standardiseret mekanisme som ERM og den legitimitet som anvendelsen skaber – at minimere eventuelt ansvar og skyld i forhold til utilsigtede konsekvenser. Man kan således sige, at der er tale om at vende potentiel ansvarspådragelse til ansvarsfravigelse eller ansvarsoverdragelse.

Vi udviklede således en tese om, at den ledelsesmæssige perception af modernitetens og risikosamfundets øgede risikoproduktion påvirker en udbredt opfattelse af øget usikkerhed og uforudsigelighed, og hvor risikostyring ses som et muligt modsvar til at foregribe kausalitet og dermed en potentiel mekanisme til at styre fremtiden.

Oplevelsen af modernitetens risici spiller en rolle

I vores empiriske grundlag finder vi ikke denne sammenhæng eksplicit udtrykt, men omvendt indeholder empirien en række indikationer, der giver basis for at hævde, at der alligevel er en vis sammenhæng. Vi pegede i (Henriksen & Møller, 2010) allerede på, at en sammenhæng muligvis skal ses som en mere ubevidst og underliggende drivkraft, hvormed den ikke nødvendigvis italesættes direkte. Man kan muligvis se det som en konsekvens af den dominerende samfundsmæssige diskurs i forhold til internationaliseringens og globaliseringens effekter.

Globaliseringens effekter ikke mindst

Et af modernitetens centrale træk, som Beck (Beck, 1999) påpeger, er netop globaliseringens påvirkninger. Usikkerhed og uforudsigelighed forstærkes netop af den dynamik og kompleksitet de globale sammenhænge påvirker. I vores mange samtaler med projektets informanter trækkes der ofte en forbindelse til netop globaliseringen og den dynamiske, uforudsigelige verden. I »Transport« henvises til koncernchefens tidlige opfattelse af en verden, der i stigende omfang er mere kompleks og uforudsigelig, et forhold der netop ledte til, at virksomheden senere lagde et stort fokus på makroøkonomiske faktorer i risikohåndteringen. I »Pharma« peges der på behovet for at have »*blikket rettet mod globale effekter. Risici rejser hurtigt*

re omkring...», og i »Energi« og »Komponent« peges der også på globale sammenhænge og dynamisk udvikling, der øger udfordringen med at bevare et ledelsesmæssigt overblik. Bevidstheden om at søge mere viden og indsigt, hvor fuld viden ikke kan opnås, er også til stede hos flere af informanterne. F.eks. i »Pharma« og »Energi«, hvor der netop peges på behovet for at kende flere risici og skabe overblik. »Transport« anerkender også nødvendigheden af at frembringe viden og indsigt i beslutningsprocesserne, men betvivler reelt værdien af risikostyringsarbejdet i den forbindelse.

Tesen om den øgede risikoproduktion som drivkraft, hvor adoptionen af moderne risikostyringsmetoder opfattes som et relevant mod-svar, finder vi sandsynliggjort på det empiriske grundlag. Men vi er også opmærksomme på, at det er en underliggende faktor, der sjældent italesættes bevidst og direkte, men snarere er en følge af den fremherskende samfundsmæssige diskurs.

Vi trak i (Henriksen & Møller, 2010) på Luhmanns (Luhmann, 1999) ideer om systemtillid, i den betydning, at det formaliserede risikostyringsapparat kan anskues som et kontrolapparat, der medvirker til at fastholde omverdenens tillid til »systemet«. I mikro-perspektivet er virksomheden »systemet«, der ved sin anvendelse af det formaliserede kontrolapparat, kan fremme eksternaliteternes vigtige tillid. Tillidsaspektet kan dermed ses som en underliggende drivkraft i forhold til det højkomplekse samfund. Både (Luhmann, 1999) og Beck (Beck, 1997) peger på, at tillidsaspektet bliver på-trængende i situationer med øget risiko.

Er et sådant tillidsskabende motiv så tilstede i virksomhederne? Ikke helt overraskende kan vi finde klare indikationer i den virksomhed, der formentlig er den mest regulerede, men samtidig også den mest følsomme overfor mistillid, nemlig finanskoncernen »Finans«, der reelt lever af at sælge tillid. »Finans« peger netop på, at de regulatoriske krav, og ikke mindst Baselpakkernes, har medført en kraftig opgradering og centralisering af koncernens risikostyringsfunktion. At have bedre styr på sine risici leverer tillid udadtil. Samme effekt er også til stede, når andre informanter bl.a. reflekterer over Standard&Poors (o.a.) risikostyrings-audit i deres kreditvurderinger. Virksomhedernes etablering af revisions- og risikokomiteer har samme (bi-)effekt. Det signalerer netop basis for at have fortjent omverdenens tillid. Så selv om argumentet for sådanne konstruktioner reelt er et andet, er der efter vores opfattelse ingen tvivl om risi-

Risikostyringsapparatet som tillidsskaber? Det spiller en rolle!

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

kostyringsapparatets potentielle effekt som »tillidskaber« og dermed som motivator. Så i nogle sammenhænge kan tillidsproduktionen formentlig være et mål i sig selv. Men det følger således implicit af ovenstående sammenhæng, at tillidsrelationen er mere normstyret end værdistyret og ledelsesorienteret.

Vi finder også, at empirien klart indikerer, at hovedparten af informanterne ser den moderne risikostyring som en relevant responsmekanisme overfor en verden af usikkerhed og uforudsigelighed. Med »Telekommunikation« som undtagelsen har virksomhederne engageret sig i etablering og anvendelse af de moderne metoder. De eksplicit udtrykte formålsparagraffer for risikostyringsapparatet er netop, at det er selve mekanismen, der skal medvirke til opfyldelse af de forretningsmæssige målsætninger.

Michael Power (Power, 1997b) har peget på et andet aspekt af denne relation, nemlig at det formaliserede risikostyringsapparat indtræder i rollen som internt kontrolapparat, der kan producere dokumentation for, at virksomheden har gjort hvad den kunne, for at imødegå utilsigtede konsekvenser af sine beslutninger. Rationaliteten er således blevet bundet til at dokumentere, at man har gjort hvad man kan for at opfylde de strategiske målsætninger. Man kan hævde, at det netop er dette, der demonstreres gennem virksomhedernes opstilling af risikoforhold i årsrapporterne. Samme forhold ligger implicit i den kendsgerning, at virksomhederne generelt – som vi påpeger ovenfor – udmønter risikostyringen som en styrings- og kontroldisciplin, hvis hovedformål det er at kontrollere og dokumentere. Den omvendte indikation af dette, ligger netop i de eksempler i vores empiri, hvor virksomheden har fravalgt etableringen af en risikostyringsfunktion eller foretaget radikale ændringer af processen, fordi man enten havde svært ved at komme ud over den kontrolbaserede tilgang eller simpelthen ikke fandt, at processen leverede værdi udover kontrol og dokumentation.

Ovennævnte betragtninger om regulatorisk påvirkning, f.eks. som udtrykt i forhold til Basel-pakkerne, og etableringen af revisions- og risikokomiteer, kan også ses i et andet perspektiv, nemlig spørgsmålet om risikostyringsapparatets effekt i forhold til ansvarsfordeling og opnåelse af legitimitet, altså den tredje defensive drivkraft som vi identificerede i vores teoretiske perspektiv. Ansvarsfordeling som drivkraft er formentlig, i det omfang den overhovedet eksisterer, en underliggende og ubevidst faktor. I hvert fald finder vi ikke direkte

Opnåelse af legitimitet og ansvarsfraskrivelse har betydning

tegn på sådanne motiver i vores empiri, udover naturligvis, at selve etableringen af revisions- og risikokomiteer i bestyrelsens regi jo reelt indeholder en deling af ansvar og skyld mellem daglig ledelse og bestyrelse, og således i sidste ende også en ansvarsfordeling overfor eksternaliteterne. Men (Power, 2004) påpeger med henvisning til den stigende betydning af renomme- eller omdømmeindici et andet symptom på, at risikostyring kan indeholde en underliggende faktor af frygt for de potentielle negative konsekvenser af at blive ansvarliggjort. Risikoen for et fremstå som en virksomhed, der ikke lever op til de dominerende meningsdanneres norm for at være en god og ansvarlig virksomhed, f.eks. udtrykt gennem Global Compact og CSR-normer, kan minimeres gennem at rette risikostyringens fokus i den retning. Et sådant fokus indgår f.eks. eksplicit i »Pharmas« risikofokus, og indgår også i virksomhedernes generelle refleksioner om globaliseringens kompleksiteter og effekter.

Vi har endelig peget på legitimitet som en mulig drivkraft, en drivkraft der reelt kan komme til udtryk uden værdirationelle argumenter, altså den passive tilpasning til normen som (DiMaggio & Powell, 1983) benævner som isomorf adfærd. Når flere af virksomhederne anmærker, at initieringen af risikostyringsapparatet skete under indtryk af konsulent- og forsikringsmæglervirksomheder, påvirkninger fra direkte eller indirekte relationer til Nørbyudvalgets anbefalinger, andre regulatorer eller nøglepersoner i netværket kan det ses som et træk af det som (DiMaggio & Powell, 1983) kalder »coerciv isomorfisme.« Derimod er der kun svage spor af den variant som (ibid) kalder »mimetisk isomorfi«, hvor man minimerer sine relaterede beslutningsrisici ved at se og imitere hvad andre gør, f.eks. gennem at tilkøbe og implementere et standardiseret og accepteret rammeværk, f.eks. (COSO, 2004) eller (AS/NZS, 2004). I sidstnævnte betydning er det typiske træk blandt empirivirksomhederne nok, at de benytter samme generiske grundstruktur, og at man gerne vil lære af hinandens erfaringer, men reelt opbygger man sin egen skabelon, tilpasset til organisationens »modenhedsniveau«. Det må også bemærkes, at ingen af disse virksomheder til fulde har adopteret standardiserede rammeværker. Det ville være et logisk træk, hvis man udelukkende var drevet af »mimetisk isomorfi«. Men omvendt er der, som nævnt ovenfor, elementer af »mimetisk isomorfi« til stede. Man kan netop hævde, at der opstår træk af imitation fra erfaringsudvekslingen i de sociale risikostyrings- og auditnetværk, som virksomhedernes risikostyringsansvarlige ofte deltager i.

Træk af isomorf adfærd eksisterer. Endda markante træk

»Finans« demonstrerer også et ret interessant, internt mimetisk aspekt, idet den øgede opmærksomhed omkring den økonomiske krise, har medført en vis intern risikoaversion, hvor medarbejdernes egne beslutningsrisici i større omfang søges legitimeret og ansvarliggjort gennem de accepterede modelapparater.

E. Nogle konkluderende og perspektiverende slutbemærkninger

Vi har gennem dette arbejde haft mulighed for at analysere syv danske virksomheders drivkræfter og motiver til at adoptere og arbejde med moderne helhedsorienterede risikostyringsmetoder. De syv cases viser en række fælles træk i forhold til de drivkræfter vi identificerede på teoretisk grundlag. Først, ingen af virksomhederne bekender sig til risikostyringens teoretiske rationale, målrationalitet og værdiskabelse. Virksomhederne er eksplicite i deres tabsundgåelsesfokus, værdirationaliteten er således bundet til værdibevarelse. Der er ikke offensive motiver tilstede, flere af virksomhederne peger endda på, at denne kobling er umulig i forhold til det perspektiv og den ramme, der udstikkes i de moderne koncepter.

Til gengæld finder vi klare tegn på, at de defensivt orienterede drivkræfter spiller en stor rolle. Vi kan i flere tilfælde spore tegn på, at perceptionen af modernitetens risikoproduktion og det følgende potentielle bidrag fra risikostyringsapparatet som responsmekanisme spiller en rolle. Globaliseringens rolle i usikkerhedsskabelse synes klar. Noget »nyt« skal der til for at håndtere denne dynamik og kompleksitet, og her er det moderne risikostyringsapparat solidt markedsført som løsning. Man lærer og tager inspiration fra andre i det professionelle netværk. Selv om man ikke ukritisk adopterer et eksisterende rammeværk som COSO, tilpasser man alligevel til en generisk skabelon (se Henriksen & Uhlenfeldt, 2006), der følgende tilbyder tilstrækkelige frihedsgrader til at overkomme organisationens manglende erfaring og kompetence.

Projektets empiri er indsamlet over en længere periode, hvilket har givet os en unik mulighed for at få indblik i erfaringer, udvikling og tendenser i virksomhedernes tilgang til risikostyring. Det er interessant, at flere af virksomhederne nu reflekterer over deres udbytte af processen. Hvad enten dette skyldes egen manglende formåen eller konceptets mangler. Enkelte har ligefrem taget konsekvensen og

nedtonet det formaliserede arbejde til det »strengt nødvendige«, og bruger nu kræfterne anderledes i forhold til beslutningsprocesserne. Det »strengt nødvendige« afspejler reelt den drivkraft, som vi oplever som den mest markante, nemlig de initiativer der drives af eksterne krav og forventninger, dvs. fra regulatorisk hold, fra auditørerne, fra virksomhedens nære interessenter og tilsvarende. Her tilbyder risikostyringsapparatet legitimitet og dokumentation – nok til at tilpasse aktiviteterne til den accepterede norm.

Kan vi generalisere fra disse syv cases? Vi har selv kendskab til risikostyringsarbejdet i en række andre virksomheder. Vi har herfra indtryk af, at de her fundne tendenser ikke afviger fra det generelle billede. De tendenser vi her påviser, er også det billede man får som deltager i de mange ERM-konferencer, der hvert år afholdes. De syv cases afspejler også normen i store og toneangivende virksomheder, der har været blandt frontløberne på feltet. Så efter vores opfattelse tegner analysen et dækkende billede af de motiver og drivkræfter der generelt er fremherskende i virksomhederne.

Men hvis ydre krav og forventninger spiller så stor en rolle i virksomhedernes motivation, synes det nærliggende at udfordre om der eksisterer en sund balance mellem risikostyringens reelle formål og de ressourcer, der anvendes. Hvis ikke fokus og prioritet er rettet mod udforskning og afsøgning af viden og indsigt i fremtidens potentielle kausaliteter, og på disses effekt på ledelsesmæssige beslutningsalternativer, må der blive skudt over målet. Måske endda temmelig langt.

Men denne refleksion åbner også for et andet perspektiv, der nødvendigvis må indgå i overvejelserne om risikostyringens fremtidsudsigter. Så længe risikostyring udmøntes styringsmæssigt, kalkulatorisk, retrospektivt og reaktivt, vil vi hævde, at man formentlig lige så godt kunne vende tilbage til fortidens fagorienterede silostruktur, der nu blot skal have tillagt et par ekstra ben på det regulatoriske felt. Altså »compliance« til omverdenens krav og forventninger.

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

Behov for nye perspektiver – og nye måder til at drive feltets udvikling

Hvis den helhedsorienterede risikostyring skal yde reel værdi, må den være offensivt rettet mod de muligheder og trusler, der omkranser en hvilken som helst vital beslutningsproces. Den skal være videnaftøgende, proaktiv og ikke mindst, ledelsesbaseret. For verden er blevet mere dynamisk og kompleks. Men tyngdepunktet må i denne sammenhæng væk fra økonomistyringens kontekst. Vi har i det foreliggende arbejde skelnet mellem offensive og defensive drivkræfter. For at sætte nogle ledemærker for risikostyringsfeltets nødvendige udvikling, foreslår vi at denne sondring anvendes i en ny taksonomi, der kan danne basis for refleksion og ikke mindst som indikatorer for feltets retning og udvikling. En sådan taksonomi kunne blandt andet bestå i:

Offensivt fokus	Defensiv fokus
Værdiskabende	Værdibevarende
Målsøgende	Tabundgåelse
Videnudforskende	Kalkulatorisk og sandsynlighedsorienteret
Mulighedsafstøgende	Styringsbaseret
Ledelsesbaseret	Bureaukratiseret
Vurderingsorienteret	Kontrolorienteret
Fremadrettet	Retrospektivt
Ex Ante fokus: dvs. led i vurdering af beslutningsoptioner	Ex Post fokus: dvs. rettet mod implementering af allerede truffne beslutninger

Et af forskningsprojektets hovedsigter er, at anvise mulige nye veje til en kobling mellem organisationens vitale beslutningsprocesser og de risici, der potentielt kan påvirke udfaldet. Altså i sagens natur, at bidrage til at skabe grundlag for informerede beslutninger. Sådanne refleksioner vil blive genstand for en efterfølgende rapportering fra projektet.

Note

1. CFO-citaterne bygger på en artikel med Jesper Brandgaard, Novo Nordisk i Børsen Magasin, 20. september 2006.

Litteratur

AS/NZS 4360. (2004). *Risk Management*. Sydney, Wellington: Standards Australia and Standards New Zealand.

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

- Beck, U. (1997). *Risikosamfundet- på vej mod en ny modernitet*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Beck, U. (1999). *World Risk Society*. Cambridge, UK: Polity Press.
- COSO. (2004). *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Published through AICPA, Jersey City, USA).
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Henriksen, P. (2009). Risikoledeelse. I *Krise og Risikostyring*, Børsens Ledelsehåndbøger, kapitel 8.1.
- Henriksen, P. & Uhlenfeldt, T. (2006) Fire moderne helhedsorienterede risikostyringsrammeverker – en sammenlignende analyse i et strategisk, interesserorienteret og kulturelt perspektiv, *Økonomistyring & Informatik*, 21(5), 479-518.
- Henriksen, P. & Møller, R.Y. (2010). Den moderne risikostyrings drivkræfter og motiver. Et teoretisk perspektiv. *Økonomistyring & Informatik*, 25(6), 477-498.
- Jul Andersen, T. (2009). Effective Risk Management Outcomes: Exploring Effects of Innovation and Capital Structure. *Journal of Strategy & Management*, 2 (4), 352-379.
- Luhmann, N. (1999). *Tillid – en mekanisme til reduktion af social kompleksitet*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Luhmann, N. (2002). *Risk: A Sociological Theory*. New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers.
- Månson, P. (2007). Max Weber. In H. Andersen & L. B. Kaspersen (Eds.), *Klassisk og moderne samfundsteori* (pp. 90-111; 4 udgave). København: Hans Reitzels Forlag.
- Power, M. (1997b). From Risk Society to Audit Society. *Soziale Systeme*, 3, 3-21.
- Power, M. (2004). *The Risk Management of Everything. Rethinking the politics of uncertainty* (Demos, Ed.). Retrieved from Demos, London: www.demos.co.uk.
- Weber, M. (1978). *Economy and Society*. Berkeley and Los Angeles, California: University of California Press.

6. En ny dagsorden – krise eller mulighed for konceptet?

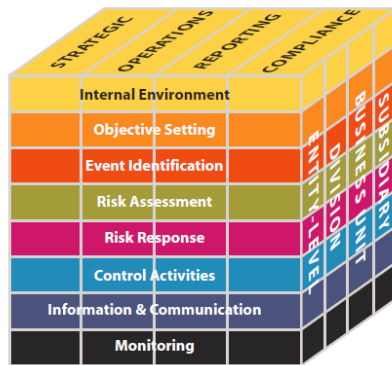
En fordel ved et langstrakt projekt er, at der nemt sker ting undervejs, der stiller spørgsmålstejn ved de antagelser, der prægede det initiale billede. Finanskrisen i 2007/2008 har udløst mange bekymrede miner blandt ERM-advokater og forskere indenfor risikostyringsfeltet, der på forskellig vis relaterer krisen som et tegn på konceptets ufuldstændighed og manglende effekt på værdiskabelsen, se f.eks. (Kirkpatrick, 2009), (Power, 2011), (Huber & Scheytt, 2013), (Lundqvist, 2015), (Bromiley, McShane, Nair, & Rustambekov, 2015), (Cohen, Krishnamoorthy, & Wright, 2017). Selv om koblingen mellem krisen og ERM's effektivitet på mange måder er udokumenteret og i hvert fald uklar, har den i sig selv stimuleret en øget forskningsmæssig aktivitet på feltet. Et andet forhold, der i den vestlige verden specielt er blevet synliggjort i lyset af 9/11 er det "fænomen" man kan kalde intenderede trusler og risici, dvs. terrortrusler og f.eks. forskellige afskygninger af cyber-kriminalitet. Det har ført til en hektisk politisk og regulatorisk aktivitet, som virksomhederne på mange måder må forholde sig til. Dertil kommer så alle de lynhurtige påvirkninger og overraskelser, som informationsudvekslingerne på de sociale medier og hastigheden i nye innovationer kan medføre. Som jeg ser det, er dynamikken er af en helt anden størrelse end den var for blot 15 år siden. Det er en udvikling, der giver en ny dimension for virksomhedernes måde at tænke usikkerhed og risiko på. Det vender jeg tilbage til i afhandlingens sidste kapitel.

Men i de senere år kan man sige, at forskningsaktiviteten har delt sig i to hovedstrømme, dels undersøgelser af evidens for ERM-konceptets betydning for værdiskabelse, og dels forskning, der på forskellig vis tager udgangspunkt i kritiske, men også eftertænksomme og konstruktive tilgange til forbedring af konceptet og anvendte praksisser. Jeg ser nedenfor nærmere på begge disse strømninger, og starter med forsøgene på at etablere empirisk evidens.

Værdiskabelsen – kan (og skal) det overhovedet måles?

Rationalet i ERM kan oversættes til, at ERM leder til større sikkerhed for opfyldelse af organisationens målsætninger eller, som blandt andet (Meidell & Kaarbøe, 2017) udtrykker det, til bedre præstationer gennem forbedret beslutningstagen. (COSO, 2004) udtrykker målet med ERM som "...provide reasonable assurance regarding the achievement of entity objectives", men undgår eksplicit at vurdere konceptets effektivitet i forhold til udkomme. I stedet vælger COSO en indirekte eller 2-ordens bevisførelse, der bygger på den antagelse, at hvis konceptets otte basiskomponenter er til stede og

fungerer effektivt, vil det levere en kontekst, hvor der produceres ”reasonable assurance”. Disse otte komponenter modsvarer i udbygget form den generiske model (jf. figur 1), og fremgår af figur 2 nedenfor.



Figur 2: COSO's 8 komponenter
(COSO, 2004)

(ISO, 2009), der som nævnt foran bygger på den tidligere Australiske / New Zealandiske standard (AS - NZS, 2004), består også af otte komponenter, der til forveksling ligner COSO's. Heri anvendes en tilsvarende indirekte bevisførelse for konceptets effektivitet, fordi det forudsættes, at hvis organisationer implementerer og vedligeholder konceptet i overensstemmelse med standarden, vil det øge sandsynligheden for at opfylde organisationens mål.

Den rationelle og ultimative test, altså den direkte aftenstning af årsag og virkning, er tydeligvis vanskelig og formentlig umulig. På mikro-niveauet, altså i den individuelle organisation, der anvender ERM-koncepterne, har man ikke noget parallelt reference-scenario at holde ERM-effekten op imod, hverken i tid eller indhold. Man kan kun se på situationen før implementeringen af konceptet (eller efter for den sags skyld), og det billede kan være påvirket af mange andre forhold, og vil i bedste fald byde på ret usikre konklusioner. Endvidere kan organisatoriske mål være såvel kvantitative som kvalitative, hvilket i sig selv giver udfordringer i krydsfeltet mellem objektivitet og subjektivitet. Alternativet er at gennemføre sammenligninger på tværs af større populationer, hvor specifikt udvalgte resultat-faktorer sammenlignes på tværs af organisationer med og uden anvendelse af ERM-koncepter. Men det har også sine indbyggede svagheder, blandt andet fordi de mål, der måles op mod, nødvendigvis må være standardiserede, og dermed sjældent vil afspejle fokus i de individuelle virksomheder. Dermed bliver der tale om indirekte bevisførelser baseret på generaliserede nøgletal, hvor effekter i praksis kan være påvirket af mange andre faktorer, der ikke nødvendigvis er et resultat af ERM. For eksempel vil forskelle i tidsforløb i analysernes forskelligartede kontekster også have betydning. Sådanne

metodemæssige begrænsninger har dog ikke afholdt forskellige forskere fra at engagere sig i undersøgelser af effekten af ERM-aktiviteter. Jeg ser nærmere på disse studier nedenfor.

Flere peger på, at resultaterne ikke er entydige, herunder (Florio & Leoni, 2017) der taler om, at den empiriske forskning mellem ERM og effekt viser "mixed results", selv om de i deres eget studie angiver en vis positiv sammenhæng. (Williamson, 2007) har kritiseret COSO's rammeværk for ikke at levere en brugbar standard for konceptets effektivitet, mens (Schiller & Prpich, 2014) har peget på en række konceptuelle svagheder i ERM-konceptet og fremhæver især, at konceptet ikke bygger på et validt og empirisk testet teorigrundlag. (Bromiley et al., 2015) peger på, at brugen af økonomiske nøgletal som Return On Assets (ROA) og Tobin's Q som effektivitetskriterier kan være misvisende, fordi de ikke nødvendigvis modsvarer de konkrete organisatoriske målsætninger, der er i fokus for organisationens ERM-aktiviteter. I deres optik kan ERM sagtens være effektiv, selv om det ikke vises i finansielle nøgletal eller i en ratio, der relaterer til børsnoterede virksomheder. Sidstnævnte udelukker per se virksomheder, der ikke er børsnoterede.

Afkrydsnings-forsøg

Enkelte forfattere har dog forsøgt sig med effektivitetsvurderinger, der ligger tæt op ad COSO's eget udgangspunkt. Heriblandt foromtalte (Florio & Leoni, 2017) der finder, at virksomheder med det de forstår som "advanced levels" af ERM-implementering udviser bedre præstationer, såvel finansielt som i deres marked. Papiret introducerer, hvad forfatterne kalder nye og mere komplette "measures" for ERM implementering, dels hvad angår organisering og dels for selve risikoanalysen. Forfatterne konkluderer, at graden af sofistisering af ERM-systemet som helhed bidrager til forbedring af virksomhedernes resultater. Det skal bemærkes, at vægten hos (Florio & Leoni, 2017) som nævnt lægges på systemets sofistisering, der reelt måles på bureaukratiske og teknokratiske faktorer, såsom rapporteringsformater og frekvenser, ansættelsen af dedikerede Corporate Risk Officers (CRO), etablering af revisionskomite o.l., mere end bidrag fra involverede aktører. (Lundqvist, 2014) har med et tilsvarende udgangspunkt identificeret 4 faktorer, der har betydning for ERM-implementering. Hun peger på, at man i måling af konceptets evne til at skabe værdi ikke kan anvende enkeltstående og oversimplificerede indikatorer, der trækkes fra offentligt tilgængeligt materiale, fordi de faktorer, der har betydning for ERM implementering og effektivitet, er interne organisationsbestemte faktorer, der forudsætter indgående kendskab til den enkelte organisation.

Generaliserede nøgletal som proxy for effektivitet

Men i kontrast til blandt andet Lundqvists (ibid.) advarsel mod brugen af oversimplificerede indikatorer, er der specielt efter finanskrisen alligevel mange bidrag, der anvender økonomiske nøgletal som indikatorer for ERM's effektivitet. Hovedvægten i disse vurderinger lægges på den såkaldte Tobin's Q-ratio, der sammenligner markedsværdien af en virksomheds aktiver med genanskaffelsesomkostningen af samme. I mindre omfang tages Return on Assets (ROA) og Return on Investment (ROI) også i anvendelse. Typisk for disse bidrag er, at de anvender offentligt tilgængeligt materiale som grundlag for analyserne. I et bidrag anvendes Standard & Poors kreditvurderinger som målestok.

(Torben Juul Andersen, 2008) undersøgte resultateffekterne (Return on Assets og Return on Investment) på en statistisk analyse af 1386 virksomheders offentlige regnskaber, og fandt positiv sammenhæng mellem økonomisk effekt og virksomhedernes evne til effektiv håndtering af deres risikoeksponering. Analysen inddrager dog ikke virksomhedernes aktuelle anvendelse af ERM-koncepter, men forudsætter i stedet, at høj indtjeningssevne betyder, at virksomhedernes evne til at respondere på deres risikoeksponering er høj, hvilket forekommer at være en generisk sandhed. (Florio & Leoni, 2017) finder, på baggrund af en analyse af ROA og Tobin's Q på 462 årsregnskaber fra ikke-børsnoterede italienske virksomheder, positiv sammenhæng mellem ERM (udvalgt via deres Corporate Governance erklæringer) og virksomhedernes præstationer såvel finansielt som markedsværdi. Som nævnt ovenfor, argumenterer forfatterne for, at virksomheder med en "sofistikeret" tilgang til ERM, udviser de bedste resultater. (Hoyt & Liebenberg, 2011), (Hoyt & Liebenberg, 2015) finder positiv sammenhæng mellem anvendelse af ERM og værdiskabelse målt som Tobin's Q. Studiet omfattede 117 børsnoterede forsikringsvirksomheder, hvoraf 23 havde implementeret ERM-koncepter. (Baxter, Bedard, Hoitash, & Yezegel, 2013) undersøgte 165 årsregnskaber fra virksomheder i forsikrings- og banksektoren, og fandt, at virksomheder vurderet til at udføre højkvalitets ERM (vurderet på baggrund af Standard & Poors Risk Management ratings) udviste højere præstationer målt på lønsomhed og markedsværdi på baggrund af Tobin's Q. (Bertinetti, Cavezzali, & Gardenal, 2013) undersøgte om implementeringen af ERM påvirker virksomheders markedsværdi. De undersøgte årsregnskaberne fra 200 europæiske virksomheder i et bredt udsnit af finansielle som ikke-finansielle sektorer, og fandt en statistisk signifikant positiv relation mellem ERM-adoption og virksomhedens værdiansættelse målt på Tobin's Q. (Farrell & Gallagher, 2015) analyserede værdieffekten af ERM-modenhed ("maturity") blandt 225 virksomheder. Modenhedsmodellen er udarbejdet af Risk and Insurance Management Society (RIMS). De finder, at virksomheder, der har opnået høje modenhedsniveauer udviser højere markedsværdi målt

på Tobin's Q. (Beasley, Pagach, & Warr, 2008) fandt i en analyse af 126 børsnoterede virksomheder, at der kunne påvises firma-specifikke fordele af ERM på markedsværdien for ikke-finansielle virksomheder, mens det samme ikke var tilfældet for finansielle virksomheder. (Grace, Leverty, Phillips, & Shimpi, 2015) undersøgte effekten af forskellige ERM-komponenter på en række forsikringsvirksomheder med omkostningseffektivitet og ROA som indikatorer og fandt, at ERM gav en statistisk signifikant effekt i omkostnings- og omsætningseffektivitet. Specifikt for ERM-komponenters påvirkninger fandt man, at en simpel kapitalmodel, udpegning af en dedikeret CRO med rapport til bestyrelse eller CEO, gav den største øgning af værdi. (Nair, Rustambekov, McShane, & Fainshmidt, 2014) har undersøgt om ERM giver virksomheder bedre evne til at modstå kriser (dynamisk kapabilitet), specifikt finanskrisen. De undersøgte 60 børsnoterede forsikringsvirksomheder på baggrund af indikatorerne aktieværdi og ROA. De fandt, at virksomheder med høj ERM-kapabilitet oplevede et lavere fald i aktiepriser end andre virksomheder, men også, at de samme virksomheder udviste bedre lønsomhed i opsvinget efter krisen. (Gatzert & Martin, 2015) har set på implementeringsdrivkræfter og værdiskabelse efter implementering af ERM-koncepter. De finder, at virksomhedens størrelse og graden af institutionelt ejerskab er positivt relateret til selve ERM-implementeringen, samt at ERM generelt har positiv effekt på "corporate value" samt på virksomhedernes præstationer, der dog findes ret variable. De finder dog også, at resultaterne i forhold til flere af de determinanter, der indgår i deres analyse, er relativt flertydige. (McShane, Nair, & Rustambekov, 2011) brugte Standard & Poors Risk Management Ratings til at bestemme effekten af organisatorisk risikostyring i forsikringsvirksomheder. De finder en positiv sammenhæng mellem virksomheder med høj penetration af klassisk risikostyring, men interessant nok ingen yderligere effekt for virksomheder, der har opnået en højere ERM-rating. Omvendt – og i parentes bemærket - kan man til kreditvurderingsvirksomheders anvendelse af ERM-ratings hævde, at det potentielt frembyder et eksempel på ERM-effektivitet. For hvis virksomheden opnår en god bedømmelse af dens ERM-aktivitet, vil det isoleret set give en højere kreditvurdering. Men det siger ikke noget specifikt om boniteten af virksomhedens risikostyringsaktiviteter.

Et par refleksioner

Hvis man skal opsummere på ovenstående forsøg på at etablere evidens for konceptuel effektivitet, finder jeg det nærliggende at kontrastere de rationelt baserede analyser med den måde (Meidell & Kaarbøe, 2017) udtrykker formålet med moderne helhedsorienteret risikostyring på, nemlig at bidrage til forbedrede organisatoriske præstationer gennem forbedret beslutningstagen. Hvis man skal vurdere

effektivitet med det udsagn som udgangspunkt, synes det langt mere formålstjenligt at se på de organisatoriske processer og anvendelsen af risikoinformation i organisationernes forskellige beslutningsrelationer og handlinger, der påvirkes som resultat af processerne. Altså en case-baseret tilgang. Det forekommer mere frugtbart for praksis end afsøgning af kvantitativt orienterede beviser, der som det fremgår af ovenstående er ret tvetydige og hvori de kausale sammenhænge er vanskelige at skille ud. COSO's egen anbefaling om at vurdere konceptuel effektivitet gennem "afkrydsning" af de 8 determinanternes tilstedeværelse i virksomhedens risikostyringsstrukturer, synes lige så ufrugtbart, hvilket også indikeres af (Lundqvist, 2014) og (Florio & Leoni, 2017)'s arbejde, jf. ovenfor. (Meidell & Kaarbøe, 2017) brugte i deres arbejde netop den konkrete case til at undersøge processerne for påvirkning af organisationens beslutningsprocesser, dog med fokus på hvordan virksomhedens ERM-funktion påvirkede de organisatoriske processer relateret til selve risikostyringsarbejdet. De fandt, at ERM-funktionens indflydelse forandredes over tid, først overfor topledelsen for at "sælge" behovet for nye risikostyrings-teknologier, og derpå horisontalt i organisationen for at få andre på samme niveau til at udnytte de indsamlede risikoinformationer i deres beslutningstagen. (Mikes, 2016) illustrerer i 2 case-studier, hvordan brugen af åbne, men målrettede risikokonversationer i forhold til specifikke organisatoriske målsætninger, leder til forbedringer i risikoresponser eller ligefrem til ændrede beslutninger.

Med overskriften til dette afsnit har jeg antydnet en tvivl om relevansen i at søge kvantitativ evidens for ERM's effektivitet. Jeg forstår den rationelle stræben, der ligger i forsøgene, men reelt forsøger man at etablere generaliseret eller ufuldstændig generisk dokumentation for noget, der kun kan dokumenteres ved at se processuelt på beslutningssammenhænge på det specifikke organisatoriske plan og i relation til organisationsspecifikke målsætninger. Man kan sige, at den positivistiske stræben efter utvetydig evidens lever i bedste velgående, også hvor det reelt ikke er muligt. I sidste ende er det ikke et spørgsmål om måling og kvantitativ evidens, men et spørgsmål om hvordan involverede aktører interagerer i de organisatoriske processer og hvor vidt interaktionen leder til handling på et informeret grundlag.

Ralph Stacey rammer problematikken med at præstere statistisk evidens for ledelsesteknologiers effektivitet godt ind. Han peger på, som jeg også til dels har gjort ovenfor, at evidens kun kan præsteres gennem et stort antal cases over lang tid og kun hvis den efterstræbte kausalitet antager "ægte" linearitet og samtidig bygger på repetition. Men da disse kriterier ikke optræder i det organisatoriske liv, er

produktionen af videnskabelige beviser reelt umulige. Så i stedet må vi fortsætte med at tro på vores vurderingsevner (Stacey, 2012, p.51). Men forsøgene kan også ses som et håb om at fastholde rationalitet og som grundlag for ”salgsarbejdet”, for som Nils Brunsson siger, ”The absence of rationality does not reduce our hope that rationality can be achieved.” (Brunsson, 2006, p.13). Men trods det rationelle håb, røres der ikke ved det grundlæggende problem, nemlig at spørgsmålet om konceptuel effekt kun kan anskues i forhold til den specifikke og lokale kontekst.

Kritik, eftertænsomhed og forbedringsforslag

Det er nok uundgåeligt, at introduktionen af et nyt ledelseskoncept, hvis advokater markedsfører konceptet med lovende perspektiver for virksomhedens præstationer, også mødes af skeptikere og kritikere. Sådan har diskussionerne bølget om Business Process Re-Engineering, Balanced Scorecard, Lean, TQM og andre ledelsesteknologier. ERM er ikke nogen undtagelse i den henseende. I praksis kører diskussionerne om ERM i to sæt af strømninger. For det første en diskussion mellem folk, der er relativt praksisnære i relation til at afsøge metoder til forbedring af virksomhedernes evne til at præstere, og på den anden side folk, der er optaget af og kritiske overfor de samfundsmæssige implikationer af moderne risikotænkning. Den første strømning er praksisnær, og involverer primært folk, der kan ses som eftertænksomme forbedringsagenter. Det er folk, der som regel har en grundlæggende konstruktiv indstilling til ERM-paradigmet, men som også er opmærksomme på indbyggede udfordringer og konceptuelle forbedringsområder. Blandt forbedringsagenterne ses der som tidligere nævnt et tydeligt indholdsmæssigt tidsskel før og efter finanskrisen 2008/09. I de seneste 8 – 9 år har der således været en øget forskningsmæssig aktivitet, der dels har undersøgt forskellige problemstillinger og dels identificeret konkrete forbedringselementer.

Fra det praksisnære perspektiv har (Bromiley et al., 2015) i en nylig review-artikel gjort status over ERM-konceptet og finder, at der er generel konsensus om, hvad der udgør ERM. De peger på 3 nøgleelementer eller dimensioner: 1) håndtering af virksomhedens risici som en portefølje af risici, 2) integrationen af risikostyring i virksomhedens strategiske processer og beslutninger, og 3) opfattelsen af risiko som to-sidet, altså indeholdende såvel en tabs- som en gevinst-mulighed. De peger mere specifikt på behovet for forskning i værdien af ERM, på udfordringer relateret til aggregeringstanken (portefølje), betydningen af subjektivitet og bias i risikoopfattelser hos risk managers og ledere (tab/mulighed), implementeringsprocesser og ikke mindst, forhold af betydning for integrationen i virksomhedens strategiske processer. Jeg ser nedenfor nærmere på, hvad den senere litteratur har at sige om disse 3 nøgleelementer eller dimensioner.

Portefølje-tanken

Selv om ideen om at aggregere håndteringen af samtlige en organisations (identificerede) risici, principielt udgør et helt centralt argument for den helhedsorienterede tanke, får det begrænset opmærksomhed i litteraturen. Det kan muligvis skyldes, at selve ideen afspejler et teknisk-økonomisk udgangspunkt, hvori risikoopfattelsen er rationaliseret og homogeniseret. (Bromiley et al., 2015) er selv inde på dette spor, og finder ideen om aggregering problematisk, fordi den implicit forudsætter, at risici er homogene størrelser, der ikke varierer og forandrer sig over tid. Hvis lederes forståelse af risiko ignorerer dette forhold, vil aggregering i sig selv kunne føre til fejlagtige responser. I forlængelse af dette har (Bromiley & Rau, 2016) argumenteret for, at virksomhederne bør være mere selektive og begrænse aktiviteten til strategiske risici i stedet for slavisk at følge ERM-konceptets anbefalinger om at identificere, analysere, prioritere og mitigere alle risici som en portefølje. I deres optik er portefølje- eller aggregeringstanken kontraproduktiv, fordi den forudsætter, at alle risici kan håndteres under et, selv om risikoobjekter er forskellige. (Schiller & Prpich, 2014) anfører i en tilsvarende kritik, at konceptet bygger på den rationelle, men upraktiske forudsætning, at de mange forskelligartede risici en virksomhed møder kan håndteres ensartet. (Lee & Green, 2015) kritiserer, at tolkningen af ”enterprise risk” typisk lægges på aggregering af en række individuelle risici, hvormed man i deres optik mister ”interconnectivity”, altså fokus på komplekse sammenhænge og interagerende påvirkninger.

Integrationen i de strategiske processer

Som den anden dimension lægger ERM-paradigmet eksplicit en afgørende vægt på ledelsens rolle og koblingen til organisationens strategiske processer. Det er derfor ikke overraskende, at flere forskere har beskæftiget sig med de udfordringer, det indebærer. (Scheytt, Soin, Sahlin-Andersson, & Power, 2006) peger på, at organisatorisk kapacitet til at håndtere og respondere på forskellige typer af usikkerhed er langt mere komplekst end blot at anvende de formelle teknikker korrekt. Kapacitet bestemmes i deres optik af praksisser, der øger den ledelsesmæssige opmærksomhed, responderer på forskellige værdier og koordinerer handlinger. (Mikes, 2009) finder, at ERM advokeres som et strategisk ledelseskontrolsystem på linje med Balanced Scorecard. Hun finder endvidere, at penetrationen af ERM-tankesættet i organisationen afhænger af lederskab og politiske evner hos risk managers. Hun afdækker to typer af kulturer, hvor den ene ”ERM by the numbers” begrænser risikohåndteringen til finansielle og kvantificerbare risici, mens den anden type, ”holistic ERM”, inddrages i strategiske processer og opretholder en skepsis overfor kvantificering. Det er i sidstnævnte centralt, at topledelsen involveres aktivt, hvilket Mikes ser som afgørende for at udløse det strategiske potentiale. Risk

Managers (Corporate Risk Officers, eller CRO's, i Mikes terminologi) rolle var afgørende for virksomhedens ERM-ideologi. Mikes angiver også, at fordi ERM er, hvad hun ser som en "spirende kontrolpraksis", er det endnu uklart, om organisationer vil få fordele af at adoptere det. (Beasley, Branson, & Pagach, 2015) finder, at organisationer, der investerer i processer til indsamling af risiko-information og har dedikerede diskussioner om informationen på topledelsesniveau, også får forbedret den strategiske værdi af ERM. De finder også, at intensiv uddannelse af topledere i ERM's ideologi og praksis har stor betydning for ERM-aktiviteternes "modenhed". (Ballou & Heitger, 2005) peger på udfordringen med at opnå reelt sponsorskab fra topledelsen, og ser omfanget af især COSO's rammeværk som potentielt begrænsende for virksomheder at implementere, specielt for mindre og mellemstore virksomheder. (Lee & Green, 2015) advokerer for, at der antages et "systems thinking"-perspektiv i ERM (COSO), fordi system-tænkningen efter deres opfattelse vil lede til et helhedsorienteret syn. Som nævnt i forrige afsnit, fandt (Meidell & Kaarbøe, 2017) i et case-studie, at virksomhedens ERM-funktion overfor topledelsen primært advokerede for at "sælge" behovet for nye risikostyrings-teknologier, og horisontalt i organisationen for at få andre på samme niveau til at udnytte de indsamlede risikoinformationer. (Bromiley & Rau, 2016) observerer, at ledere ofte ender med at gøre risikostyring til en massiv papir-eksercits, fordi de stirrer sig blinde på alle de ulykker, der kan ramme dem. (E. Aven & Aven, 2015) finder, at ERM-konceptets kobling til opfyldelsen af operationaliserede og relativt kortsigtede målsætninger kan være problematisk, fordi sådanne mål kan være suboptimerende i forhold til organisationens overordnede vision og dermed principielle strategiske målsætninger. (Viscelli, Hermanson, & Beasley, 2017) finder, på baggrund af interviews med såkaldte ERM-champions, at den intenderede kobling mellem ERM og strategiske processer er meget begrænset. Forfatterne afdækker følgende årsager: kulturelle barrierer og implementeringsforberedelser, den ledelsesmæssige organisering af ERM-arbejdet, og at styringen af væsentlige risici i sig selv leder til en begrænsning af koblingen mellem strategi og ERM. (Miller, 2009) kritiserer, at moderne risikostyring primært fokuserer på beslutningstagen, hvor der også burde fokuseres på handling, fordi organisationer også responderer på risiko gennem deres handlinger. Han kritiserer også, at det i for høj grad forudsættes, at risiko reflekterer en given sandsynlighedsfordeling, og peger på, at verden er kompleks og derfor ofte umulig at kvantificere. Han udfordrer endvidere, at megen moderne risikostyringsforskning anskuer organisationer som om de er entydige beslutningstagere. (Kirkpatrick, 2009) peger på, at en central årsag til, at mange virksomheder blev ramt af finanskrisen, var mangelfuld kobling mellem virksomhedernes risikostyringsaktiviteter og corporate governance procedurer.

Risiko som både tab og mulighed

Den tredje dimension knytter sig til inkonsistente opfattelser af usikkerhed og risiko som et vigtigt forhold, hvor det specielt er konflikter mellem det rationelle og det irrationelle, der er kernen. (Holt, 2004) kritiserede tidligt, at usikkerhed og risiko i moderne risikostyring er orienteret om rationelt baserede kalkulationer, hvormed mange risikoaspekter efterlades uantastede. Holt kalder det rationelle, kalkulatoriske aspekt ”tamt”, i den betydning, at det tiltrækker lineære og planlægningsorienterede løsninger, og derved udelukker fantasien i udforskningen af kaotiske og uforudsigelige sammenhænge. (Williamson, 2007) kritiserer specifikt COSO’s 2004 rammeværk, og peger på, at COSO’s tabsorienterede definition af risiko leder opmærksomheden væk fra afsøgningen af muligheder og dermed ignorerer udforskningen af usikkerheder, der ligger udenfor dets rationelle system-perspektiv. (Gephart Jr., van Maanen, & Oberlechner, 2009) er inde på samme spor, og bemærker ligeledes, at opfattelsen af risiko som to-sidet har flyttet sig til en en-sidet tabsorienteret opfattelse af risiko. (Paape & Speklé, 2012) fandt ikke evidens for, at anvendelsen af COSO’s rammeværk leder til forbedret udbytte af virksomhedernes ERM-aktivitet, og peger specifikt på, at COSO’s teknokratiske og mekanistiske paradigme formentlig er misvisende som grundlag for god risikostyring. (Schiller & Prpich, 2014) peger på, at ERM som koncept bygger på uhensigtsmæssige eller dårligt underbyggede forudsætninger. Herunder det forhold, at risici skal reduceres til rationaliserede størrelser udtrykt som sandsynligheder og konsekvens. I lighed med (Lundqvist, 2014) finder de også, at ERM-konceptet ikke er sensitivt over for forskelle i organisatorisk kontekst. (Blaskovich & Taylor, 2011) peger på, at måden ERM implementeres på har stor betydning for aktørernes evne til at frembringe meningsfuld information for beslutningstagen. De finder specifikt, at bias og subjektive risikoopfattelser især blandt de centrale aktører i risikovurderinger (risk managers), har stor betydning for, hvilke risici der prioriteres. Det leder f.eks. til, at finansielle risici får større opmærksomhed, hvis aktørerne har økonomisk-finansiel baggrund. De finder, at grupper med tværfunktionel baggrund giver en mere nuanceret tilgang i risikovurderinger.

Begrebet ”risiko-appetit”, der i COSO kan forstås som den residuale risikoeksponering, en organisation ønsker at udsætte sig for, når den har vurderet og mitigeret sine risici, kan også anskues i forhold til risikoopfattelse. Begrebet kritiseres af blandt andet (Bromiley et al., 2015) for sin uklarhed. Michael Power finder, at risiko-appetit kan være et fundamentalt uanvendeligt begreb, fordi det bygger på en opfattelse af risikoeksponering som en definitiv og afgrænsningsbar størrelse, der rationelt kan fastlægges af topledelsen (Power, 2009). (T. Aven, 2013) anerkender også debatten om begrebets

klarhed, og anbefaler, at begrebet kun anvendes i en bred forståelsesramme og som udtryk for at beskrive en organisations politik for at tage risiko.

Man kan på ovenstående baggrund konstatere, at den praksisnære litteratur kredser omkring flere grundlæggende problematikker i konceptet, der på hver sin måde, direkte eller indirekte, har forbindelse til et af de tre grundlæggende aspekter, der blev præsenteret af (Bromiley et al., 2015). Men på samme tid stilles der ikke grundlæggende spørgsmål til selve det iboende konceptuelle rationale. Men det gør der til gengæld blandt forfattere, der er kritiske til de samfundsmæssige implikationer af moderne risikotænkning og til konceptets teoretiske fundament.

Et samfundskritisk aspekt

Fra et overvejende socioøkonomisk udgangspunkt har Michael Power gennem en årrække været en markant kritiker af de samfundsmæssige og politiske udviklinger, der har påvirket regulatorisk tænkning i retning af såkaldt risikobaserede styringsregimer. Med referencer til Becks tese om risikosamfundet (Beck, 1992) problematiserer han under overskriften "Audit Society" modernitetens tendens til at ville håndtere risiko gennem "kontrol af kontrollen" (Power, 1997b), (Power, 1997a). Han henviser hermed til fremvæksten af egenkontrol-systemer, hvor organisationen (kontrolobjektet) kontrollerer sig selv på baggrund af et auditeret, valideret og godkendt ledelsessystem. Det leder i Powers optik til, at "compliance" til systemet bliver mere centralt end boniteten af de processer, der er systemets genstand. Hans pointe er således, at efterlevelse af systemkrav risikerer at være vigtigere end at indsamle og agere på informationer og indsigter, der har betydning for beslutningstagen. Power betegner i senere kritik den moderne risikostyring som risikostyring af alting og ingenting (Power, 2004), (Power, 2009). I dette umiddelbare paradoks mellem alt og intet ligger der dels en kritik af tendensen til at applicere risikobaseret tænkning på stort set alt, og dels at samme tænkning sammen med koncepternes indbyggede effekt på ansvarliggørelse ikke leder til reel udforskning af usikkerhed og risici. Power ser det, han kalder "organized uncertainty" (Power, 2007), altså den allestedsnærværende tendens til rationalisering og strukturering af usikkerhed i form af risikostyring, som kontraproduktiv i forhold til organisationers beslutningsprocesser, og beklager at disse tendenser udkonkurrerer værdifuld professionel vurderingsevne ("judgment"). I Powers optik er den moderne risiko-organisering således ikke befordrende for god risikohåndtering. Powers kritik af det iboende ansvarliggørelses-perspektiv er også berørt af andre. (Tekathen & Dechow, 2013) finder på baggrund af et case-studie, at ERM som praktiseret ikke leder til en gennemgående forståelse af virksomhedens aktiviteter, men snarere fremmer en stræben efter ansvarliggørelse af involverede aktører fremfor en stræben efter forbedrede resultater

eller compliance. Efter deres opfattelse indeholder COSO et grundlæggende element af monitorering af, hvor vidt involverede aktører udfører deres opgaver effektivt.

Den mere overordnede kritik, der er rejst af Michael Power og andre, jf. ovenfor, synes at samle sig omkring aspekter, der indeholder paradoksale træk. For det første kan man se henvisningen til compliance og ansvarliggørelse som en paradoksal motivation, når det holdes op mod risikostyringens officielle sigte om målopfyldelse og værdiskabelse. For det andet stilles der spørgsmålstegn ved, om tankesættets iboende rationelle orientering er befordrende for at udforske usikkerhed og uforudsigelighed, fordi det afspejler en oplevelse af verden som statisk, og hvor fremtiden kan konstrueres og planlægges, selv om vi ved, at verden er dynamisk og kompleks. Paradokset mellem statik og dynamik har således betydning for målet om strategisk kobling og integration, der jf. (Bromiley et al., 2015) er et centralt grundelement i ERM-paradigmet. Det udfordrer som det tredje opfattelsen af, hvad strategisk ledelse er, og dermed også det ledelsesmæssige og organisatoriske tankesæt. Jeg ser nedenfor nærmere på, hvad litteraturen har at sige om disse forhold.

Andre rationaler end det officielle

Flere forskere hæfter sig ved, i lighed med bidragene fra mit eget arbejde i artiklerne i kapitel 4 og 5, at motiv-forskelle mellem den helhedsorienterede risikostyrings officielle sigte på værdiskabelse og virksomheders reelle bagvedliggende drivkræfter til at implementere ERM, kan have betydning for risikostyringens anvendelighed. I den sammenhæng noterede (Mackay & Sweeting, 2000) allerede meget tidligt på baggrund af 6 konkrete cases, at den centrale drivkraft for lederes engagement i helhedsorienteret risikostyring er frygten for medieeksponering af for dårlig risikohåndtering. De foregriber hermed (Power, Scheytt, Soin, & Sahlin, 2009)'s påpegning af omdømme-risici ("reputational risks") som en organiserende faktor i organisationers adaption af risikostyringskoncepter. (Huber & Scheytt, 2013) er spørgende til, hvordan risikostyring har kunnet fastholde sin vigtighed, trods det forhold, at det viste sine svagheder i forbindelse med finanskrisen. De tager for givet, at risikostyring som koncept ikke fungerer, men undrer sig over, at ideen trods dette langt fra er død. De argumenterer for, at risikodiskursen (og teknologierne) i sig selv skaber en magtbase for beslutningstagere, fordi de kan italesætte risiko som undtagelser, og på den baggrund bestemme hvilke risici, der er vigtige. I det perspektiv bliver den magtbase som "retten" til at definere risiko langt vigtigere end effektiviteten af risikostyrings-konceptet. Andre forfattere peger på, at målet om at være "compliant" til omverdenens regulatoriske og moralske forventninger er blevet vigtigere end målet om værdiskabelse. (Kaplan & Mikes, 2012) finder, at risikostyring alt for ofte håndteres som et

compliance-spørgsmål. Det findes problematisk, fordi en sådan regel-baseret risikostyring ikke vil bidrage til at undgå store tab og katastrofer. De peger på behovet for åbne og konstruktive konversationer om risiko i forhold til strategiske valg. De argumenterer også for, at fordi risikostyring – som følge af den tabsorienterede vinkel – er meget anderledes end strategisk ledelse, må virksomheder skabe en separat funktion, der samler strategi og den eksternt relaterede risikostyring under et. De finder, at virksomheder, der havde etableret en sådan funktion, samtidig var de virksomheder, der klarede finanskrisen bedst, mens virksomheder, der håndterede risikostyring fra et compliance-perspektiv, også var dem, der fejlede. (Lundqvist, 2015) foreslår, at corporate governance-dagsordenen med sit indbyggede compliance-perspektiv, ofte er bestemmende for beslutninger om at implementere ERM. (Arena, Arnaboldi, & Azzone, 2010) fandt i en sammenlignende analyse af 3 cases, at ERM typisk implementeres på måder, der afviger fra den formelle konceptualisering, og at praksis er forskellig fra virksomhed til virksomhed. Forskellighederne tilskrives forskelle i organisationernes risikostyrings-rationaler (drivkræfter), der er påvirket af opfattelserne hos de risikostyringseksperter, der er centrale for ERM-processen og af de grundlæggende ideologier i de teknologier, virksomheden bringer i anvendelse, herunder om disse er kvantitativt eller kvalitativt orienteret.

En foreløbig opsummering

Fra ovenstående gennemgang af den senere litteratur står det klart, at virksomhedernes motivationer for at adoptere ERM som ledelseskoncept er meget forskellige, og at de ofte afviger fra det formelle konceptuelle formål. Det har konsekvenser for, om og hvordan organisationerne arbejder med at søge indsigt i fremtiden. Den organisatoriske opfattelse af usikkerhed og risiko fremtræder ligeledes variable, og sådanne forskelle har betydning for, hvordan (og om) tankesættet integreres i strategiprocesser og strategisk ledelse. Det fremgår, at meget af den ”forbedrende” forskning i praksis er ret metodepræget eller teknisk orienteret. Der er dog yderligere aspekter, som kun berøres sporadisk i litteraturen, og det er de ”dybere” organisatoriske betydninger af den helhedsorienterede ideologi. Hvis man som jeg ser risiko som primært socialt konstrueret, er de sociale – eller rettere de processer, der udvikler sig i organisationen og mellem organisatoriske aktører, ret relevante. Jeg ser nedenfor nærmere på de bidrag, der kan fremdrages.

Organisatoriske processer og ERM’s normative karakter

En bekymring, der tegner sig i litteraturen er, hvordan man kan få risikostyringsprocesserne bragt væk fra tabeller og regneark og over i et udforskende perspektiv. Der kan i den sammenhæng spores en øget opmærksomhed på vigtigheden af risiko-konversationer (”risk talks”), et forhold som (Holt, 2004)

tidligt pegede på fra et psykoanalytisk udgangspunkt, men som formentlig i lyset af risikostyringens dominerende teknisk-økonomiske orientering er gået relativt ubemærket hen. Holt (ibid.) anfører, at hvor den konventionelt udførte risikostyring er ude af stand til andet end at bidrage til tekniske manøvrer orienteret på lineære løsninger, vil brugen af konversationer bidrage til at opløse den frygt, der indtræder, når man konfronteres med usikkerhed i beslutningstagen. Hans pointe er, at ved at tale om flertydigheder, ambivalens og årsager til organisatorisk rigiditet, vil man også udforske baggrunden for selvsamme frygt (Holt, 2004, p.265). Kendetegne for Holts tankesæt er således, at risiko-konversationer kan nedtone den snævre, kalkulativt baserede anskuelse af usikkerhed, fordi det kan øge det organisatoriske samspil og fantasien mellem involverede aktører og give en mere proaktiv afsøgning af kompleksitet og usikkerhed. I de seneste år har andre hæftet sig på tankesættet om konversation frem for rapporter, heriblandt (Mikes, 2016) og (Arena, Arnaboldi, & Palermo, 2017). (Jordan, Jørgensen, & Mitterhofer, 2013) har specifikt set på brugen af ”risk mapping”, dvs. kortlægningen af sandsynlighed og konsekvens af identificerede risici i en matrix, som en strategi for repræsentation, der øger aktørernes interaktioner mellem tekst og konversation. (Jordan et al., 2013) finder også, at hvis man udvider matricerne med en mulighedsdimension (risk-opportunity maps), giver det aktørerne øget opmærksomhed på at udforske muligheder. (Tekathen & Dechow, 2013) finder i deres case studie tilsvarende tegn på, at risikostyringen kan forstærke det organisatoriske engagement med usikkerhed, men kun hvis de organisatoriske processer håndteres som kreative, eksperimenterende og udforskende reflekterende processer (Tekathen & Dechow, 2013, p. 118). (Lundqvist, 2014) efterlyser bedre konsistens i definitionen af ERM-konceptet, men peger i lighed med (Bromiley et al., 2015) også på behovet for mere viden om implementeringsprocesser. (Millo & MacKenzie, 2009) mener, med udgangspunkt i finansiell risikostyring, at risikostyrings-koncepterne har deres styrke i kommunikative aspekter internt i organisationen (”social usefulness”), men også at konceptet ikke bidrager væsentligt til virksomhedernes evne til at forudsige fremtiden. De peger endvidere på, at øget brug af ekspert-viden kan substituere for metodernes manglende præcision.

(Dickinson, 2001) lagde i konceptets tidlige stadier stor vægt på ledelsens rolle. Med udgangspunkt i konceptets præskription om forankring i topledelsen, peger han på den ledelsesmæssige forpligtelse, der ligger i at fastlægge ERM-politikken og ikke mindst den tilhørende organisatoriske struktur. Men selv om den ledelsesmæssige rolle indgår som et helt centralt element for de konceptuelle strukturer, ofres den ikke megen opmærksomhed i litteraturen. En stor del af forskningen lægger vægten på organisatoriske mellemniveauer, og måske ikke specielt overraskende på de aktører, der organisatorisk

tildeles ansvaret for risikostyringsarbejdet (risk managers, CRO's). I (Arena et al., 2017)'s case-studier finder man, at arbejdet ikke integreres i forhold til de ledelsesmæssige processer, men i praksis kører rundt i egne cirkler. Men at ledelsen har betydning i at balancere et innovativt tankesæt med mere strukturerede ledelseskontrolsystemer og risikostyring, har (Gurd & Helliard, 2017) undersøgt i to case-studier, hvor de fandt, at en sådan balance kunne opnås, når ledere støttede innovation som en grundlæggende organisatorisk værdi, mens de samtidig kunne fastholde centrale administrative kontrolsystemer. Et specielt aspekt hos (Gurd & Helliard, 2017) var, at folk med rod i økonomistyringens kontekst ikke spillede nogen fremtrædende rolle i processerne.

I det organisatoriske perspektiv er aktørfeltet selvfølgelig yderst relevant. (Arena et al., 2010) udpegede 4 organisatoriske grupperinger, der på forskellig vis spiller en rolle i risikostyringsprocesserne. Først ledelsen, der lægger ideologien og tilskriver værdierne (lidt eller mere). Derpå de aktører, der arbejder med risikostyringen i organisationen, i (Arena et al., 2010)'s terminologi "uncertainty experts" (CRO's, risk managers), dertil en tredje gruppering, nemlig intern revision, og så endelig aktører med rod i økonomistyringens kontekst ("management accountants"). Forfatterne undersøger 3 cases i et langtidsstudie, og finder overordnet, at ERM blev realiseret forskelligt mellem de 3 organisationer, og ser forskellene som funderet i 3 forskellige dimensioner, henholdsvis "risk rationalities" (motiver og drivkræfter), "uncertainty experts" og endelig valget af teknologier. Hvad angår drivkræfter og rationaler grupperede de forskelle i konceptualiseringen af risiko i tre grupper, henholdsvis compliance, corporate governance og pervasive performance (sidstnævnte forstået som den insisterende individer lægger). Typen af eksperter påvirkede prioriteter og tilgang, men medførte også forskellige begrænsninger i deres respektive frihedsgrader og organisatoriske gennemslagskraft. Eksperternes roller og de indbyggede rationaliteter havde (naturligt nok) klar indflydelse på teknologivalg, men også den modsatte vej. Studiet har fokus på organisatorisk mellemniveau, og ikke topledelsens rolle i processerne. Men de konkluderer afslutningsvis, at de interaktioner, der påvises aktørerne imellem, kalder på forskning, der inddrager folks adfærd og deres indbyrdes interaktioner (Arena, Arnaboldi, & Azzone, 2010, p.673).

I en del af den nyere ERM-forskning synes der således at være en stigende opmærksomhed på, at moderne organisatorisk risikostyring vanskeligt kan bidrage til reel udforskning af usikkerhed og risiko, hvis den anskues fra et instrumentelt og mekanistisk udgangspunkt. En mere frugtbar tilgang synes at ligge i opmærksomhed på de løbende organisatoriske processer og risiko-konversationer. Og i den

sammenhæng er aktørernes indbyrdes roller og ikke mindst lederens engagement og aktive involvering central. Men derudover stilles der også spørgsmålstejn ved det teoretiske fundament for ERM-konceptet, idet dets normative og præskriptive karakter tilsyneladende bygger på en række antagelser, der ikke er etableret på baggrund af organisationsteoretiske overvejelser.

(Bromiley et al., 2015) pegede i deres opsamlingsartikel således også på, at der udover den overordnede formelle konsensus om ERM's 3 dimensioner, er mange områder, hvor der ikke eksisterer et videnskabeligt fundament under ideologien i ERM. Den vinkel har også interesseret (Schiller & Prpich, 2014), der har anført, at ERM-konceptet bygger på alt for svage organisationsteoretiske forudsætninger, og at man ukritisk blander alt muligt sammen, hvilket leder til ufølsomhed over for den specifikke organisatoriske kontekst. Forfatterens pointe er, at viden- og læringsperspektiver, der bør være centrale elementer i udforskende risikostyringsarbejde, ikke stimuleres gennem koncepterne. (Schiller & Prpich, 2014) anbefaler specifikt, at det teoretiske grundlag baseres på Nonakas videnskabelsteori (Nonaka, 1994), fordi den anskuer organisationer som viden-skabende. Af betydning for de intra-organisatoriske processer, peger (Schiller & Prpich, 2014) endvidere på, at forskellige motiver i konversationerne mellem organisationens aktører kan påvirke processer og risikoinformationer, fordi meget forbliver ufortalt, ændret, nedspillet osv. Man kan sige, at de tillægger de organisatoriske interaktioner og skyggeprocesser, der er påpeget af (Stacey, 2007), betydning for vidensopbygning og læring.

Det er således et helt andet og udfordrende perspektiv end det præskriptive og instrumentelle "if-then" perspektiv, der er indlejret i den konceptuelle grundtanke, fordi det indeholder en langt mere kompleks anskuelse af det organisatoriske liv og af omverdens dynamikker. Det stiller helt anderledes krav til lederens involvering og engagement i processerne. Det betyder, at man ikke blot kan beslutte at implementere et ERM-koncept og derpå delegere aktiviteterne til udvalgte organisatoriske aktører, og så forvente, at tingene kører af sig selv. Lederne er nødt til selv at være aktivt og dynamisk involveret i den løbende proces, sådan som det principielt og formelt også indgår i ERM-ideologien. Men som det indikeres fra ovenstående, er det øjensynlig ikke sådan i praksis, fordi der anlægges en række andre motiver og et instrumentelt syn på den ledelsesmæssige rolle. Hvorfor det er tilfældet, og hvorvidt det er en realistisk mulighed at ændre på dette i en rationelt betonet organisatorisk verden, vil jeg reflektere mere over i afhandlingens afsluttende kapitel.

For oversigtens skyld er hovedpunkterne i den eftertænksomme litteratur samlet op i tabel 4, der følger på de følgende 3 sider.

Table 4: Overblik over den kritiske og eftertænksomme litteratur (næste 3 sider)

	Bromiley et al's 3 ERM-dimensioner			Organisatoriske dimensioner	
	<i>Portefølje</i>	<i>Strategisk integration</i>	<i>Tab- og mulighed</i>	<i>Drivkræfter</i>	<i>Processyn og normativt grundlag</i>
(Bromiley et al., 2015)	Kontraproduktivt og problematisk. Risici kan ikke behandles som homogene størrelser		Begrebet risiko-appetit kritiseres fordi det implicit anskuer risiko som noget afgrænset og definitivt. Betydningen af implementeringsprocesser efterlyses		Efterlyser et egentligt teoretisk fundament under ERM-ideologien
(Bromiley & Rau, 2016)	Kontraproduktivt og problematisk. Risici kan ikke behandles som homogene størrelser	Foreslår at aktiviteter begrænses til strategiske risici. Tabsfokus driver rapportering			
(Schiller & Prpich, 2014)	Kontraproduktivt og problematisk. Risici kan ikke behandles som homogene størrelser		Risiko som rationaliserede og kalkulerede størrelser problematisk for udforskning af muligheder		Finder, at ERM-konceptet bygger på for svage organisations-teoretiske forudsætninger. anbefaler Nonakas videnskabel-sesteori som grundlag
(Lee & Green, 2015)	Risici kan ikke behandles som homogene størrelser. Taber indblik i komplekse relationer	Finder at ERM bør baseres på systems thinking fordi det stimulerer til helhedsorientering			
(Scheytt et al., 2006)		Stiller krav til en anden og mere udfordrende organisatorisk kapacitet og andre praksisser			
(Mikes, 2009)		Strategisk penetration afhænger af lederskab og politiske evner. Øge kvalitativt fokus og nedtone kontrol-aspekt			
(Beasley et al., 2015)		Ledelseskonservation om risikoinformation øger strategisk værdi			
(Ballou & Heitger, 2005)		Reelt sponsorkab fra topledelsen er en mangelvare			
(Meidell & Kaarbøe, 2017)		Ledelsen primært inddraget i valg af teknologier			
(E. Aven & Aven, 2015)		Kobling til kortsigtede målsætninger ofte i modstrid med overordnet vision			
(Viscelli et al., 2017)		Strategisk kobling ses sjældent. Primære årsager: kultur og ledelsesmæssig organisering			
(Kirkpatrick, 2009)		Efterlyser bedre kobling til corporate governance			
(Williamson, 2007)			COSO's tabsorientering kritiseres, fordi det		

	Bromiley et al's 3 ERM-dimensioner			Organisatoriske dimensioner	
	<i>Portefølje</i>	<i>Strategisk integration</i>	<i>Tab- og mulighed</i>	<i>Drivkræfter</i>	<i>Processyn og normativt grundlag</i>
			fastholder fokus i et rationelt perspektiv		
(Holt, 2004)			Det kalkulatoriske perspektiv tiltrækker lineære løsninger. Udelukker fantasi og udforskning af kaotiske relationer		Risikokonversationer vil øge det organisatoriske samspil og fantasi
(Gephart Jr. et al., 2009)			Den udprægede tendens til tabsorientering kritiseres, fordi det fastholder fokus i et rationelt perspektiv		
(Miller, 2009)		Efterlyser mere fokus på handling fremfor beslutningstagen. Handling er risikorespons, og organisationer er forskellige			
(Paape & Speklé, 2012)			COSO-paradigmet er for teknokratisk og mekanistisk som skabelon for god risikostyring		
(Lundqvist, 2014)					Efterlyser koncepter der er sensitive for forskelle i organisatorisk kontekst
(Blaskovich & Taylor, 2011)			Bias hos risk managers leder til finansiel orientering og tabsfokus		
(Power, 2009)			Begrebet risiko-appetit kritiseres fordi det implicit anskuer risiko som noget afgrænset og definitivt, der kan fastlægges		
(T. Aven, 2013)			Anbefaler, at begrebet risiko-appetit kun bruges i bred betydning		
(Millo & MacKenzie, 2009)					Øget brug af ekspertviden kan substituere for konceptets manglende præcision
(Power, 1997a), (Power, 1997b)				Egenkontrollperspektiv et gør risikostyring til kontrol af kontrollen. Compliance bliver det centrale	
(Power, 2004), (Power, 2009)				Risikostyring af alting bliver til risikostyring af ingenting. Tendensen til "ansvarliggørelse" leder til manglende udforskning af usikkerhed	
(Power, 2007)				Risikostyringens tendens til rationalisering af usikkerhed er kontraproduktiv for beslutningskraft.	

	Bromiley et al's 3 ERM-dimensioner			Organisatoriske dimensioner	
	<i>Portefølje</i>	<i>Strategisk integration</i>	<i>Tab- og mulighed</i>	<i>Drivkræfter</i>	<i>Processyn og normativt grundlag</i>
				Udkonkurrerer judgment og professionel viden	
(Tekathen & Dechow, 2013)				Tendensen til ansvarliggørelse udkonkurrerer indsigt i virksomhedens aktiviteter.	Det organisatoriske engagement med usikkerhed kan øges, hvis processer håndteres som kreative, udforskende og eksperimenterende
(Mackay & Sweeting, 2000)				Den primære drivkraft er frygt for negativ medieeksponering	
(Power et al., 2009)				Omdømme-risici som organiserende faktor for risikostyring	
(Huber & Scheytt, 2013)				Risiko-diskursen som magtbase for beslutningstagere	
(Kaplan & Mikes, 2012)			Den typiske tabsorienterede vinkel gør at det strategiske perspektiv tabes	Risikostyring adopteres og praktiseres med compliance som drivkraft. Peger på risikokonversation som vejen til belysning af strategiske valg	
(Lundqvist, 2015)				Corporate governance og compliance-vinklen er drivkraft for beslutninger om ERM-implementering	
(Arena et al., 2010)				Andre rationaler end de "officielle" påvirker den organisatoriske oversættelse af konceptet	Identificerer 4 aktør-grupper af betydning for risikostyringens bonitet. Efterlyser forskning med fokus på aktørers adfærd og interaktioner
(Mikes, 2016)					Risikokonversation i stedet for rapporter
(Arena et al., 2017)					Risikokonversation i stedet for rapporter. Efterlyser integration i ledelsesprocesserne
(Jordan et al., 2013)					Risk mapping som middel til at øge aktørernes interaktioner mellem tekst og konversation
(Dickinson, 2001)					Ledelsen central i fastlæggelsen af politik og organisatorisk struktur
(Gurd & Helliar, 2017)					Ledelsens rolle i at balancere et innovativt tankesæt med styring

Sammenfattende refleksioner på baggrund af litteraturen i kapitel 6

Den kritik og eftertænksomhed, der har meldt sig i ERM-litteraturen specielt efter finanskrisen, samler sig dels om koblingerne mellem samfundsmæssige udviklinger, der drejer såvel regulatorisk aktivitet som responsen til eksterne forventninger i retning af at gøre risikostyringsregimerne til instrumenter for det man kan kalde distribueret ansvarliggørelse og til legitimering af at have gjort det ”nødvendige”. Som Michael Power har gjort opmærksom på, påvirker de tendenser måden, hvorpå virksomheders risikostyringsaktiviteter italesættes og praktiseres, idet virksomhedernes motiver og drivkræfter ledes i retning af opnåelse af ”compliance” til ydre forventninger, snarere end at anvende aktiviteterne til udforskning af usikkerhed og risiko. Dermed nedtones ambitionen om at anvende ERM-koncepterne som værktøjer, der kan bidrage til virksomhedernes værdiskabelse. Når motiverne afviger fra det konceptuelle formål, må det således logisk også bidrage til, at den i forvejen vanskelige opgave med at etablere empirisk evidens for risikostyringens effektivitet bliver endnu vanskeligere. Bestræbelserne på at etablere empirisk evidens på baggrund af store uhomogene populationer og generelle nøgletalsbetragtninger, er i hele taget tvivlsomme, fordi de negligerer det grundlæggende udgangspunkt, nemlig relationen til den enkelte virksomheds målsætninger og til risikostyringens eventuelle påvirkning på den enkelte virksomheds beslutninger. Man er, som jeg ser det, nødt til at undersøge processer og effekter på mikro-niveau frem for uklare generaliseringer på makro-niveauet.

Men selv når virksomhederne ønsker at frigøre sig fra det krydspres, de i risikostyringens lys påføres mellem ydre forventninger og deres indre stræben efter værdi, peger den eftertænksomme litteratur også på en række udfordringer. Ud over de bidrag, der har metode- og designpræget karakter, kan andre bidrag siges at pege på forhold af ideologisk karakter, fordi de handler om ledelsesmæssige og organisatoriske kontraster mellem opfattelsen af risiko og usikkerhed som noget kvantificerbart og definitivt eller som felter, der præges af komplekse ydre sammenhænge som indre interaktioner, hvortil det ikke er muligt at finde endegyldige svar. Betydningen af sådanne kontraster træder i stigende omfang frem i de senere års litteratur, hvor forhold som ERM-konceptets indbyggede forestilling om, at alle er ens og kan behandles ens, problematiseres. I kontrast til denne forestilling, viser flere af de forskningsmæssige bidrag, at ERM-tankesættet udmøntes på mange forskellige måder i virksomhederne, en forskellighed, der netop afhænger af de ideologier, der kendetegner de respektive organisationer. Og da ideologier (eller kulturer) påvirkes af organisationens aktører, hvoriblandt lederne spiller en central rolle, sætter det de organisatoriske processer i et centralt lys, hvis man skal gøre sig håb om at ændre den instrumentelle opfattelse af risikostyring som regneark og rapportering til et

perspektiv, hvor fremtidens uforudsigelighed udforskes. Som det fremgår, præges debatten i dele af ERM-litteraturen mere og mere af betydningen af de organisatoriske processer og konversationer om risiko fremfor en fortsættelse af den mekanistiske opfattelse, der længe har kendetegnet aktiviteterne.

Hvis vi i en videre tolkning af ovenstående forskningsmæssige bidrag tager udgangspunkt i de tre nøgleelementer eller dimensioner, der er opstillet af (Bromiley et al., 2015), altså portefølje-tanken, strategisk integration og tabs-/mulighedsopfattelsen af risikobegrebet, og sammenholder det med synspunktet om ERM's manglende organisationsteoretiske fundament, fremkommer der flere problematikker. Problematikkerne relaterer dels til det konceptuelle indhold, men også til de organisatoriske praksisser, der synes at have udviklet sig i takt med konceptets institutionalisering.

Risikostyring som portefølje

For det første kan man sige, at konceptets portefølje-tanke bygger på den rationelle, men uantastede grundantagelse, at alle en organisations identificerede risici kan aggregeres uden hensyntagen til deres indbyggede forskelligheder og varierende tidsrammer. Men det er i praksis en umulig opgave, netop fordi risikoobjekterne er forskellige og indeholder forskellige grader af forudsigelighed og udvikler sig forskelligt over tid. Samtidig indeholder portefølje-tanken en grundantagelse om, at en organisations risikoeksponering kan ses som en definitiv afgrænset størrelse. Et forhold, der udtrykkes gennem ideen om en målsat organisatorisk risiko-appetit, hvori man antages at kende omfanget af den residuale risiko, der er tilbage, når risikoresponser er besluttet og iværksat. Problemet her er, at man så antager, at vores risiko-viden kan gøres absolut og endelig. Men sådan er virkeligheden ikke, fordi vi med den antagelse har afgrænset os til at se på ”det vi ved, vi ved” og muligvis også på ”det vi ved, vi ikke ved”. Men de andre felter af det såkaldte Johari-vindue⁴, altså de for os ukendte områder af viden, ignoreres dermed. Dermed overlades risikostyringens fokus til det umiddelbart synlige og identificerbare, men undlader at udforske og forholde sig til det ukendte.

Strategisk integration

Ideen om risikostyringens kontinuerlige integration i organisationens strategiske processer synes også at byde på visse problematiske antagelser. I hvert fald peger litteraturen på, at integrationen er vanskelig at få til at fungere i praksis. Det kan formentlig blandt andet tillægges en begrænset ledelsesmæssig opmærksomhed på, hvad en aktiv integration betyder i samspillet mellem strategiske processer og inddragelsen af de informationer som risikostyringen frembringer. Måden processerne organiseres på,

⁴ Se f.eks. Joseph Luft (1969), “Of Human Interaction: The Johari Model”

må således tillægges betydning. Organiseres arbejdet f.eks. om kvartalsvise rapporter uden der samtidig etableres dynamiske dialoger mellem ledere og eksperter, er det vanskeligt at se, hvordan risikostyringen skal bidrage til udvikling af et udforskende perspektiv. Et helt centralt forhold er selve strategiforståelsen, såvel konceptuelt som i virksomhedernes praksisser. For eksempel synes COSO's strategiforståelse at være grundlagt på et statisk billede af rational kausalitet mellem strategiske beslutninger og udfald, selv om såvel forskning som erfaringen fortæller os, at strategi i praksis ikke er en fast størrelse, men noget der over tid udfolder sig langt mere emergent og dynamisk. Samme forståelse kan siges at være kendetegnende for mange lederes syn på strategisk ledelse. Så hvis vi både konceptuelt som i den organisatoriske praksis håndterer strategi som en forudsigelig sammenhæng mellem beslutning og udfald, og tilknytter risikoinformationer ud fra samme statiske opfattelse, institutionaliserer vi en styringslogik og nedtoner en udforskning af den dynamik og kompleksitet som usikkerhed og risiko næres af.

Tab og vind

Endelig kan man sige, at selv om man i den konceptuelle grundfilosofi formelt søger at inddrage en to-sidet risikoopfattelse, skinner det igennem, at opfattelsen såvel i den konceptuelle forståelse som i praksis har udviklet sig til udelukkende at prioritere risiko fra et tabsperspektiv. Risiko er i den forretningsmæssige forståelse noget negativt. Det er hændelser, der kan påvirke udfaldet af vores beslutninger negativt, så vi ikke når vores mål. Fra den synsvinkel bliver risikostyringens fokus rettet mod værdibevarelse frem for værdiskabelse. Accepterer man den påstand, synes det nærliggende at tage ræsonnementet et skridt videre, fordi værdiskabelsesperspektivet måske netop er det perspektiv, der stimulerer til strategisk integration. Hvis risikostyringen omvendt er organiseret fra et tabsundgåelsesperspektiv, bliver det efter min opfattelse langt nemmere gjort til et bureaukratisk vedhæng til de strategiske processer frem for at være integreret i processerne. Man kan her måske også tillægge den mulighed, at den tabsorienterede forståelse af risikostyringen gør, at tankesættet simpelthen ikke er tiltrækkende nok for det strategiske ledelsesniveau, der i sigens natur har fokus på udvikling og værdiforøgelse. Ud fra en sådan defensiv opfattelse, bliver det formentlig helt uundgåeligt, at de strategiske ledere henviser risikostyringen til virksomhedens bureaukratiske aktører, så omverdenens krav og forventninger kan efterleves, men så heller ikke mere.

Sådanne overvejelser om strategisk ledelse og organisatoriske processer er afsættet for afhandlingens sidste artikel, der følger i kapitel 7.

7. Artiklen “Shake up the paper tiger: Encounters with Enterprise Risk Management in a large Danish company.” (WIP 2018)

Specielt den ene af projektets to case-virksomheder har jeg haft mulighed for at holde en tæt kontakt til over en meget lang periode. Kontakten var i særdeleshed tæt i perioden 2004 og frem til 2010/2011, hvor jeg fulgte virksomhedens implementering og arbejde med et helhedsorienteret risikostyringskoncept. Senere har en række større organisatoriske ændringer betydet, at kontakten er blevet væsentlig mindre.

Undervejs i projektets forløb har mit eget tanke-sæt flyttet sig til en større opmærksomhed på betydningen af organisatoriske processer i forhold til vores måde at opfatte strategisk ledelse og udkommet af strategiske beslutninger på. Selv om min praktiske ledelseserfaring burde skærpe min opmærksomhed på, at strategier sjældent udfolder sig som forudsat, har jeg nok ubevidst delt den konventionelle rationelle opfattelse af, at man som leder kan designe fremtiden. Men den antagelse er blevet udfordret i projektets gang, og medførte, at jeg i overvejelserne om belysningen af forskningsspørgsmål 3 har valgt at trække på Ralph Staceys teorier om strategisk ledelse og komplekse responsive processer i belysningen af ERM-projektet i den virksomhed, der benævnes TSE i artiklen.

Case-virksomheden er interessant i den sammenhæng, fordi det er en organisation, der historisk har været besjælet af både en stærk autokratisk, men også entreprenørisk og risikovillig tilgang til strategiske beslutninger samtidig med, at dens ideologier præges af et grundfæstet rationalistisk tanke-sæt. Den ledelsesmæssige antagelse, der lå til grund for beslutningen om at implementere et helhedsorienteret risikostyringskoncept, kan ses som et eksempel på tiltroen til rationel kausalitet, hvor man først og fremmest opfattede ERM som et koncept, der kunne bidrage til at undgå dyre fejltagelser.

Men i stedet udviklede ERM sig, ifølge en af aktørerne, til en papirtiger. Man opgav projektet efter en årrække, og vendte sig til mere klassiske risikostyrings-principper. De organisatoriske træk og processer, der ledte til denne udvikling, har jeg forsøgt at behandle i den følgende artikel, der i skrivende stund fremstår som et arbejds-papir, der endnu ikke har fundet sin endelige destination (Henriksen, 2018). Den har netop indgået i en meget inspirerende diskussion med professor Chris Mowles, University of Hertfordshire.

Shake up the paper tiger: Encounters with Enterprise Risk Management in a large Danish company.

Per Henriksen⁵

Centre for Business Development and Management (CVL), Department of Operations Management, Copenhagen Business School, Solbjerg Plads 3, 2000 Frederiksberg, Denmark

Summary Concerns about the effectiveness of Enterprise Risk Management efforts are growing. Many scholars have set out to explain the vague signs of effectiveness, but without questioning the rationalistic paradigm of ERM. Drawing on ideas from complexity sciences and Ralph Stacey's notion of emergent strategy this paper explores alternative perspectives of organisational factors influencing ERM practices. Based on a longitudinal study of an ERM project in a large Danish company, the study points at three overall implications. Firstly, to avoid being enslaved by prescriptive frameworks. Secondly, to build on the expertise already present. Third, put more priority on the role of the most powerful to facilitate a context of risk conversations on non-linear themes. It is also suggested that a way forward for corporate risk management may be to critically question the ERM-paradigm and separate handling of the rational from the irrational.

Keywords: Enterprise Risk Management, Complexity Science, rationality, uncertainty, emergence, human interplay, paradox.

Introduction

The many advocates of the concept of Enterprise Risk Management (ERM or EWRM) have offered appealing promises to enterprises during the last decades. By managing the company's risks in a holistic way and applying risk management in strategy setting – as compared to classic departmentalised, functional risk management – efficient causality will rule for managers to find the safest route to fulfil their strategic objectives. From this outset many organisations have followed the advice given by writers such as (Lam, 2003), (DeLoach, 2000), (Doherty, 2000), (Funston & Wagner, 2010; Young & Tippins, 2001), (Barton, Shenkir, & Walker, 2012), (Frame, 2003), (Hampton, 2009). A number of prescriptive ERM frameworks have been developed, such as the Australian-New Zealand standard (AS/NZS 4360:2004, 2004), the ISO 31000:2009 standard and not least COSO's comprehensive framework (COSO, 2004). The perception of ERM as an uncertainty reducing concept for investors is underscored by the fact that credit rating

⁵ Corresponding author: Per Henriksen, ph.om@cbs.dk, + 45 40 41 37 01

organisations such as Moody and Standard & Poors integrate risk management assessments in their ratings.

Despite the appealing promises there is growing concern among ERM-scholars about a general lack of evidence of ERM effectiveness (Bromiley, McShane, Nair, & Rustambekov, 2015), (Hoyt & Liebenberg, 2015), (Tekathen & Dechow, 2013), (Viscelli, Hermanson, & Beasley, 2017), (Beasley, Branson, & Pagach, 2015). Although many firms have implemented ERM concepts such as COSO's over the last decades, corporate failures or even collapses seem as frequent as before. Some take the global financial crisis of 2008 as a token of ERM shortcomings. For example (Kirkpatrick, 2009), who point at weaknesses in corporate and risk governance arrangements "which did not serve their purpose to safeguard against excessive risk taking" in some companies. So, despite all the good intentions and resources spent on ERM, prescriptions against unintended surprise and failure do not appear fail-safe. Many writers have since tried to explain the reasons behind the lack of evidence that ERM-efforts "pay-off" (Barton, Shenkir, & Walker, 2001).

Writers such as (Ballou & Heitger, 2005), (Rao, 2009), (Paape & Speklé, 2012), (Lundqvist, 2014), (Gates, 2006), (Lundqvist, 2015) and (Bromiley et al., 2015) all point at implementation caveats as a major root cause. Among these, (Ballou & Heitger, 2005) find the implementation process a key concern for success; while (Bromiley et al., 2015) point out that ERM implementation should be handled from a change management perspective. (Lundqvist, 2014) point at the need for clear definitions and overview of the firms risk management activities in order to improve ERM effectiveness, while (Arena, Arnaboldi, & Azzone, 2010) found a broad variety of the level of organizational penetration of ERM concepts, which they ascribed to differences in the specific firms' ERM policy and motives. Others suggest that risk management is too often treated as a compliance issue despite the formal wider intent and all the efforts invested ((Kaplan & Mikes, 2012; Mikes, 2009), (Power, 2007) and (Power, 2009)). From this outset the argument is related to ambiguities in corporate motives.

Some criticise the dominant view on risk and uncertainty as a quantitative and definite phenomenon, i.e. something that must be calculable and which ignore what is beyond the identifiable (Mikes, 2009), (Mikes, 2012), (Funston & Wagner, 2010), while others add organisational factors (processes) to be in a decisive role. On the latter (Christiansen & Thrane, 2014) found that action on risk knowledge does not automatically "flow from the identification of risk". They found that risk identification, assessment and response are not linear as knowledge is "translated" in its flow through the organisation. Through such "translations" risk information may contain other meanings at the destination for decision-making as compared to its point of departure.

Some writers point at fundamental flaws in ERM design as a key factor. Michael Power (Power, 2009) argues that the entire "design philosophy" of ERM is problematic and criticize the widespread tendency to ascribe reasons of failure to issues of implementation deficits and operational frictions. Instead, he point at 3 fundamental issues. First, that the enterprise-wide view vs. the notion of a singular organizational risk appetite is problematic since it leaves out a basic insight in complexities. Second, that the inherent

“auditability” view limits the usability of ERM since “it is a design which strongly reproduces the accountant conception of what matters”. And thirdly, that ERM is not capable to deal with “interconnectedness”, being of key importance in an organization-wide perspective. (Bromiley et al., 2015) point out that the inherent aggregation profile of ERM makes it impossible for organisation members to handle risks consistently. (Huber & Scheytt, 2013) suggest that the standardised procedures of risk management need to be questioned and suggest a more responsive and creative approach to uncertainties.

It follows from the literature reviewed above, that many writers leave the fundamental paradigm of ERM unquestioned. The prevailing focuses on implementation practices and to some extent, ambiguous issues of motives to adopt ERM, suggest a belief in a rational cause-effect relationship between a proper application of ERM and the achievement of entity objectives. However, a few of the writers reviewed indirectly suggest some alternative factors in contrast to a rationalistic and linear view. For example; Michael Powers’ basic critique of the neglect of organisational complexities and interconnectedness in ERM designs suggest a need to understand the impact from organisational processes better, while the “translation” processes among organisation members suggested by (Christiansen & Thrane, 2014) indicate that emergent processes may contribute to a gradual change of meaning and content that are not acknowledged under a rationalist logic. It leads me to suggest that if organisational life materialise less rational and less linear, we need to question the basic assumptions of ERM and influential frameworks like COSO’s, because it may lead to alternative insights and conclusions regarding the challenges of ERM.

Examining the ERM-paradigm

The influential COSO framework provides an excellent proxy of the ERM-paradigm: *“Enterprise Risk Management is a process, effected by an entity’s board of directors, management and other personnel, applied in strategy setting and across the enterprise, designed to identify potential events that may affect the entity, and manage risk to be within its risk appetite, to provide reasonable assurance regarding the achievement of entity objectives.”* (COSO, 2004). The paradigm contains some fundamental differences compared to the classic, departmentalised risk management. Firstly, a belief in the benefits of “aggregation”, i.e. that managing the firms risks as a portfolio of risks is more efficient than managing risks in a piecemeal manner in individual areas or functions of the firm (Bromiley et al., 2015). So, the basic idea of “aggregation” across the enterprise rationally presumes that downsides in one area can be offset by upsides in another area. Secondly, the scope of risk management evolves from tactical, expert-based risk objects (such as distinct projects, health and safety, security, hedging etc.) into a strategic relationship. The idea is that strategic decisions often contain the biggest risks a firm can encounter in its aim for “achievement of entity objectives”, and therefore risk management need to be “applied in strategy setting”. But such integration is hard to find in practice (Viscelli, Hermanson, & Beasley, 2017). For ERM to be applied in strategy setting there is a need to reflect upon what strategy and strategic management is and how it unfolds in organisational life, because the answer will decide the boundaries of ERM efforts. As (Bromiley et al., 2015) note, most strategic decisions are taken outside formal strategic planning processes. Therefore there may be a need to challenge the inherent view of a rational relationship between strategic management and ERM. In order to enter the strategic spheres, one also need a different conception of risk and uncertainty due to the absence of historical data for estimation of causal relationships and

probabilities. This is fundamentally different from most classic risk management, where historical data form the backbone of relative robust predictions. In the classic risk management view risk can often be regarded from a “Knightian” view (Knight, 1921), where the conception of risk is restricted to quantifiable and probabilistic domains. The absence of a calculative foundation for the estimation of risk at strategic level thus implies that uncertainty and risk must be viewed and handled in other ways in order to deal with interconnectedness and complexity (Power, 2009). The demands for alternative views on risk and uncertainty lead to another key issue, namely the role of executives and managers in an ERM-setting. Where classic risk management operate in areas of relative predictability, tasks are generally placed in the hands of functional experts, for example safety managers, finance managers or project managers. But the integration of risk management with strategic management will require the active involvement of other organisational actors than functional experts. Integrating strategy and risk management “as thought” ultimately require executives and top managers to reflect over and act upon the fact that they will be entering a domain where non-linearity and unpredictability is the norm rather than exception. As most organisations are rooted in a “dream of rationality” (Brunsson, 2006) this will imply fundamental changes in ideologies and processes.

Based on the brief review and reflections above I argue that the task of making ERM an effective management tool with potential to provide assurance for the attainment of strategic objectives is a lot more challenging than marketed by the many ERM-advocates. Should a recipe for improved efficacy exist, it must look beyond implementation issues within a taken-for-granted context as some writers has suggested. The above reflections suggest a need for an alternative view on strategic management other than the rationalist design and planning school thinking (Mintzberg, 1994), (Mintzberg, 2007). In the section that follows I will therefore turn to the ideas of Ralph Stacey, a key opponent to the rationalistic thinking of strategic management, and a key proponent of the theory of complex responsive processes (Stacey, 2007), (Stacey, 1993; Stacey, 1995). The ideas of Ralph Stacey, Chris Mowles (Mowles, 2015) and other writers drawing on complexity sciences may cast a different light on the conflicting issues raised above.

The remainder of this paper is structured as follows: First I provide an overview of Stacey’s and other writer’s notion of Complex Responsive Processes with a specific emphasis on strategic management and its potential implications for ERM implementation and practice. Next, an explanation on how this is used in the empirical study that follows. In the following sections the case study and methodology is presented followed by presentation, analysis, discussion of the empirical findings and conclusion.

Complex responsive processes and Stacey’s notion of emergent strategy

Although Ralph Stacey is not focused on risk management per se, complexity science and Stacey’s thinking of emergent strategy provide an alternative view on the conflicts inherent in the ERM-paradigm raised above. The understanding that organisations are complex in the meaning that they can neither be controlled by one individual nor group is closely related to the attributes of risk management. Since risk to be managed stems from uncertainties defined by complexity, interconnectedness and speed of change (the

latter two being the construct of “dynamism” (Duncan, 1972)), there is a link to identical factors and to Stacey’s point that organisational life is not predictable and not controllable through rational planning.

Stacey claims that “strategic management is the process of actively participating in the conversations around important emerging issues” (Stacey, 2007:415). Executives should set (strategic) direction, but must be aware that strategies cannot be defined beforehand as they are constantly influenced by interactions in and around the organisation. So according to Stacey it is impossible to predefine the outcome of any strategy. The outcome is not given and can only be judged in hindsight. The claim is that executives may and should define strategic objectives and make choices of relevant strategies. But implementation (and change) will be influenced by the interplay of conversations and desires among organisational members, whatever these are individuals or groups. His point is, that an organisation is not a fully controllable group of people, but rather made up by the conversations between organisational members. And as conversations shape meanings they dynamically influence strategy, i.e. “Organisation is conversation and organisation and strategy emerge through conversation” (Stacey, 2007:270). As any one may take part in conversations “It follows that no one can be “in control” of the interplay of desires and intensions...” (Stacey, 2007:303). So although executives are likely to be more powerful than other organisational members, Stacey opposes the view that organisations change in directions solely defined by managers. He argues “..that it is too simple to suggest that they [organisations] evolve in directions chosen separately by groups of senior executives within each of them. The interaction between them simply makes this impossible. Nor can change in any one organisation be chosen by groups of senior executives.” (Stacey, 2007:415). He adds, however: “I am not arguing that senior executives cannot, do not or should not make such choices”, but the claim is, that “..these choices are gestures in an ongoing conversation of gestures out of which the evolution of organisations evolve”. Stacey accordingly suggests examining the conversational themes organising communicative interaction (Stacey, 2007:378). He makes a distinction between legitimate and shadow themes, where legitimate themes comprise issues in line with the official ideology of the organisation while shadow themes being issues people do not feel free to discuss in the open, as it may not comply with the official ideology. The link to ideology (either official or unofficial) is important as such on-going conversations will affect, influence and alter strategic content vis-à-vis original intent. The influence of on-going conversations underscores that organisational life and hence organisational ideologies as dynamic and challenges an underlying assumption of rational causality between thought and outcome. Such ideas also challenge the ERM-paradigm. As strategic objectives and strategies are volatile because of on-going organisational interplay, it constitutes a moving target for ERM-efforts. These ideas also challenge the design of ERM-efforts. If ERM-structures are not designed to capture implicit or explicit expressed changes, they may fail to handle the interconnectedness they are supposed to capture (see (Power, 2009)). As (Henriksen & Uhlenfeldt, 2006) have suggested, the standard design of dominant ERM frameworks like (AS/NZS 4360:2004, 2004) and (COSO, 2004) mirrors the design of a rational decision model. From this perspective, it seems a paradox that organisational efforts designed to handle uncertainties are rooted in a rigid system structure that takes for granted that decisions and organisational behaviour are based on rational processes.

Another issue of strategic planning with a specific bearing to risk management is the dilemma of time and predictability. In Stacey's words, the conventional stance on strategic planning "means deciding on some kind of population-wide outcome for some long-time period ahead, say 5 years. Once formulated, the plan is then implemented. The assumption is that it is possible to design population-wide patterns well before they are realized and this in turn implies that it is possible to predict the outcomes of action taken now to a degree useful enough to enable a choice now between one future action and another." In the conventional strategic planning context "local interaction is then understood as the process of implementing the plan or design", i.e. "thought" and then "implementation" (action) (Stacey, 2007:415). Stacey contrasts this by pointing out "that unpredictability of long-term populations-wide patterns, holding that any design or plan for these patterns, that is, for the organization as a "whole", can only achieve what they claim to achieve with regard to short-term, repetitive and thus reasonably predictable activity" (Stacey, 2007:416). But he also point out that local interactions play a role in the latter case, and continues, "so even with regard to the short term and rather repetitive, it is problematic to think of planning activities as straightforward determinants of what happens" (see also (Stacey, 1995)). His argument is therefore, that the future is uncertain and unpredictable in the longer term, not least due to the organisational interactions. Designed strategic intent and planning may (sometimes) deliver the desired outcomes, but only within the shorter term, under stable conditions and if repetitive. If we apply Stacey's argument on time and predictability on risk management efforts, it seems fair to suggest its implications for an organisation where an ideology of rational planning is prevailing. In that case, classic risk management efforts may be meaningful as its scope is within a range of reasonable predictability. But the effectiveness of ERM in such a context will be challenged unless ideologies are changed in order to deal with emergence.

Stacey takes the argument of unpredictability one step further as he explores the implications of complex responsive processes for the "Tools and techniques of leadership and management" (Stacey, 2012). In his view, the widespread belief in what he labels "tools and techniques of instrumental rationality" among leaders and managers is flawed, since such tools and techniques⁶ are based on the assumption that leaders and managers can control the outcome of a strategy or change programme. He argues, that "the tools and techniques are prescribed in the belief that they will enable leaders and managers to choose an improved future for their organisations and to control movement towards that future. This belief is based on a taken-for-granted underlying assumption of efficient causality." (Stacey, 2012:5). Although Stacey does not reject the use of "tools and techniques", he calls for a more reflexive approach in order to influence organisational interactions. He also point at the need for leaders and managers "to move past tools and techniques to exercise practical judgment in ambiguous and uncertain situations." (Stacey, 2012:212). (Mowles, 2015), also drawing on complexity sciences, focus on the role of leaders, and criticize the widespread "false belief" in change management programmes, which he sees as neglecting the daily organizational reality experienced by organisational members. He also questions the idea of an idealised design method and the underlying notion of controllability, since it downplays the existence of uncertainty, organizational conflicts and paradoxes. Mowles (ibid.) argue that leaders should actively address

⁶ In Stacey's definition, a tool may be a framework such as SWOT analysis, whereas techniques refer to how the tool is used. ERM as a concept may fit well into his definition of a management tool. ERM seems to encompass most characteristics listed, i.e. a tool for planning and strategy, decision-making, monitoring and control etc.

uncertainties, ambiguities, conflicts and paradoxes within their organisation instead of relying on the instrumental rationality inherent in most designs of management concepts. His point is in essence that for leaders to get closer to the desired strategic outcomes they would benefit from taking a political stance. From this perspective leadership becomes politics, and politics is about argumentation, active lobbying and involvement in organisational processes and conversations.

Stacey and Mowles both problematize the notion that change in organisations are the result of the plans formulated by the “most powerful” (i.e. executives/leaders) and applied by hierarchies of managers. Stacey specifically point out, that “centralized policies, statements and laws can only be gestures whose meaning will emerge in the response to them in many, many local interactions.” (Stacey, 2012:127). It follows, logically, that in order to increase the likelihood of a positive outcome of a given change programme the most powerful will need to engage themselves actively in organisational conversations to influence such responses. Although active interaction will not provide any guaranteed outcome, it may enable an increased and decisive consent of underlying ideologies among involved managers and other individuals influenced by the change. Without the active interaction of the most powerful the most likely result is that any drift towards a needed change in ideologies (or culture) will not be initiated. For example, in the case where an organisation decide to implement and work actively with uncertainty and risk through an ERM-concept an ideological change may be needed if the organisation is characterized by a rational command and control culture. This is important from an ERM perspective because where a rational and accountants view may be dominant; the view on uncertainty and unpredictability may be restricted to calculable and probabilistic (Knight, 1921) while a view on uncertainty and unpredictability in the wider view of complexity and dynamism is most likely to increase the effectiveness of ERM efforts (Power, 2007), (Power, 2009), (Bromiley et al., 2015), (Miller, 2009). The above suggests that executive awareness of the need to diagnose restricting ideologies and to participate actively in the organisational interplay to promote intended changes is vital for the process.

Stacey and Mowles provide a view on organisational change that differs radically from the conventional cause-effect rational view. However, only few writers have been drawing on Stacey’s notion of strategic management in concrete research cases. Among the few are (McMillan & Carlisle, 2007) who examined a public sector change program from the outset of Stacey’s thinking. Their research suggested that complexity inspired approaches to human interactions in organisations can foster positive emergent strategies, whereas such interactions may be a problem in more conventional approaches. They pointed out that “top-down cultures“ may stifle the natural innovative and adaptive capabilities of those lower down the organisation’s hierarchy” and concludes that managers understanding of complexity were an important determinant of success in their study. (Shaw, 1997) applied complexity perspectives in processes of organisational development, and specifically explored the tensions between legitimate and shadow systems. She argued that self-organisation processes, primarily being found in an organisations shadow system, are the processes that produce unpredictable emergent change. (Mowles, van der Gaag, & Fox, 2010) applied ideas of ambiguity, paradox and complexity on a health sector change project, and found that managers and staff experienced a much greater confidence and skill in dealing with the complex daily process of organising when they worked with the new methods presented.

(Christiansen, Kjærgaard, & Hartmann, 2012) also drew on Stacey in a study of an Enterprise Resource Planning (ERP) project and identified 3 clusters of responsive behaviour vis-à-vis the “ideology”. One trait was the propensity of actors to “complying with the system” in order to legitimate its value, another was “sidestepping” from the intended design (in the form of maintaining former systems in parallel). In their view, side-stepping of the system becomes a shadow theme whereby organisational members overcome their difficulties in using the ERP-system in a legitimate way. Finally “adapting the system” which implied a different behaviour from the above two, in the meaning that adaptation mainly expressed itself as a way to adapt system standards to practise, but still within the overall boundaries of the system. The overall conclusion from this study is that it is not the system tool itself that provide meaning, but instead it is the conversations around its usability that defines its actual usage. Organisational interactions may therefore lead to different outcomes of an ERM-system vis-à-vis management intent. Furthermore, their finding that “the ERP-system obstruct the ability to cope with uncertainty”, as it fosters unlearning of the ability to base decisions on professional intuition and judgment, is also relevant for ERM concepts, as the fundamental objective is to improve the handling of uncertainty. (Mowles, 2015) also touch on this latter issue, as he argue that rules and standardization (through concepts and systems) leads to mediocrity, because rules and standards will not always acknowledge the expertise already present in the organisation.

The above brief review of Stacey’s notion of strategic management and other research inspired by complexity science entails a number of implications for ERM efforts. The ideas on the role of human interplay, unpredictability, time dimensions and the critique of the deeply rooted beliefs in linear cause and effect in the application of “tools and techniques” challenge the pillars of ERM as it reveal basic conflicts in its foundation. However, besides the design issue discussed above, implementation of the design is also an issue for discussion. Even in the case that ERM structures are designed to respond and adapt to emergence, implementation of the ERM system itself constitute a major organisational change project being subject to complex and responsive organisational processes. In Stacey’s view (Stacey, 2007:378), “... an organisation changes only insofar as its conversational life (power relations/ideology) evolves.” In other words, if an ERM structure is to be implemented and used in daily practice as prescribed, there will not be room for the adaptations and sidestepping identified by (Christiansen et al., 2012). Rather, changes to system structure should become part of the official ideology of the organisation in order to become a success, since, as pointed out by (McMillan & Carlisle, 2007), the understanding and inclusion of responsive processes are important to foster the success of the change programme. However, implementing and using an ERM-system as prescribed does not warrant that the system will assist in delivering the intended outcome for example due to design issues or the constraints produced by a standardised system itself. Such “standardization constraints” have also been criticised by (Power, 2009), arguing that the typical accounting view on risk management inhibits understanding of interconnectedness. In line with the above (Huber & Scheytt, 2013) have suggested a more responsive approach to uncertainties and proposed that the standardized procedures of ERM need to be replaced with more sensitive instruments. The dominant view of organisational members (culture) on risk and uncertainty may be critical, because it decides whether risk and uncertainty is approached from a rational, calculable and predictable stance - or whether risk and uncertainty is regarded as its opposite.

Implications for empirical work

The views of Stacey and other writers on complex responsive processes provide an alternative view on organisational change processes, which can provide useful insights and explanations to the challenges reported from many ERM-projects. In contrast to the traditional logic of management control that do not include wider views on uncertainty, unpredictability, dynamism and emergence, the above issues on organisational interplay, design, implementation/practice and the role of leaders / managers may be useful for a deeper understanding for the outcome of the ERM process in the case that follows.

Empirical work and methodology

Case organisation

The case organisation (named TSE in the following⁷) is a large Danish conglomerate mainly active in transport and other related and non-related activities. TSE operate on a global scale with daughter companies in more than 100 countries. The group currently employ around 80.000 people. At the time of the present research project (late 2004 – 2010), TSE was (and still is) organised in divisions related to its distinct areas of business. The governance and management structure of the group is two-tier, i.e. the Board of Directors considered mainly independent and elected and appointed by shareholders, while the executive management group (day-to-day management) is formed by the Group CEO, the Group CFO and the CEO's of each division.

Founded more than a century ago, the group has demonstrated an extraordinary ability to navigate through volatile times. Its success has been strongly influenced by the values and strategies established through a penetrating founder-owner culture. Although there have been ups and downs over time, the group have been extremely effective overall in managing its risks and opportunities to achieve a position among the global top-500 companies (Forbes). However, its efforts to formalise risk management in an enterprise-wide structure was not initiated until 2004. This change in group policy followed upon a number of project failures, which in hindsight were regarded to have been avoidable if the projects had been subject to effective risk management. In 2004, the group CEO consequently submitted a group-wide risk management directive that laid down the obligation of all business units to manage risks proactively and systematically. The group's Internal Audit unit was delegated the task to formulate an Enterprise-wide Risk Management framework (EWRM) to be rolled out in business units. The Head of the group Internal Audit reports to the Chairman of the Board of Directors and to the Audit Committee of the Board. The risk management framework that was formulated took advice from the emerging standardised frameworks such as COSO's, although intendedly adapted with the aim to achieve a closer fit to the group processes. The executive management of business units was responsible for the roll-out within their respective domain.

However, in 2009 group management decided to give up further efforts to handle risks on the basis of an enterprise-wide management system. Instead, it was decided to enhance risk perspectives in strategic decision-making on a corporate level while operational risk management was made the responsibility of

⁷ The case organisation is anonymised according to the original research agreement with the company.

business units with a high degree of freedom on methodology. The explicit communicated reason for this reverse policy change back to classic departmentalised risk management was an overall experience that ERM-efforts provided little value despite all the resources spent. On the reason to the policy change one manager explained: “it seems a paradox that we have worked for years to professionalise our ERM-efforts, but despite the efforts we are hit by the financial crisis”.

This 5-year journey from a formalised enterprise-wide approach to risk management back into traditional departmentalised and compliance-based risk handling processes may provide ideas for a better understanding of effects of conceptual conflicts and influence from organisational processes as outlined in the theoretical review above. In essence, it may provide some insight in the interplay between the original management intent and the organisational processes that emergently influenced the outcome of the EWRM-project.

Methodology and data collection

The study is conducted as a qualitative case study according (Yin, 2003), in order to study organisational aspects of a contemporary phenomenon, Enterprise-Wide Risk Management. The primary data collection is based on more than 20 semi-structured interviews with individual employees relevant for TSE’s risk management project (mainly managerial and staff functions) conducted between February 2005 and February 2010. However, the interviews in this 5-year period did not follow a distinct complexity science and Stacey-inspired approach. In order to bridge potential data caveats arising from the change in theoretical stance there has been a small number of follow-up interviews during 2016 and early 2017 with key persons from that time.

Most interviews were documented in writing after the interview based on notes taken during interviews. Any issue arising from the conversation has been added to the minutes as interviewer reflections. Informants were generally asked whether they would accept recording and following transcription, but most preferred minutes. Besides the interview data, various documents have been reviewed, such as annual reports, annual Corporate Government Statements, the internal Risk Management Template and not least, the original “Directive” issued by the CEO early 2004. The majority of interviews were conducted and documented (minutes) in Danish. Translation of statements for the purpose of this paper is on the responsibility of the undersigned.

The informants (interview persons) during the 5-year period were identified according to the “snowball-sampling” approach described by (Patton, 2002). “Snowball-sampling” means that initial informants (such as the head of internal audit) were asked for other key-persons to interview and so on.

Data analysis

For the present paper all minutes and relevant documents have been tracked and analysed for indications of potentially influential factors derived from the above theoretical review. Focus have specifically been on issues of strategic stance (plan vs. emergence), executive involvement, identification of legitimate and eventual shadow themes, design elements of risk management framework employed, evaluating the conversational culture and how the implementation process was planned and conducted.

Case story and analysis

TSE became involved in the research project in late 2004 through a contact with the newly appointed non-executive (external) chairman of the board. The recent change in chairmanship implied a major change in corporate tradition, as the new chairman had replaced the long-time chairman (and CEO until 1993), who stemmed from the founder-owner family. The change in chairmanship also implied a gradual shift in governance culture from a detailed focus rooted in the former chairman's broad and deep knowledge of every corner of the business, into a general oversight focus rooted in the general management background of the new chairman of the board.

As TSE had just decided to take a formalised enterprise-wide risk management approach, TSE was keen to engage in close dialogue with academics of the field. As researchers, we⁸ were looking for complex case organisations to follow for my project on contemporary risk management in business organisations. So the match was perfect. We were advised to contact the group CFO, who was in charge of the EWRM-process on behalf of executive management, in order to discuss and settle the research cooperation. A very positive meeting with the Group CFO cleared our access into the organization. The group internal audit unit (IA) was given the responsibility to supervise and facilitate the EWRM-project. Consequently, the head of group internal audit was appointed my liaison throughout the process.

A first meeting was held with the head of IA (IA-H) in late October 2004. At this meeting he provided a detailed background and overview of the EWRM-project. IA-H explained that the board of directors and group executive management (GEM) wanted to enforce the groups risk management capability, because previous attempts to enforce risk management had not really worked out. Actually, IA-H told me at a far later stage that the project failures that became decisive for the EWRM-project in 2004, actually took place as early as 1997. The chairman of the board at that time (the founder-owner) was deeply frustrated about the financial losses and the negative impact on group reputation, which in his view had been avoidable through proper management of the risks involved. As a consequence, he asked an international consultancy to provide their recommendations for improvements. It resulted in two major decisions: the establishment of a group CFO position and the establishment of the group internal audit function. The first head of IA was recruited externally and also given the specific task of improving the risk management capabilities of executives and managers throughout the group. He undertook a worldwide tour de force over the next years in order to present simple risk management tools and techniques for division and business unit executives and managers and convince them of the need to enforce their risk management efforts. But when he left the group in 2003 as his contract expired, it was clear that penetration was far lower than intended. His successor, IA-H, who had more than 30 years of experience in various positions within the group, suggested two reasons for the marginal buy-in. Firstly, because risk management was not the regarded a prime priority and secondly because the first head of IA was an outsider to the organisation, which made it difficult for him to gain acceptance of the ideas presented. In this perspective IA-H regard the 2004-directive from the CEO as the culmination of a process that actually started back in 1997.

⁸ The research project and the cooperation with TSE were established in close cooperation between professor Preben Melander and the author.

However, it was also clear that management was reluctant to engage with a comprehensive stand-alone framework such as COSO's in this second attempt. As IA-H stated, "We do not want to present yet another management discipline on top of all the other. Instead, it is crucial for us to integrate the mind-set in existing management processes and not least, the strategy process." "Therefore", he continued, "we have worked out a general EWRM-template in order to safeguard a minimum level of guidance and standardisation across the group. The template has taken inspiration by various dominant frameworks, including COSO. But a framework like COSO's would not fit our organisational culture. Business units are left with a high degree of freedom. And a central trait of our corporate culture is a reasonable level and balance of autonomy and responsibility as motivating factors." But in line with the dominant frameworks, the EWRM project shared the same overall aspirations, i.e. to integrate risk management into the strategic processes from business unit to group level.

After this initial meeting with IA-H I had a couple of follow-up meetings in the following months in order to understand the corporate context better before starting interviews in the organisation. During these meetings IA-H explained about the detailed content. Firstly, the risk management process is a management / staff function exercise as shop floor employees are not involved. The actors involved are division management (divisions) and the management of business units and geographical areas and individual 2nd and 3rd level managers and staff functions. The group organisational structure is matrix-like with a mix between divisions (product), geographical areas / local business units and head office staff. IA-H commented that the group's matrix-structure may provide a lack of clear responsibilities. The group CFO is in charge of the strategy process on a group level, but at the same time division units and local unit conduct their own processes fairly independent. IA-H regarded the relatively fragmented strategy processes as a distinct challenge in order to safeguard that strategic risks identified in business unit processes are conveyed on and properly consolidated to the group strategy processes and to the audit committee of the board. The challenge with communication and consolidation of risks up the organisational tiers has been decisive in not adopting the COSO framework. IA-H said; "The COSO framework does not make it easy to deal with the relevant issues. It may be useful on the overall corporate level as it seeks to provide an overview of the aggregated risk portfolio. But the precondition for this is still a seamless communication of risks identified upwards in the system. If this is not the case we will not be able to establish global oversight of risk exposure. The main challenge is to consolidate risk information to the upper tiers in a true and fair way. COSO does not provide any advice or solution to this key challenge."

The introduction and implementation of EWRM was intendedly left with a wide discretion for divisions and business units to organise. Besides the participation of IA in regular division and business unit meetings, no specific kick-off seminars or training activities were planned from IA or other group functions.

After these first meetings, I started the interviews with key stakeholders around the two main divisions. The bulk of these interviews took place through 2005 – 2008. The purpose was to follow the implementation and the challenges related to on-going practices. However, before going into details with these, I will reveal how the process initiated in 2004 ended.

After a period of only sparse contact to the organisation I returned in 2010 in order to have a review of the situation and discuss the status of the project with some of the people involved. The review followed upon a number of major organisational changes within TSE. The long-time group CEO who had been in the group all his professional life, had been replaced late 2007 by an externally recruited successor. External recruitment at this level was quite unusual, since the founder-owner family (key shareholder) had always emphasised the importance of “knowing the business”. The new group CEO initiated some major reorganisations and restructuring at corporate level. Among these was a change in the tasks of IA including the IA tasks on the EWRM process. This restructuring also affected the head of IA, as my long-time liaison had retired.

In February 2010 I met with the new head of IA and his colleague, a recently recruited risk manager with banking background. The new IA-H told that IA’s role on risk management had changed, as IA was no longer in a facilitating role. IA was back in a pure auditing role including the auditing of risk management efforts in the business units. This was not the only change, since the efforts of integrating the EWRM template in group management processes had been abandoned. The idea of an overarching EWRM structure was replaced by a decentralised structure in the sense that business units had now been assigned responsibility for their own business. They are expected to manage their own risks appropriately, but without prescriptions on methodology. The tasks of the new risk manager function mainly focus on group operational risks, i.e. on oil price hedging, finance and currency risks, insurance and overall regulatory compliance.

In essence, TSE had decided to reverse their EWRM-efforts back into classic, departmentalised risk management, although with the opportunity at hand to integrate experiences from the EWRM project in their future approach. But the development raised new questions. What were the drivers of such a radical change upstream in contrast to the dominant discourse on ERM at that time? Was it mainly a side-effect of organisational restructuring and the new CEO or was it something else? So I pushed the new key persons for answers. The new head of IA explained his view: “Our conclusion last year was that Risk Management had become something between a fata morgana and a very expensive folder hidden at the executive office. Risk management were regarded a paper tiger by the frontline people, an exercise only to the benefit of the exercise itself. It was a reporting exercise, where the main challenge was to hide that you had copy-pasted the figures of last year. The sad story is that the risk information people collected never really were used or integrated in day-to-day management. Overall, it is a paradox that we have been dealing with risk management for years, but anyway we are hit by the current financial crisis.” The risk manager added, “it is a fact that risk information has not been consolidated and used for decision-making as intended.” He added that a reason for the non-utilisation of risk information may be rooted in the issues prioritised in the group’s management incentive programs: “Maybe the outcome would be better if the incentive programmes had favoured good risk management also.” The new head of IA also told, that “the key question became how to get risk management better integrated into day-to-day management and out of IA. Our answer was to drop the “hidden folder” and restart everything. Business units should handle risks, not IA. Risk information should not be channelled through IA, but it turned out that way.” He continued, “Today we have a split risk management regime. Most takes place decentralised in business units, while

executive management and the board deal with strategic risks in their strategic decision-making. IA's role is reduced to audits." I asked the new IA-H who decided to make this change in risk management paradigm. "I think it was a joint decision by the trinity comprising the board, the audit committee and executive management. They saw the IA material as being of little value, too far from the real world", he replied.

TSE's Corporate Governance Statement of 2009 briefly explains the change in risk management focus as an attempt to strengthen existing risk management processes, but without adding more detailed explanations to any underlying reasons. Naturally, I was aware that TSE had suffered from some corporate failures recently, including the problems of a recent merger process and negative impact from the financial crisis that hampered access to credit facilities. Therefore, it was only natural for executives and board to make some reflections over effectiveness and consider new initiatives. However, I had not expected such a radical change in risk management strategy. I had actually, and rather biased, regarded the pragmatic and relatively simple EWRM-template as a useful way to enforce risk management efforts throughout such a complex organisation. And since the culture was fairly paternalistic, I implicitly expected that the support and momentum provided by the CEO directive would provide progress on EWRM-efforts. The follow-up interviews in 2010 provided some possible answers, but not all. Consequently, I have tracked the interview documentation and documents in between the early meetings in 2004/2005 and the later follow-up meetings for relevant patterns of conversation and other indications of reasons to the closure of the EWRM project. I found three clusters of influencing factors, which I have labelled "Bottom-up / Top-down conflicts - Intensions vs. organisational reality", "Competing priorities and the power of shadow themes" and "Trusting the power of directives". Below, I examine the case more in detail on these clusters of influential factors.

Bottom-up / Top-down conflicts - Intensions vs. organisational reality

The design of the EWRM-process did presuppose a continuous and dynamic two-way exchange of information between Group Executive Management (GEM) and business units. The template described it as a "Three tiered organisation strategy and risk management process." The risks identified through risk management processes in business units around the world were supposed to be conveyed on and consolidated to division management. Division management would in turn evaluate, filter and consolidate assessments from these units and convey the most important issues on to group executive management for the strategic conversations with the board of directors and specifically, the narrow audit committee of board members. A reverse process of conveying strategic issues and strategic changes on to divisions and local subsidiaries and units was also presupposed in order to establish a dynamic loop of conversations between risk and strategy. The methodology of the risk assessments in units were laid out in the template, and did intentionally emphasize a distinct priority on the assessment of macroeconomic risk factors. This priority was based on previous experience. IA-H illustrated this by a concrete case: "At one stage we missed to link the industrial boom in China with steel prices. It resulted in a heavy additional price tag for our new ships. That's why the macro-environmental factors are so important." The means of conveying the most important risks from units to divisions was the "Risk Report", laid out in a simple, but fixed format. Risk coordinators appointed in each division had the task of collecting the various inputs and consolidate a

group-wise “Risk Register” of 20 – 27 key risks. The Risk Register was intended as basis for the continuous discussions with the audit committee of the board and reviews in the group executive management.

A new staff function, the Group Strategy office, was established in 2004, i.e. in parallel with the Risk Management directive. The purpose was to formalise the strategy process on group level and to act as a resource for GEM in order to test and evaluate new ideas and opportunities. According to a number of informants, there has not previously been a structured approach to strategic management, but with the establishment of Group Strategic office the intention was to become more “standardised”. Risk management did not take an explicit role integrated in the process, but as the head of group strategy office said “but risk assessment is of course a natural part of the process. And in that process we are mainly interested in risks that goes across business units and divisions, and that can have a cascading effect.” The conversations with the head of Group Strategy office gave a clear indication that the task of seeking an interactive link to the EWRM efforts was not a specific priority for him and Group Strategy. The work of Group Strategy consequently took place in relative isolation from the risk reports from divisions and local units. The key linkage was directed to GEM, and with the priority on identifying megatrends via external sources and formulate scenarios, but not to work actively with inputs from divisions and local business units. However, a more active and dynamic link between divisions and GEM was possible, since the heads of divisions were also seated in the GEM. But executives did not see a purpose in working actively to establish a higher level of process dynamism, which was underlined by the president of the largest business unit, who said “dynamism is inherent in the process itself. If risk management is well anchored and supported by executive management, we can put pressure on our managers so they take a proactive and dynamic approach. Then dynamism will become normality.” The same informant did not see the value of the dominant priority of the risk management template, i.e. macroeconomic issues: “We do not spend time on macroeconomic drivers. Megatrends must be seen in a larger perspective. Therefore, we rely on the global risk register produced from head office”. Integration of risk management efforts in Business Units with group strategic issues was not a specific priority in his eyes either.

There are, however, many signs that executives were aware of the complexity and dynamism of the world, and not least for the businesses of the TSE Group. Consequently, executive management allowed for fairly high levels of autonomy in divisions and units. Quite a few informants have pointed out that the organisational structure (and value system) allows for a large degree of freedom for unit and business unit management in decision-making. As a senior technical manager in the Energy division told me, “As long as you stay within your domain, you have a large degree of freedom to manage your business. And we do.” A senior vice-president of the same division pointed at decentralisation as a virtue and found a general openness regarding mistakes, “Of course you are not applauded for mistakes and failures. But as long as you learn and stay away from new blunders, there is no blame.” However, not all fully agreed on the no-blame culture. A young finance manager of the same division: “I have seen a few examples where openness on near misses or mistakes did not turn out right for the individual in case”. It is evident that IA tried to bridge the potential conflicts between top-down management and the complex nature of group activities in its design of the EWRM methodology. IA’s deliberate use of the term “Template” instead of “Framework”, “Guideline” or even “Regulation” may be seen as an attempt to meet this context of high

business diversity and influential actors with a methodology open for interpretation and adaptation as long as you stay within its relative open boundaries.

But despite the intentions and an open template design, concerns over the process effectiveness increased over time. A Risk manager in the largest business unit voiced his concern: “I am not convinced that there is a clear linkage between strategy, budgets and our risk management efforts. I think our risk management framework provides a strong platform for good risk management, but it implies that people know the strategy and the objectives, which is not always the case.” Three years down the line (2007), IA-H reflected over the fragmentation between EWRM, scenario analysis and group strategy, “I think we must improve the linkages between these activities. Do we need to do more? Or why work with risk management as a distinct effort, when we have the other processes?” He added later in 2007, that “we have seen progress over the last 2 -3 years. The question is whether it is for the better or the worse.” His colleague, who worked in the largest business unit, also raised his doubts: “I wonder if all the work is generating change. Is there a behavioural change? Or is it just running in a routine set-up? I would like to give it some dynamite, shake up the whole area.”

A specific challenge that grew over time was the unintended evolution that IA’s role and responsibilities seemed to be pushed into a more involved operational role than defined from the outset. Initially, IA’s role was clearly defined to: “Facilitating the further development of ERM across the TSE group and provide support and guidance as required, and at the same time provide assurance to the Board of Directors that the risks facing group businesses are systematically identified by management and dealt with appropriately.” But in practice more and more actors expected IA to engage in the risk assessments and consolidation tasks. This development increasingly allowed actors in units to take a more passive reporting role in the process. IA’s key role as internal auditors and facilitators got hampered and tasks and responsibilities were blurred. Late 2007 a change was made in order to establish more clarity on tasks and responsibility, as it was decided to detach EWRM tasks from IA and move it into the group strategy office. At the time of change, the head of IA saluted the transition: “This is exactly what we have been aiming for. We are auditors and should not be forming the processes.” But a few years later – in hindsight – he found that the transition to Group Strategy had led to a loss of momentum.

Despite the good intentions in design of the EWRM-process intended to facilitate dynamic two-way processes between business units and group strategy activities it never materialised in practice. Different views among involved actors on roles and priorities seem to have influenced on this. And executives did not involve themselves actively in order to change the situation. Instead of maintaining its intended role as process facilitators, IA ended up as the centre of everything, while other involved actors could concentrate resources on other priorities.

Competing priorities and the power of shadow themes

There are strong indications that the existence of competing agendas and changing priorities had a major impact on the outcome of the risk management process. Other important, but competing issues including the effect of the financial crisis which required new (and emergent) strategic focus captured the attention of executives along the process, and when focus is re-directed and less importance is placed on the risk

management project (and it fails to meet its intended outcome. i.e. the avoidance of crisis) it provides an open window for shadow themes to gain influence.

The project was initially met with positive and constructive feelings from the managers and staff functions involved. But shadow themes also emerged and served as a mean to excuse for passive approaches. Many informants pointed at the workload from other competing agendas as a challenge and indirectly used this as an excuse for not working as actively with risk management as they were supposed to do. As a finance manager in the Energy division stated, "People are positive about the risk management project, but it is also regarded a new burden on top of all the other tasks. And many also wonder why we have to start up new initiatives when we have lots of unfinished tasks." Another manager responsible for the coordination of the risk management process in the shipping division pointed at other competing management technologies under implementation in that division. A Balanced Scorecard concept was rolled out at the same time and it confused priorities and overview of processes: "There are several hundred KPI's involved in that process aggregating to more than 25 key factors. Risk assessment is one. But to be honest, I don't know how it is related to the risk management project." The head of a large geographical area told that EWRM was working well in their area of responsibility. But in line with the above, he also added his concern on commitment: "Across the group there are very little buy-in to the EWRM-project. People see it as a bureaucratic exercise and are not really motivated for it." The CFO of the largest division was frustrated: "The risk reports from business units were intended to be discussed at division management meetings. But these meetings are now suspended due to the other big projects. Too many large projects have been launched at the same time. Mergers, new group IT, radical operational changes and a couple of major change management programs also claim our resources. It is too much. People lose track. And on top of all this we also have to implement the risk management template." The head of IA also acknowledged the reverse effect of competing agendas, when he made a status in 2008: "I think we have achieved a better integration with the strategic level. But suddenly we are bombed back to basics because everything is now crisis management".

It was also a challenge to convince actors to regard EWRM as something that required an extra effort. Many saw it as something that touched base with the core of their day-to-day management duties. An IA director reported: "When we discuss the value of the risk management project with business unit managers, they often say "but we have always conducted risk management." I do not disagree as regards operational level. It is more or less inherent in projects, contracts management and so on. But strategic is quite another story." However, the same director also expressed an underlying doubt of the relevance of spending resources for risk management as a specific management discipline when asked whether he believed the EWRM efforts were making a difference. His answer was "it must do", and in line with the above sceptics, he added "but Risk Management is just management. It is a challenge to transform the mind-sets of people. People have to learn that Risk Management is not a paper exercise. It is not enough to repeat the standard phrase that "I don't have any risks in my business....""

The fact that the IA Template was built on the experience from a pilot project in the largest and most influential division may have influenced the perception and acceptance from actors in other units, since it

was not unlikely to be seen as “now big brother rules again”. I actually received some indirect comments in this regard from actors in other business units. The head of IA also recognised this, but saw no alternatives: “It may affect the perception of the template from people in other divisions. I am aware of that. But there is very little to do about it, and they have to accept that our core business is the business of that division”.

Competing priorities may have led to emergence of shadow themes that seems to have questioned the usefulness of EWRM efforts. People aligned to the overall intent of the EWRM-project, but passively “adapted the system” (Christiansen et al., 2012) in order to avoid open conflict vis-à-vis official ideologies. It is likely that the passive stance among key actors led IA into the role of being the centre of everything. (Mowles, 2015) address such conflicting traits and see it as a paradox between cooperation and competition. In this respect a paradox between cooperative efforts to realise the aims of the EWRM project while people have to fight competing agendas. Mowles (Ibid.) accordingly call for a more reflexive approach among executives in order to deal with such paradox. But this was apparently not the case.

Trusting the power of directives

TSE is an old organisation with many traditions. The values and morale shared by most employees has been heavily influenced by the paternalistic culture established through the long-time founder-owner CEO and chairman. People are proud and loyal to the founder-owner and executive management. Albeit a high level of autonomy within own domain for division and unit managers, it has historically been met by top-down key decisions being taken by “guts-feeling” by the founder-owner. Such decisions is never questioned nor criticized, at least not in the open – it is taken as a fact of life and accordingly, executed, implemented and complied with in daily life. A directive from the hands of the CEO was not unusual (this was number 13 in 2004), and according to tradition the command was likely to be executed as intended or at least, formally complied to. On this basis it seems a logic and rational expectation that IA could work with a “template” and with fairly loose implementation control.

For the roll-out of the EWRM-project there were no major support processes planned. Besides the directive and the template, there was an introductory article in the company magazine, where plans and purpose were presented to staff. IA’s formal role was limited to the role as advisor and facilitator, while implementation planning etc. was left to divisions. IA conducted a few introductory meetings with key managers and staff functions in divisions and business units. In contrast to the advices of Stacey, (Shaw, 1997) and others, there was no major advocating efforts, no training and very little interaction with individuals in order to influence the conversational patterns. The organisational penetration of the risk management initiative was relying on the power of the directive and the efforts done by divisions on their own initiative (which they only did on a marginal scale).

As regards the implementation plans, an IA manager outlined their considerations, which indicated a belief in the power of the directive: “We do not want to be too deeply involved in the Risk Management processes around partly because it may affect our integrity on internal auditing and partly because we don’t want to inhibit the local dialogue on risks. They must be able to speak freely”.

The absence of active top management efforts in order to influence the mind-sets of actors may have contributed to the weak outcome of the EWRM project. For example, a key recommendation in dominant

ERM theory is to skip the tendency to be too calculative and figure-focused in risk assessments (Mikes, 2009), as it may inhibit the ability to evaluate uncertainties and risks with an open mind. But calculation and figure-orientation was deeply rooted in TSE. The risk coordinator of the largest division illustrated this: “We are a figure organisation. We are good at figures, and we need figures as a basis for discussion.”

Another indication that the trust in the power of the directive may have been too optimistic lies in the shadow themes illustrating the internal fight between operations and staff functions. I had many indications from actors in line functions that they felt that their efforts were not acknowledged. The CFO of the largest division said: “I am somewhat sceptical about the specialist and theoretical departments established recently. There is too little insight in our businesses and they only produce theoretical calculations.” Another manager in the Energy division agreed: “Some group staff functions act as a state within the state. You do not challenge them in the open.” It is not unlikely that such struggles on power balance influenced negatively to the overall commitment to the EWRM project and led it into passive repetitions of last year’s figures. Active management recognition of the dominant conversational themes between involved actors and an openness to deal actively with it, may have led to a more positive outcome. An IA manager recognised this in late 2007: “We have been too slow to get senior sponsorship for the process. We have tried to keep it simple and have not built a huge system around it. But maybe we are losing momentum. The fact is that there is a lesser degree of internal focus on the risk area.” The former head of IA reflected over his colleague’s statement on lack of senior sponsorship at one of our follow-up interviews in 2016/17: “In hindsight I am quite certain that the change of CEO in 2007, and maybe even more important, the almost parallel change of chairman of the Audit Committee, made a difference in terms of commitment to the process.” He recalled that the previous chairman of the audit committee had been keenly interested and very supportive for the project, while his successor mainly prioritised the financial reports. The new CEO did not regard EWRM as a process of specific importance and was pushed into other priorities due to the impact from the financial crisis.

It is evident that besides issuing the directive as a group-wise order to practice EWRM, top management did not engage actively in the process or tried to influence the organisational conversations. Instead they relied on the power of the directive to clear the road for the obstacles inherent in the move to the EWRM-paradigm. But as Stacey explains: It is not the directive that matters, “What it means will be created in the responses.” (Stacey, 2007: 323). From this statement it is time to discuss the case findings more in detail.

Discussion

Drawing on the ideas of complex responsive processes, I have identified three clusters of factors that may have influenced the outcome of the EWRM-project in TSE. These three clusters refer to 1) process design and communication, 2) impact of organisational interaction under dynamic conditions and 3) the role of the more powerful actors in change processes. Below I discuss the wider implications of these in the context of change processes and ERM effectiveness specifically.

At the outset, when TSE engaged in formalised risk management efforts, the motivation was clear and grounded in the desire to improve the organisations risk management capabilities. The initial initiative

came, as reported above, from the founder-owner, who adopted a firm belief in risk management as a mechanism for better outcomes in an increasingly complex world. According to IA-H, who took part in most of the journey, his belief was so strong that he took hard fights with his executive team in order to get the first project started around 2000. Of course, the management of risks were not new to TSE – risk management took place around in many different ways in day-to-to management processes and selectively in various projects. But not structured and formalised. As reported above, the first attempt to adopt a more structured approach did not reach a satisfactory penetration throughout the organisation, making it a logic solution to respond to the promises of the emerging concept of ERM. In the theoretical review above, I have argued that a move to the enterprise-wide concept introduces a need for other ideologies not automatically present in an organisation like TSE rooted in a dream of rational causality (Brunsson, 2006). In my view, it is clearly indicated from the case that TSE did not realise nor address the importance of such changed demands from emergent processes making entity objectives a moving target and redefining the role for key organisational actors.

Although (Bromiley et al., 2015) point out a broad level of ambiguity among scholars and practitioners in what actually constitute ERM, TSE was fairly precise in defining their intended purpose as the wording of the template document stated: “The objective of the risk management process is to identify and evaluate those risks that threaten the achievement of the strategy and objectives and to identify appropriate mitigating actions.” This definition aligns well to the objectives stated in (COSO, 2004). In fact, the purpose defined in the template consolidate the direction set by the CEO in the 2004-directive. As such, it constitutes a choice of strategy on how to improve TSE’s organisational capability to achieve its overall business objectives and to protect values from unintended downside events. But the risk management strategy set by executive management also reveal an underlying logic of “instrumental rationality” (Stacey, 2012), because it presumes the presence of the “if-then” predictability about future positive outcome by means of implementing ERM. But as the case demonstrates such positive causality did not materialise in the view of decision-makers. As Stacey argue, “the simple efficient causal structure cannot apply to human interaction and so the outcomes of human interactions are fundamentally unpredictable, or more accurately they are a paradox of predictability and unpredictability at the same time.” (R. Stacey, 2012:50). The case provides many examples and indications that human interaction within TSE inhibited the process and blocked its intended use in management processes to the extent that it made TSE’s EWRM ideology ineffective and disposable. The good question is why such inhibitive processes prevailed. From an overall perspective it seems relevant to point at the deeply rooted paternalistic and rationalistic culture as a key factor. The trust in the power of the directive exemplifies a dominant command and control belief among the most powerful, i.e. the idea that by issuing their intent through the directive would be enough for organisation members to implement and deliver. But in an organisation deeply rooted in the belief of linear causality and predictability it is not easy to transform mind-sets into a new context of non-linearity and unpredictability. To go from A to B would, as argued by (Mowles, 2015), require the reflexivity of executives of the paradoxes inherent in that transformation. It would require, as Mowles (ibid) also point out that executives had reflected and acted upon the fact that the paradigm of rational logic was deeply rooted as an organisational practice and routine. As such issues were not acknowledged and acted upon “politically” it most likely left the involved actors stuck in the paradox between delivering change on one side, while

they at the same time were expected to maintain and act on the grounds of the organisations traditional values (Mowles, 2015). I will discuss this paradox a bit more in detail below, but before entering into that discussion I will take a closer look on the potential influence from issues related to the design of the EWRM-process, i.e. issues related to TSE's process and template design.

The template was intendedly and explicitly designed as a set of "recommendations" in order to secure a minimum level of standardisation. It was not presented as a set of fixed prescriptions to be followed. Business units and divisions were allowed a wide discretion in choosing their own approach. What was mandatory was the obligation to report findings in a fixed format at set deadlines. However, the methodology (or technique in Stacey's terms) of risk analysis and assessments described in the template follows a generic risk management approach and rationalist logic (Henriksen & Uhlenfeldt, 2006). From that perspective some may argue that the local risk assessments in business units that form the backbone of entire structure will be flawed from the outset since they will not be able to capture the interconnectedness (Power, 2009) and thereby introduce fundamental flaws in the entire process. I will turn it around, since the template design prioritised a focus on macroeconomic drivers rather than entity-specific operational issues. In doing so (and requiring macroeconomic issues included in reporting) it actually encouraged involved actors to address wider interconnectivity and complexity issues that could be integrated and discussed in even wider perspectives at the upper echelons of the hierarchy and from there – form the basis of the intended continuous two-way communication loop. But the macroeconomic priority was not seen as relevant for business units as indicated by one key person.

It is also evident throughout the case that commitment and enthusiasm was high in business units in the initial stages of the project. But this local enthusiasm slowly evaporated as their efforts showed itself a "paper tiger". This touches on a potential problem, that touch base with design as well as practice, namely that the second important element of the EWRM-process, the dynamic feed-back loop, never materialised in day-to-day risk management practices. As the case reports, local actors doing the risk assessments and reporting their findings found that their information was not used. The value of spending resources in competition with other duties eroded with the consequence that EWRM in TSE became a reporting exercise serving the narrow purpose of compliance to reporting demands. I will argue that an overall explanation for this is bound to the absence of top managements understanding of the need for a new paradigm away from the rational logic of management. But of more practical nature, an additional explanation may be rooted in the reporting structure, as the risk reports collected was to be consolidated in the risk register and conveyed on through other functions of the organisation. As the creative foresight efforts made locally was handed over to other actors, these actors became regarded as being responsible for the on-going process. It eventually ended up in IA becoming more than process facilitators, they actually ended up being regarded as the centre of everything. The consolidation of the many risk reports into a single risk register may have changed the meaning of many inputs, and by putting it into an accounting format it may have contributed to the difficulties in establishing a dynamic process, because the information became too general and thereby lost its ability to provide meaningful insights for decision-making. As found by (Christiansen & Thrane, 2014) risk information is likely to be translated through the organisational echelons, a mechanism that may have diluted the value of information into too general

information making it difficult to act upon. IA-H was quite aware of this aspect which he labelled “consolidation”, but was without any measures to deal with it. The strategy office could potentially have counteracted this development towards too generic information and passive reporting by engaging in an active interplay on emergent issues with local units. But they regarded themselves as a stand-alone unit only servicing executive management on emerging issues identified in isolation from EWRM-activities. And nobody managed to push them in other directions. I believe this latter point call for a discussion on the role of the most powerful.

Although some contributing explanations may be allocated to matters of process design, it is not likely that a perfect and ideal design (should such a design exist) would have turned TSE’s EWRM process into a success, because whatever “perfect” design implemented, it would not have enabled the required dynamic processes unless leaders had engaged themselves in active interplay with the relevant organisational actors. It is evident that executive commitment and sponsorship for the EWRM-process became diluted over time as other competing agendas took over priorities. And maybe such dilution took place quite fast, as one informant explicitly noted a lack of sponsorship beyond the directive itself. This may add to the argument of an organisational ideology rooted in the belief in instrumental rationality. But the weak process commitment was in turn enforced by the reduced priority given by a new CEO and a new chairman of the audit committee. The lack of active top management sponsorship allowed shadow themes doubting usefulness and resource spending to gain influence over legitimate themes in the sense that the enthusiastic and creative risk management processes in local units were gradually reduced to meeting reporting deadlines for the sake of reporting. In doing so the involved actors fulfilled the formal demands within the formal boundaries of the system and its reporting requirements, but adapted their involvement to a minimum (Christiansen et al., 2012). As also pointed out by (Christiansen et al., 2012) it is the usability of the system that defines its use. But in this case the perception of usefulness evaporated under the influence of organisational interplay.

However, where Stacey mainly addresses the effects of the interplay of organisational actors on emergence and strategy, he simultaneously downplays the role of executives in counter-influencing the outcome of these adverse processes. Although Stacey does not refuse the role of executives in setting strategic direction and making strategic choices and also advice executives to be aware of the influence on outcome from the interplay of conversations and desires among organisational members, he does not place specific importance on the need of the “most powerful” to work actively on influencing the organisational conversations in order to increase the likelihood of achieving desired outcomes. But as this case suggests, the importance of top management involvement and “lobbying” for their course cannot and should not be neglected. From that perspective, Stacey’s point on the dominant overoptimistic perception among leaders that organisations evolve in directions solely defined by themselves seems to be highly relevant. In order to overcome such barriers (Mowles, 2015) address the need of the most powerful to accept their role as “political agents”, since politics is unavoidable if a specific change is desired. But this can be difficult if leaders from the outset regard themselves as being in control.

Besides these considerations, the case also touches upon an inherent issue being highly relevant for contemporary enterprise-wide risk management. That is the paradoxical belief that an ERM framework designed from a rationalistic point of view will enable organisations to work effectively with uncertainty, which by nature is not characterised by structure and predictability. This rationalistic stance inherent in ERM thinking fosters “trust in numbers” (Power, 2007:53) and downplays the reliance on expertise and professional judgment in decision-making. Michael Power labels this “judgment minimalism” (Power, 2007:199). And trust in numbers and reliance on rational causality is exactly what characterised TSE. The paradox between instrumental rationality versus the value of expertise and practical judgment was indirectly addressed by many informants in the lower echelons as I frequently met a respectful reference to decision-making based on “guts-feeling” as a specific and positive trait of the former founder-owner, who “knew every corner of the business”. Some informants also indicated, that they found their professional knowledge devaluated and replaced by the new risk reporting measures. Whether such conversational shadow themes have played a role in the outcome of the project is unclear, but they clearly had a place in the organisational interplay. Stacey also touches on this issue in his book on tools and techniques of instrumental rationality, which he found sometimes to “be harmful by restricting spontaneity and blocking the development of practical judgment” (Stacey, 2012:65).

Conclusion

With the aim to contribute to the understanding of why so many ERM projects seems to run into unintended challenges, I have undertaken an alternative approach as compared to the approaches inherent in most ERM literature by questioning the ERM-paradigm and by applying a process-oriented view on strategic management inspired by the thoughts of Ralph Stacey and other complexity science scholars. The application of ideas of complex responsive processes to the EWRM-case at TSE underlines that the move from classic, departmentalised risk management to an enterprise-wide ERM-concept purposely linked to strategic processes is not an easy move. The strategic stance is “quite another story” as one informant at TSE nailed the challenge. By contrasting the ERM paradigm to classic risk management it is argued that while the “silo-based” approach to risk management is mainly focused on risk objects that can be handled from a Knightian-based probabilistic understanding of risk, it becomes “another story” with the strategic stance of ERM, because the latter calls for a much wider and complex perspective on how to deal with risk and uncertainty. A key factor for effectiveness is, as pointed out by Michael Power, the ability to capture and deal actively with environmental and organisational interconnectedness, dynamism and complexity. Such conflicts seem to be overlooked in the large body of ERM literature. While classic risk management efforts in most cases can be handled from a rationalistic and calculative stance, it can also be trusted in the hands of experts like accountants or engineers. However, if the fundamental aspirations of ERM should materialise it must by nature require a much more challenging and responsive mind-set on strategic management and emergent processes. The only actors to contribute and advocate effectively for the shaping of such a context are the leaders and most powerful of the organisation.

The awareness among the upper echelons of the hierarchy of the need for a fundamental shift in mind-set regarding risk and uncertainty was not present in the TSE project and only sparsely among other involved actors. Instead the project was handled on the underlying assumption that instrumental rationality by

applying the template ruled. This is likely to be a major cause of the project turning into a “paper tiger”. Besides this basic caveat, the TSE case specifically suggests that human interactions in organisations are important decisive factors to be aware of in organisational change processes. ERM is no exception to this. It may however be argued, although partly in contrast to the relative low weight Stacey place on executives, that the case also addresses the need of active interplay of the most powerful in order to advocate and lobby for a more successful outcome. The paradoxes that may be inherent in underlying assumptions need to be questioned and challenged. The case emphasizes the importance of striking a reasonable balance in the interplay between human interactions, leadership commitment, and maybe of secondary importance, a process design that facilitate process objectives.

But is the fate of the EWRM-project then to be regarded a failure? No, I think not, because it may also point at potential ways forward. Most organisations strive for rationality (Brunsson, 2006), because rational causality presumably makes it easier and more effective to predict the future. Consequently, organisations employ rational management tools such as ERM concepts in order increase the likelihood of achieving their objectives, although such tools generally lack evidence for their effectiveness. In the lack of evidence, application of such tools becomes a matter of belief, hope and sometimes even love. But when organisations face ambitious performance targets, failures or even crisis, stakeholders demand action. Such action demands are typically responded to through implementation of management concepts, although outcomes are uncertain. This is a fact of corporate life, but is obviously also a paradox. As paradoxes are unsolvable, leaders can remain unaware and live with consequences, or leaders can become aware, reflect and engage themselves in inherent conflicts. This is not a quick fix, but a demanding challenge for leaders. But as (Mowles, 2015) argue, recognition of a paradox is the first step to awareness of the limitations of conventional management tools. In the TSE case, executives were not aware of inherent paradoxes and consequently, the need for them to act politically and undertake the role as “political agents” in order to influence dominant ideologies (Mowles, 2015). But after 5 years they took action and changed TSE’s risk management efforts into something that suited the organisation better, although their reflections may be rooted in a cool cost-benefit calculation. They turned to a much simpler structure that left operational risk management with people knowing their part of the business and established a top management structure for the oversight and handling of strategic risks. In doing that, they also abandoned the overarching ERM-paradigm and separated handling of the rational from the irrational. Such trends are also seen among other ERM-adopters as recently reported by (Mikes, 2016). However, the contribution from applying ideas of complexity sciences on the case also suggest that the handling of the irrational require a much more challenging and responsive mind-set on strategic management and emergent processes. Such requirements are still present for the most powerful. But if the above kind of thinking can be combined it may be a way forward for corporate risk management as a whole, because it downscale the exhaustive workload of portfolio-thinking and direct resources to where it may be of more value.

I see three main implications of these findings for future corporate risk management efforts. First, to avoid being “enslaved” by prescriptive frameworks, because it may inhibit the ability to capture and deal actively with environmental and organisational interconnectedness, dynamism and complexity (Power, 2009) and instead lead to unfruitful defensive reporting. Effective risk management is about “conversations”, it is

about talking freely about risk and uncertainty and seeking creative foresight and challenging inherent assumptions for decision-making. Second, it is about building on the expertise and professionalism already present. It is about getting these people involved instead of placing their knowledge and insights on the side-line. And third, it is for the most powerful to influence and advocate the shaping of such a context of on-going, continuous conversations on irrational and non-linear themes. It is for the most powerful to engage actively with the relevant organisational actors in order to deliver meaningful input for desired organisational themes.

References

- Arena, M., Arnaboldi, M., & Azzone, G. (2010). The organizational dynamics of enterprise risk management. *Accounting, Organizations and Society*, 35 (2010), 659-675. doi:10.1016/j.aos.2010.07.003
- AS/NZS 4360:2004. (2004). *Risk management*. Sydney, Wellington: Standards Australia and Standards New Zealand.
- Ballou, B., & Heitger, D. L. (2005). A building-block approach for implementing COSO's enterprise risk management--integrated framework. *Management Accounting Quarterly*, 6(2), 1-10.
- Barton, T. L., Shenkir, W. G., & Walker, P. L. (2001). *Making enterprise risk management pay off*. Morristown, New Jersey: Financial Executives Research Foundation.
- Barton, T. L., Shenkir, W. G., & Walker, P. L. (2012). SKIPPING THE ERM TUNE-UP: Pay now or pay later. *Financial Executive*, 28(10), 22-25.
- Beasley, M., Branson, B., & Pagach, D. (2015). An analysis of the maturity and strategic impact of investments in ERM. *Journal of Accounting & Public Policy*, 34(3), 219-243. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2015.01.001>
- Bromiley, P., McShane, M., Nair, A., & Rustambekov, E. (2015). Enterprise risk management: Review, critique, and research directions. *Long Range Planning*, 48(4), 265-276. doi:10.1016/j.lrp.2014.07.005
- Brunsson, N. (2006). *Mechanisms of hope: Maintaining the dream of the rational organization*. Copenhagen Business School Press, Copenhagen.
- Christiansen, U., Kjærgaard, A., & Hartmann, R. K. (2012). Working in the shadows: Understanding ERP usage as complex responsive processes of conversations in the daily practices of a special operations force. *Scandinavian Journal of Management*, 28(2), 173-184. doi:10.1016/j.scaman.2012.01.002
- Christiansen, U., & Thrane, S. (2014). The prose of action: The micro dynamics of reporting on emerging risks in operational risk management. *Scandinavian Journal of Management*, 30(4), 427-443. doi:10.1016/j.scaman.2014.08.006

- COSO. (2004). *Enterprise risk management - integrated framework* The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Published through AICPA, Jersey City, USA).
- DeLoach, J. W. (2000). *Enterprise-wide risk management: Strategies for linking risk and opportunity*. London: Financial Times Prentice Hall.
- Doherty, N. A. (2000). *Integrated risk management - techniques and strategies for managing corporate risk*. New York: McGraw-Hill Publishing Company.
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313-327.
- Frame, J. D. (2003). *Managing risk in organisations: A guide for managers*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Funston, F., & Wagner, S. (2010). *Surviving and thriving in uncertainty. creating the risk intelligent enterprise*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Gates, S. (2006). Incorporating strategic risk into enterprise risk management: A survey of current corporate practice. *Journal of Applied Corporate Finance*, 18(4), 81-90. doi:10.1111/j.1745-6622.2006.00114.x
- Hampton, J. J. (2009). In ebrary I. (Ed.), *Fundamentals of enterprise risk management: How top companies assess risk, manage exposures, and seize opportunities*. New York: ebrary, Inc.
- Henriksen, P., & Uhlenfeldt, T. (2006). Contemporary enterprise-wide risk management frameworks: A comparative analysis in a strategic perspective. In T. J. Andersen (Ed.), *Perspectives on strategic risk management* (pp. 479-146). Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Huber, C., & Scheytt, T. (2013). The dispositif of risk management: Reconstructing risk management after the financial crisis. *Management Accounting Research*, 24(2), 88-99. doi:10.1016/j.mar.2013.04.006
- Hoyt, R. E., & Liebenberg, A. P. (2015). Evidence of the Value of Enterprise Risk Management. *Journal of Applied Corporate Finance*, 27(1), 41-47. <https://doi.org/10.1111/jacf.12103>
- Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). Managing risks: A new framework. *Harvard Business Review*, 90(6), 48-60.
- Kirkpatrick, G. (2009). Corporate governance lessons from the financial crisis. *OECD Journal: Financial Market Trends*, 2009(1), 61-87.
- Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. Boston and New York: Houghton Mifflin.
- Lam, J. (2003). *Enterprise risk management - from incentives to controls*. New York: John Wiley and Sons Ltd.
- Lundqvist, S. A. (2014). An exploratory study of enterprise risk management: Pillars of ERM. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 29(3), 393-429. doi:10.1177/0148558X14535780
- Lundqvist, S. A. (2015). Why firms implement risk governance – stepping beyond traditional risk management to enterprise risk management. *Journal of Accounting & Public Policy*, 34(5), 441-466. doi:10.1016/j.jaccpubpol.2015.05.002

- McMillan, E., & Carlisle, Y. (2007). Strategy as order emerging from chaos: A public sector experience. *Long Range Planning*, 40(6), 574-593. doi:10.1016/j.lrp.2007.07.002
- Mikes, A. (2009). Risk management and calculative cultures. *Management Accounting Research*, 20(1), 18-40. doi:10.1016/j.mar.2008.10.005
- Mikes, Anette. (2012) "Accounting and Risk Management, and Interactive Control Selection: Which, When and Why?" Paper presented at the Stockholm School of Economics Seminar, Stockholm School of Economics, see <https://pdfs.semanticscholar.org/0b89/a9ab88d702e8e86e1cf686588a1d09b4e7c9.pdf>
- Mikes, A. (2016). *The Triumph of the Humble Chief Risk Officer*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198753223.003.0013>
- Miller, K. D. (2009). Organizational risk after modernism. *Organization Studies* (01708406), 30(2), 157-180. doi:10.1177/0170840608101475
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (2007). *Tracking strategies: Toward a general theory*. New York: Oxford University Press.
- Mowles, C. (2015). *Managing in uncertainty. Complexity and Paradoxes of Everyday Organizational Life*. Routledge.
- Mowles, C., van der Gaag, A., & Fox, J. (2010). The practice of complexity; review, change and service improvement in an NHS department. *Journal of Health Organization and Management*, 24(2), 127-144.
- Paape, L., & Speklé, R. F. (2012). The adoption and design of enterprise risk management practices: An empirical study. *European Accounting Review*, 21(3), 533-564. doi:10.1080/09638180.2012.661937
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods. 3rd edition*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Power, M. (2007). *Organized uncertainty*. Oxford: Oxford University Press.
- Power, M. (2009). The risk management of nothing. *Accounting, Organizations & Society*, 34(6/7), 849-855. doi:10.1016/j.aos.2009.06.001
- Rao, A. (2009). Implementation of Enterprise Risk Management (Erm) Tools - a Case Study. *Academy of Accounting & Financial Studies Journal*. Jordan Whitney Enterprises, Inc.
- Shaw, P. (1997). Intervening in the shadow systems of organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 10(3), 235.
- Stacey, R. D. (1993). Strategy as order emerging from chaos. *Long Range Planning*, 26(1), 10-17.
- Stacey, R. D. (2007). *Strategic management and organisational dynamics. the challenge of complexity* (5th Edition ed.). Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Stacey, R. D. (2012). *Tools and techniques of leadership and management: Meeting the challenge of complexity*. London: Routledge.

Stacey, R. D. (1995). The science of complexity: An alternative perspective for strategic change processes. *Strategic Management Journal*, 16(6), 477-495.

Tekathen, M., & Dechow, N. (2013). Enterprise risk management and continuous re-alignment in the pursuit of accountability: A German case. *Management Accounting Research*, 24(2). <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.04.005>

Viscelli, T. R., Hermanson, D. R., & Beasley, M. S. (2017). The integration of ERM and strategy: Implications for corporate governance. *Accounting Horizons*, 31(2), 69-82. <https://doi.org/10.2308/acch-51692>

Yin, R. K. (2003). *Case study research. design and methods. 3rd edition*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Young, P. C., & Tippins, S. C. (2001). *Managing business risk: An organization-wide approach to risk management*. New York: AMACOM.

8. Resultater, implikationer, konklusioner og betydning for fremtidig praksis og forskning

I dette afsluttende kapitel opsummerer og perspektiverer jeg projektets resultater og bidrag til det organisatoriske risikostyringsfelt. Jeg tager indledningsvis igen udgangspunkt i (Bromiley et al., 2015)'s 3 konceptuelle dimensioner om, hvad ERM er, nemlig 1) håndtering af risiko som en portefølje på tværs af organisationen, 2) risikostyringens integration i organisationens strategiske processer og 3) den indlejrede opfattelse af risiko som ophav til såvel tab som gevinst. På baggrund af projektets resultater ser jeg på indbyggede paradokser. Implikationerne af disse paradokser relateres afslutningsvis til betydningen for virksomhedernes praksis. Jeg udvikler på den baggrund forslag til fremtidig praksis og afslutter med forslag til fremtidig forskning i feltet.

Projektets resultater og bidrag

Mit projekt har strakt sig over meget lang tid. Det forhold kan i sig selv give anledning til spørgsmålet, om emnet fortsat er relevant. Men svaret forekommer nemt, for det er, som jeg ser det, et faktum, at verden udfolder sig mere og mere komplekst og uforudsigeligt. Verden er stadig mere udfordrende at navigere i. Tager vi udgangspunkt i Sondhis måde at anskue usikkerhed på (Sondhi, 1999), mener jeg, at det er berettiget at hævde, at verden – og derunder det organisatoriske liv – er blevet markant mere dynamisk og komplekst i løbet af de seneste 15 – 20 år. Forandringer sker hurtigt og de potentielle konsekvenser af forandringer er markante. Så med udgangspunkt i den grundlæggende målsætning om værdiskabelse, er behovet for, at organisationernes aktører formår at udforske og konfrontere de usikkerheder, der knytter sig til deres beslutninger og ageren i det sociale og forretningsmæssige liv, efter min opfattelse absolut fortsat til stede. Og det behov tror jeg ikke er blevet mindre, snarere tværtimod. Men omvendt peger projektets resultater også i retning af, at de normative metoder kan diskuteres med hensyn til deres relevans for dagsordenen. Man kan spørge, om den ”enterprise-” eller helhedstanke, der knytter sig til ERM-konceptet, reelt bidrager til svar på de udfordringer, der knytter sig til verdens kompleksitet og til den effekt, det har på det organisatoriske liv. Man kan også spørge, hvad er det reelt for en bekymring, organisationerne forsøger at reducere eller eliminere, når de antager et ledelseskoncept som ERM? Er det for at navigere bedre under indtryk af stigende usikkerhed, eller er motivationen en anden? Det har jeg forsøgt at give nogle bud på i to af afhandlingens artikler (Henriksen & Møller, 2009), (Henriksen & Møller, 2010), der viste, at de fleste af virksomhederne i praksis anlagde andre motivationer end offensiv værdiskabelse.

Men hvad med min påstand om feltets uformindskede aktualitet som følge af verdens stigende kompleksitet og uforudsigelighed? Som så meget andet, er det også svært at dokumentere entydigt. Men eksemplerne peger i den retning. Swissair gik konkurs som følge af risikable beslutninger, der udtyndede kapitalberedskabet så meget, at de markedseffekter, der fulgte efter 9/11, blev den berømte dråbe, der godt ikke fik bægeret til at flyde over, men snarere væltede det. Ligeledes blev Arla stærkt påvirket af den såkaldte tegningssag. Ikke fordi de selv havde del i sagen, men fordi deres stærke position i Mellemøsten var båret af en markedsføringsstrategi baseret på relationen til Danmark. For nylig blev Maersk-koncernen endog meget voldsomt påvirket af et cyber-angreb, der lynhurtigt bredte sig til gruppens interne styringssystemer, og for en periode umuliggjorde normal operation med store tab til følge⁹. De tre eksempler fortæller noget om, at det ikke kun er de interne beslutningsrelationer, der skal være i fokus, når vi skal udforske og konfrontere usikkerhed og uforudsigelighed, men også de ydre kræfters spil og deres betydning for vores beslutninger. Det peger i retning af, at hele risiko-fare distinktionen, som Luhmann har udlagt den, er af relevans, fordi mange påvirkninger er eksterne og forhold, man ikke har del i. Og det er ikke begrænset til "acts of god" eller skæbne, men i særdeleshed til forhold, der er menneskeskabte, nogle gange ligefrem intenderede, og ofte så komplekse i deres indbyrdes sammenhænge, at det er umuligt at gennemskue. På den måde ligner den forretningsmæssige virkelighed mere og mere den kompleksitet, som Charles Perrow tilskriver komplekse teknologiske systemer (Perrow, 1999). Men hvor Perrows tese om risici i komplekse tekniske systemer indeholder den sammenkædning, at selve den komplekse system-natur og de tilførte sikkerhedssystemer i sig selv leder til uundgåelige fejl og katastrofer, kan man ikke nødvendigvis slutte at samme uundgåelighed også er indlejret i nutidens forretningsmæssige risiko-spektrum. Virksomhederne har nemlig mulighed for at udforske og forholde sig proaktivt til de moderne kompleksiteter, hvormed de kan mobilisere et håb om at undslippe uundgåeligheden. Men det ændrer ikke ved, at det fra et forretningsmæssigt perspektiv er nyt, i hvert fald ud fra en bred opfattelse af tid og sted, at verdens kompleksitet og uforudsigelighed er blevet langt mere udfordrende at forholde sig til. Når man dertil lægger, at verdens indbyrdes forbundethed også har åbnet for fremvæksten af intenderet skadevoldelse, tillægges udfordringen en ekstra, og særdeles vanskelig, dimension. Arlas eksempel ovenfor illustrerer også en anden forandring, nemlig den hastighed, man kan påvirkes med fra sociale medier, fordi opstandelsen om tegningssagen netop blev accelereret gennem sociale medier. Den effekt er ikke blevet mindre siden, hvad den nutidige diskussion om "fake news" og internet-trolde vidner om. Man kan sige, at risikoobjekterne har udviklet

⁹ Se f.eks. artikel af Niels P. York i Berlingske 5. juli 2017, 2. sektion, p.7.

sig endnu mere mod det dynamiske og komplekse, hvad der for mig understreger, at Sondhis måde at anskue usikkerhed på (se kapitel 2), er både relevant og nyttig (Sondhi, 1999). Det store spørgsmål er, om en sådan ”ny” kontekst kan håndteres med en ledelsesteknologi som ERM, der på baggrund af de foregående kapitler synes at være designet og tolket på kontrol- og planlægnings-rationaler? Blandt andet derfor har det været relevant at undersøge ERM-koncepternes indhold nærmere, hvilket en anden af afhandlingens artikler søger at give et bud på (Henriksen & Uhlenfeldt, 2006b). Naturligvis kan man, med udgangspunkt i absolut organisatorisk efterlevelse af (Bromiley et al., 2015)’s tre dimensioner, ikke udelukke, at ERM ”som tænkt” kan være et bud. Men selv om det er tilfældet, trænger spørgsmålet sig på, om virksomhederne i praksis oversætter og anvender de konceptuelle ideer som udlagt? Og hvad er implikationerne af deres tilgang? De spørgsmål prøver jeg at perspektivere gennem et case-studie i den sidste af afhandlingens artikler (Henriksen, 2018).

Relevansen af de ovenfor stillede spørgsmål er for mig blevet tydeligere og tydeligere igennem projektets langstrakte forløb. Men det betyder omvendt ikke, at svarene er blevet nemmere at finde. Snarere tværtimod. Hvor jeg initialt, med baggrund i mine oplevelser fra Swissair-koncernen, så ERM-ideen som et muligt svar på at udforske og håndtere verdens stigende kompleksitet og uforudsigelighed, er jeg som følge af den indsigt, jeg har opnået i projektets forløb, kommet mere og mere i tvivl. Den voksende tvivl skyldes også, at kompleksiteten har fået tilført nye dimensioner. Uforudsigeligheden er overvældende. Sammenholdes projektets resultater med det verdensbillede, bidrager det til den erkendelse, at ERM-konceptet sammen med den organisatoriske ”oversættelse” indeholder flere helt grundlæggende modsætninger og paradokser, der besværliggør mulighederne for at bidrage til udforskning af usikkerhed og risici op mod en kompleks og dynamisk verden.

Jeg har undervejs, både i introduktionskapitlet (kapitel 2) og artiklerne, brugt ordet ”paradoks” mange gange, men uden at sætte specielt mange ord bag begrebet. Men en måde at perspektivere projektets resultater og bidrag på, er måske netop at tage udgangspunkt i de mest markante paradokser, der tegner sig. Det er nok uundgåeligt, at sådanne paradokser vil stille spørgsmålstejn ved ERM-konceptets relevans i forhold til dets formelle sigte. Men erkendelsen af indbyggede paradokser er vigtig, fordi de kan bidrage til at vise mulige veje frem, netop fordi behovet for udforskning og konfrontation af usikkerhed aldrig har været mere relevant. Men først vender jeg kort tilbage til den helhedsorienterede risikostyrings 3 grundlæggende dimensioner, jf. (Bromiley et al., 2015).

De tre grundlæggende dimensioner

Jeg er enig med (Bromiley et al., 2015) i, at portefølje-tanken sammen med målet om strategisk integration og en to-sidet opfattelse af risiko, markerer den helt centrale normative differentiering mellem den moderne helhedsorienterede risikostyrings anatomi og den klassiske risikostyring. Men projektets resultater indikerer også, at den officielle logik er vanskelig at fastholde og få omsat til praksis.

Risikostyring som portefølje

Lad os starte med portefølje-tanken, der bygger på det rationale, at håndteringen af virksomhedens risici effektiviseres gennem aggregering af de responsstrategier, der tages i anvendelse. Som udgangspunkt kan det synes et stærkt og rationelt salgsargument, når virksomhederne skal overbevises om værdien af ERM. Men i praksis er der ikke noget, der tyder på, at det spiller nogen større rolle. I kapitel 6 undersøgte jeg litteraturen for empirisk evidens for ERM's værdi, og her synes det nærliggende, hvis porteføljetankens omkostningseffektivitet specifikt var blevet undersøgt. Men det finder jeg intet spor af i litteraturen. Tværtimod kritiseres porteføljetanken af flere, blandt andet for den implicitte antagelse, at alt kan behandles ens, selv om en organisations risikoeksponering i tid og sted langt fra består af homogene ingredienser. I min egen gennemgang af virksomhedernes motiver (Henriksen & Møller, 2010), fremgår det kun sporadisk hos enkelte af case-virksomhederne. Både i "Transport" og "Byg" var argumentet uden betydning, da man opgav ERM-koncepterne. I "Telekommunikation" indgik det slet ikke i overvejelserne, da man bevidst fravalgte at anvende ERM-konceptet. Den eneste virksomhed, der fremhæver aggregerings-tanken som offensivt argument, er "Komponent", der pegede på, at aggregeringen af koncernens forsikringsportefølje har potentiale for besparelser. Det er selvfølgelig et relevant perspektiv, men alt andet lige yderst snævert i forhold til den grundlæggende ide. Så jeg vil vove den påstand, at nok er portefølje-tanken en central del af ERM-koncepternes formelle ideologi, men i praksis spiller det kun en marginal rolle i virksomhedernes motivation for at adoptere ERM som ledelsesteknologi. Til gengæld kan man hævde, at porteføljetanken i sig selv kan have utilsigtet virkning på udforskningen af usikkerhed, fordi det leder til, at vægten lægges på en teknisk-økonomisk produktion af risikorapporter, der sætter fokus i retning af en kontrol- og planlægningsdagsorden. Det er en effekt, som andre forfattere, blandt andet (Bromiley & Rau, 2016) og (Lee & Green, 2015), også har bemærket.

Strategisk integration

Målet om risikostyringens integration i virksomhedens strategiske processer er den anden dimension. Det oversætter vi i (Henriksen & Uhlenfeldt, 2006b) blandt andet til, at risikostyringen skal integreres både i strategidannelsen og i eksekveringen af strategierne. Implicit er således indlejret en slags ex ante - ex post dikotomi, hvor forudsætninger, gennemførlighed og målopfyldelseskapacitet af forskellige strategioptioner testes og risikovurderes med henblik på at danne grundlaget for det endelige strategivalg (ex ante), der efterfølges af processer, der følger op på strategiens implementering (ex post). Ud fra en rationel lineær logik giver det god mening, fordi der er rapporteret mange eksempler på, hvordan strategivalg uden tilstrækkelig indsigt i markedsmæssige eller teknologiske drivkræfter og komplekse sammenhænge har fået katastrofale konsekvenser for organisationer. Det gælder min egen erfaring fra Swissair og eksemplerne med Arla og Maersk nævnt ovenfor. Iridiums kollaps efter fejllæsning af den trådløse kommunikationsteknologis udvikling er et andet eksempel (Finkelstein & Sanford, 2000), mens (Hamilton & Micklethwait, 2006) og (Bazerman & Watkins, 2005) beskriver andre tilsvarende eksempler, herunder handlingsmønstrene forud for Enrons og Parmelats konkurser. Eksempler på negativ kausalitet mellem strategiske beslutninger og værdiskabelse er der således nok af.

Spørgsmålet er så, om ERM-rammeverket trods de gode ambitioner reelt guider praktikerne i retning af et ex ante fokus. I analysen af 4 dominerende rammeverker (Henriksen & Uhlenfeldt, 2006b) pegede vi ret tidligt på, at ”de fire rammeverker hver især lider under den begrænsning, at de udelukkende sigter mod at identificere, vurdere og håndtere risici, som kan påvirke realiseringen af på forhånd fastlagte mål og strategier”. (Bromiley et al., 2015) har på det seneste også peget på denne udfordring, og tillægger en yderligere problematik i, at man konventionelt opfatter strategiske beslutninger som noget, der udelukkende finder sted i en struktureret strategisk planlægningsproces, hvormed man i praksis udelader emergente påvirkninger på strategidannelsen. Man kan således sige, at ERM-koncepterne ved at prioritere ex post-orienteringen går rundt om den varme grød, når det drejer sig om integrationen i beslutningsprocesserne per se. Det har man svært ved at give bud på. For virksomhedernes praksis tyder alt på, at det er endnu vanskeligere. I analysen af de konceptuelle forskelle mellem klassisk og helhedsorienteret risikostyring, der indgår i (Henriksen, 2018) peger jeg på, at en forudsætning for et effektivt paradigme-skifte mellem klassisk og moderne risikostyring i sig selv indeholder et behov for grundige ledelsesmæssige refleksioner over, hvad strategi og strategisk ledelse er, og hvordan de strategiske processer udfolder sig i det organisatoriske liv. I TSE nåede man ikke til den erkendelse, og fik derfor aldrig etableret en dynamisk samtale mellem det strategiske niveau og de folk, der indsamlede

og bearbejdede risikoinformationerne. Risikostyringen blev efterladt som en bureaukratisk aktivitet. Det ledte i min tolkning til, at ERM-tankesættet efter nogle år blev opgivet, eksplicit, fordi det havde udviklet sig til en ”papirtiger”, der ikke kunne levere nytteværdi. Årsagerne til dette kan ikke alene tilskrives TSE’s konceptuelle tilgang, for den var på mange måder søgt tilpasset organisationens natur. Årsagerne er mere at finde i organisationens dybt indlejrede rationelle kultur og ideologi, såvel blandt de strategiske ledere som hos de involverede aktører i øvrigt. Behovet for et paradigmeskifte blev ikke indset endside reflekteret over, og man lykkedes aldrig med at integrere risikostyringen i de strategiske processer. Det gjorde risikostyringsarbejdet marginalt og mekanisk, og i sidste ende uinteressant for de strategiske beslutningstagere. Den manglende ledelsesmæssige bevågenhed tillod at organisatoriske skyggeprocesser gjorde arbejdet endnu mere defensivt rapporterende for rapporteringens egen skyld. I sidste ende kunne det helhedsorienterede risikostyringsarbejde således opgives uden nogen mærkede en forskel. Sådan tror jeg det forholder sig i mange organisationer, der har givet sig i kast med ERM. Min pointe er derfor, at det for at få den strategiske integration til at virke er nødvendigt med en omfortolkning eller ”reframing” af den måde, som organisationens centrale aktører oversætter, fortolker og arbejder med risiko og usikkerhed på. Essensen er behovet for et ideologisk skifte, men det forudsætter ledelsesmæssig erkendelse af behovet.

Som casen i (Henriksen, 2018) med afsæt i kompleksitetsteorien indikerer, er konsekvensen af manglende erkendelse af behovet for et opgør med den rationelle kausalitetslogik, at organisationens bestræbelser på strategisk integration af risikostyringen ”sander til” påvirket af organisatoriske skyggeprocesser, der fastholder risikostyringen i en defensiv og rapporterings-dreven arbejdsform. I (Henriksen, 2018) lægger jeg hovedansvaret for et sådant ”opgør” på topledelsen, der har de bedste kort på hånden til at påvirke et mentalt og ideologisk skifte i risikosyn. Men som jeg argumenterer for samme sted (Henriksen, 2018), forudsætter dette også, at lederne ser sig selv i rollen som politiske agenter, der lobbyer for sagen, for ideologiske skifter kommer ikke af sig selv. Det er denne sammenhæng tankevækkende, at TSE reelt er den eneste organisation i mit projekt, hvor det oprindelige initiativ til helhedsorienteret risikostyring udsprang fra topledelsen. Men initiativet blev tabt efterfølgende, formentlig som resultat af flere skift på centrale lederposter, der førte til ændrede prioriteter. I de fleste andre case-virksomheder (Henriksen & Møller, 2010) kommer initiativet fra lagene under topledelsen, hvor aktører, der typisk har baggrund i økonomistyringens kontekst, har advokeret opad inspireret af den fremherskende risikostyringsdiskurs i de samme kredse. Udfordringerne med strategisk integration påpeges også i andre senere arbejder, f.eks. (Viscelli et al.,

2017), der på baggrund af case-studier konkluderede, at integrationen i strategiske processer ikke kun er vanskelig, men i praksis ikke eksisterende. Det skal retfærdigvis nævnes, at COSO i den opdaterede 2017-version (COSO, 2017) har søgt at imødekomme manglen på konkret ex ante fokus ved eksplicit at understrege vigtigheden af at inddrage beslutningsrelationen, men uden at gøre op med den lineære rationelle logik, hvor ledelsen struktureret vælger og planlægger.

Et andet forhold, der knytter sig til rationalitets-synet, er den fremherskende opfattelse af risiko, som noget der følger Frank Knights sondring mellem risiko og usikkerhed. Det har jeg problematiseret i kapitel 2 og i (Henriksen, 2018). Med den snævre forståelse af risiko som noget, der kan kalkuleres og afgrænses definitivt, afskærer man sig fra en reel udforskning af dynamiske og komplekse relationer, såvel i de organisatoriske processer som i de påvirkninger, man påføres udefra. Det har, som jeg ser det, en begrænsende effekt på ambitionen om strategi-integration, fordi det fører til, at risikostyring håndteres ud fra en styringslogik frem for et udforskende ledelsesperspektiv. Når man eksempelvis er ubevidst om betydningen af de komplekse organisatoriske processer, der påpeges i (Henriksen, 2018), men i stedet anlægger det samme top-down syn, der er indlejret i rammeværkerne (Henriksen & Uhlenfeldt, 2006b), afskærer man sig fra den dynamiske risiko-konversation, der synes påkrævet, hvis man antager et syn på strategiske processer som noget dynamisk, der formes gennem konversationer mellem organisationens aktører (Stacey, 2007), (Henriksen, 2018).

I (Henriksen & Uhlenfeldt, 2006b) tilskrev vi COSO's top-down syn til rammeværkets angelsaksiske udspring, hvilket vi begrundede i, at organisationsaktørers manglende efterlevelse af "kodeks" mødes med sanktioner og straf. Et organisationssyn, der synes at træde i stedet for prioritering af organisatorisk læring. Men uanset om vi har ret i vores antagelse om betydningen af det angelsaksiske udspring, gør det formentlig ikke nogen større forskel for praksis, fordi eksistensen af instrumentel rationalitet (Stacey, 2012), og for den sags skyld, disciplinerende magt, også ses i danske organisationer, hvilket jeg også stødte på spor af i casen i (Henriksen, 2018). Man kan med disciplinerende magt selvfølgelig godt forsøge at tvinge sine ledelsesmæssige ønsker om en konkret kultur eller ideologi igennem, men som Chris Mowles påpeger, har det den for sagen negative effekt, at adfærd forsøges reguleret med standardiserede rammer (Mowles, 2016, p.242), hvilket ikke synes befordrende for at opnå en udforskende adfærd. Der ligger heri også en sondring mellem om kultur og ideologi er noget en organisation "har", og som kan defineres ledelsesmæssigt, eller som noget der formes af det organisationens aktører "gør", og som følge af de organisatoriske interaktioner reelt er uden for

ledelsesmæssig kontrol. Den ledelsesmæssige placering mellem ”har” og ”gør” vil uundgåeligt have betydning for om opfattelser og ideologier forandres. I TSE placerede man sig ledelsesmæssigt i en ”har”-opfattelse, og det var efter min opfattelse en væsentlig årsag til, at ERM-projektet ”sandede” til.

Et andet mere praksisrelateret forhold, der har betydning for risiko-konversationen og de strategiske processer, er det vi i (Henriksen & Uhlenfeldt, 2006b) kaldte ”risikokonsolidering”. Vi henviste med udtrykket til faren for, at indsamlede risikoinformationer kan ændre indhold og karakter gennem deres flow i de forskellige organisatoriske sammenhænge som følge af individers meningstilskrivninger og vægtninger. Det er formentlig et forhold, der har størst vigtighed for store og komplekse organisationer, og især når de arbejder på tværs af landegrænser og kulturer, hvor der i sagens natur kan være store forskelle i opfattelser og meningstilskrivninger. Uopmærksomhed på sådanne mekanismer kan have uheldige konsekvenser, fordi man risikerer at overvurdere falske eller overse potentielle reelle Lorenzske ”sommerfugleeffekter”¹⁰. Men opmærksomhed på betydningen af sådanne organisatoriske effekter, altså ”oversættelser”, der får risikoinformationer til at ændre mening og betydning er, som vi konstaterede i (Henriksen & Uhlenfeldt, 2006b), ikke til stede i rammeværkerne. Min TSE-case indeholder netop et sådant eksempel, og at det er et forhold, der har betydning, viser andre arbejder om meningsoversættelser også (Christiansen & Thrane, 2014), (Christiansen, Andersen, & Thrane, 2015). Oversættelsesmekanismen er for mig en understregning af, at man er nødt til at tage de organisatoriske processer alvorligt. Omvendt er det også en klar indikation af, at forestillingen om organisatorisk risikostyring som instrumentel rationalitet er problematisk, fordi den negligerer påvirkningerne fra de organisatoriske processer. Det understøtter min pointe om behovet for ”reframing”.

Tab og vind

Den tredje dimension er opfattelsen af risiko som indeholdende både sandsynlighed for tab som muligheden for gevinst. I (Henriksen & Uhlenfeldt, 2006b) inddrog vi også den to-sidede opfattelse af risiko som determinant for god helhedsorienteret risikostyring. Det gjorde vi, fordi vi ser det som eksponent for en helhedsopfattelse af risiko-begrebet, der kan bidrage til, at virksomhederne antager en mere udforskende og værdiskabende tilgang. Men på baggrund af vores analyse konkluderede vi, at selv om rammeværkerne formelt postulerer, at de antager et to-sidet fokus, efterlades læseren i praksis med den forståelse, at mulighedsdimensionen er noget, der håndteres udenfor rammeværkernes

¹⁰ De fleste kender historien om sommerfuglen, der basker med vingerne på den ene side kloden, men udløser en orkan på den anden side. Det er altså forestillingen om, at en lille hændelse kan igangsætte en påvirkning, der fortsætter og forstørres. Ideen, der er tæt knyttet til kaosteori, tilskrives matematikeren og meteorologen Edward Lorenz.

kontekst. Det primære fokus i rammeværkerne er således lagt på tabs-dimensionen, selv om designerne formelt set har haft andre ambitioner. I rammeværkernes indbyggede selvforståelse betyder det implicit, at mulighedsdimensionen formodes afsøgt i de strategiske processer, der selv om samme processer formelt fremstår som en integreret del af det helhedsorienterede tankesæt paradoksalt nok ikke er det, fordi rammeværkerne i deres strategiske forståelse er orienteret mod eksekveringen af allerede truffne beslutninger, jf. mit argument ovenfor. Det indeholder efter min opfattelse en selvmodsigelse, der har karakter af paradoks, fordi den to-delte risikoopfattelse ikke på samme tid både kan være integreret og ikke-integreret i de strategiske processer. Oversættelsen af risiko som tab var også gennemgående i vores analyse af virksomhedernes drivkræfter i adoptionen af ERM-tankesættet (Henriksen & Møller, 2010). Samtlige de virksomheder, der havde implementeret ERM-tankesættet, havde i deres interne risikodefinitioner et klart tabsundgåelsesfokus, og sådan var deres praktiske arbejde også orienteret. Vi konkluderede på det grundlag, at virksomhedernes tilgang har defensiv karakter, forstået som stræben efter værdibevarelse mere end værdiskabelse. De mulige årsager til dette, kommer jeg tilbage til lidt senere i kapitlet.

I forhold til de tre dimensioner, ser vi således, at der både i det konceptuelle fundament såvel som i virksomhedernes praksisser, er en betydelig afstand mellem den officielle normative ambition og den verden, der reelt materialiserer sig. Men der er andre dimensioner, som også er relevante for en forståelse for, hvad der udover de konceptuelle divergenser, medvirker til denne kløft mellem værdiskabelse og værdibevarelse. Et af disse ligger i virksomhedernes bagvedliggende motiver og drivkræfter i at adoptere det helhedsorienterede tankesæt.

Drivkræfter

Som vi har set, retter paradigmets officielle sigte sig mod realiseringen af organisatoriske mål, der som hovedregel kan antages at være koncentreret om værdiskabelse per se, hvilket (Bromiley et al., 2015) også fremhæver. Men hvis et sådant offensivt sigte ikke er det drivende i virksomhedernes motiver, hvad enten de er bevidste eller ubevidste, vil det have betydning for praksis og for processerne i sig selv. Hvis, som eksempelvis (Power, 2009) har fremført, virksomhedernes reelle sigte med ERM er at producere et "revisionsspor" ("audit trail") fremfor at udfordre den komplekse virkelighed, bør det nok ikke overraske, at det er vanskeligt at finde overbevisende resultater på ERM's effekt. Spørgsmålet om virksomhedernes drivkræfter belyste vi i (Henriksen & Møller, 2009) og (Henriksen & Møller, 2010). Vi skelnede i vores teoretiske analyse mellem en offensiv drivkraft, der har værdiskabelsen som rationale og tre defensive drivkræfter, der grupperedes som henholdsvis fastholdelse af systemtillid,

opnåelse af legitimitet gennem ansvarsoverdragelse og endelig isomorfe træk, hvor virksomheder adopterer tankesættet, fordi det for tiden er ”moderne”. Som allerede indikeret ovenfor, fandt vi i ingen af de 6 virksomheder, der havde adopteret ERM-tankesættet, tegn på, at målet om værdiskabelse indgik som det centrale. Flere af virksomhederne pegede på, at de i praksis fandt denne kobling umulig. Til gengæld fandt vi i varierende grad mange indikationer på defensive motiver. Som vi pegede på i konklusionen, var den mest markante drivkraft reelt den, der drives af et oplevet behov for at leve op til eksterne krav og forventninger, ikke mindst fra regulatorisk hold, retningslinjer for god selskabsledelse eller ønsket om at opnå bedre kredit ratings. Så hvis vi bliver i Michael Powers ordvalg, synes det at være behovet for compliance og produktionen af revisionsspor, der vejer tungest. Men den konklusion betyder ikke nødvendigvis, at case-virksomhederne udfører dårlig risikostyring. I hvert fald lever de alle trods påvirkninger fra flere forskellige kriser. Så de får alligevel navigeret sig igennem, selv om de langt fra følger den grundlæggende ideologi i ERM-konceptet. Men muligvis er de mere og mere tynget af verdens stigende kompleksitet og uforudsigelighed, som de ikke med gennem deres risikostyringsapparat har noget modsvar til, fordi de i praksis har begrænset sig til de sider af risikostyringsfeltet, der søges håndteret med værktøjer af instrumentel rationalitet (Stacey, 2012).

Målet i ERM er en illusion

For mig leder dette til det synspunkt, at ideen om et altomfavnende, men rationelt baseret, risikostyringskoncept, der kan bistå virksomhederne i at møde og respondere på usikkerhed i den bredest mulige betydning, er en illusion. Det kan bruges til at imødekomme omverdenens regulatoriske krav og forventninger, og for nogen kan selve eksistensen af et ERM-apparat også give bedre kreditvurderinger, der jo også kan ses som et bidrag til værdiskabelsen om end af marginal karakter, der vanskeligt kan være proportionalt til ressourceanvendelsen. Selvfølgelig kan anvendelsen af værktøjerne også bidrage positivt på de områder, hvor risiko kan håndteres på et kalkulativt grundlag. Og det gør det også i mange af virksomhederne. Men det rører kun lidt ved den helt store udfordring, nemlig den usikkerhed, der formes af komplekse og non-lineære relationer. Den dimension fordrer helt andre erkendelser og måder at arbejde på. Hvad angår ERM som koncept og de afledte effekter på det organisatoriske liv, kan ovenstående indikationer og konklusioner synes nedslående. Men inden vi efterlades i fortvivlelse over manglen på rationel kausalitet, er det værd at se nærmere på, om der alligevel er håb. For det tror jeg, der er. Men det forudsætter en villighed til at se kritisk på de eksisterende koncepter, der i deres teoretiske og praksisrelaterede institutionalisering har begrænset sig til rationelle relationer og bestemte sider af risikofeltet. Håbet ligger i at gentænke hele angrebsættet.

Men der er håb!

ERM-advokater vil sandsynligvis hævde, at jeg ikke kan tillade mig at trække generaliseringer ud af de cases, der indgår i artiklerne. Det er jeg opmærksom på, at man skal være varsom med. Men de konceptuelle og organisatoriske perspektiver, som trækkes frem gennem artiklerne, spores jo på forskellig vis også i mange af de bidrag, der er fremkommet i den eftertænksomme litteratur specielt efter finanskrisen. Så jeg er ikke ene om bekymringen. I en stor del af ERM-litteraturen tages der afsæt i ERM's konceptuelle udfordringer og mangler, men som hovedregel uden der stilles spørgsmålstejn ved den konceptuelle grundtanke. Den linje har jeg for så vidt også selv fulgt i min perspektivering af paradigme-forskellene i kapitel 2 og igennem flere af artiklerne. Det afspejler dels den tidsmæssige progression i projektet, men jeg mener også det er vigtigt, fordi afdækningen af konceptuelle modsætningsforhold og indbyggede paradokser kan, som udtrykt af Chris Mowles (Mowles, 2015) medvirke til en forståelse af konceptets svagheder og kan dermed potentielt medvirke til overvejelser om konceptets begrænsninger, anvendelighed og udvikling. Så netop derfor er identifikationen af de konceptuelle kontraster vigtige. Men de er måske allermest vigtige, fordi de kan medvirke til at fremdrage nye perspektiver og angrebssæt for praksis. For koncepterne i sig selv kan ikke løse virksomhedernes udfordring med at forholde sig til nutidens dynamik og kompleksitet. Det kan virksomhederne kun af egen kraft, hvis de vel at mærke ønsker det og vil lade sig inspirere af de perspektiver, der fremdrages. Så jeg er enig med såvel Ralph Stacey (Stacey, 2012) som Chris Mowles (Mowles, 2015) i, at vi er nødt til at udfordre de fremherskende ledelsesmæssige præferencer, der ligger i at adoptere koncepter, der forudsætter instrumentel rationalitet.

En konklusion om ERM-konceptet og vejen frem

Min konklusion er, at såvel ERM-konceptet som virksomhedernes typiske iværksættelse af konceptet i de organisatoriske processer, afspejler netop dette begrænsende tankesæt. Og det giver, tror jeg, ikke noget reelt bidrag til at arbejde med den dynamiske og komplekse organisatoriske virkelighed, fordi det fastlåser processerne i rationaliserede forløb. Det er ikke det samme som at forkaste den klassiske risikostyrings bidrag, hvis den vel og mærke bliver anvendt, hvor der er sammenhæng mellem risikoobjektet og metodik, ligesom mange værktøjer og teknikker kan yde gode og nyttige bidrag i arbejdet. Jeg afsluttede artiklen i kapitel 7 (Henriksen, 2018) med en tanke om, at en vej frem kan være at adskille de rationelt baserede processer fra de processer, der handler om det irrationelle og non-lineære. Deri ligger implicit en tanke om at forlade selve grundtanken om et altomfattende enterprise-koncept, fordi den strategiske integration under den foreskrevne konceptuelle altomfavnende paraply

alligevel ikke møder den bekymring, som lederne – i hvert fald teoretisk – har lagt til grund for deres valg af strategi for risikostyring. Jeg forlader hermed også (Melander, 2003)'s håb om et altomfavnende koncept, som jeg omtalte i kapitel 2. For ERM-advokaterne vil det sikkert være en provokerende tanke, men den indeholder for mig at se den fordel, at den klassiske risikostyring bevidst udnyttes der, hvor den har sine fortrin, altså på de områder, hvor der er viden om kausale sammenhænge, og hvor man kan møde de compliance-relaterede krav og forventninger, der uvægerligt indgår i den organisatoriske dagligdag. Men det efterlader naturligvis en fortsat udfordring med, hvordan man får ledere og andre relevante aktører i virksomhederne til at mobilisere et andet og mere udforskende risikosyn i forhold til strategiske beslutninger og generelt i forhold til de høje forandringshastigheder. For at uddybe de tanker lidt mere, trækker jeg nedenfor på Chris Mowles' (Mowles, 2015) tanker om paradokser og ledelse i usikkerhed. Selv om der er andre prominente folk, der forsker i paradokser, især Quinn og Cameron (Quinn & Cameron, 1988), finder jeg Mowles' tanker mest relevante i denne sammenhæng, fordi de lægger sig op af kompleksitetsvidenskaben og Ralph Staceys tanker om organisatoriske og emergente processer samt instrumental rationalitet, som jeg har trukket på i (Henriksen, 2018). Jeg refererer dog nedenfor til den danske oversættelse af Mowles' 2015-bog, så der er en tilgængelig reference for danske læsere (Mowles, 2016).

Emergens og paradokser - betydning for praksis

Mit grundsynspunkt er, under den antagelse at de fleste organisationers ledere har et reelt ønske om at møde kompleksitet og dynamik, og dermed usikkerhed og risiko, på en måde, der lægger sig op af den ideologi, der udtrykkes i (Melander, 2003)'s tankesæt om strategisk risikoledeelse, at der er behov for at finde andre veje, end det der udtrykkes gennem ERM rammeværkernes iboende ideologi om instrumentel rationalitet. Min påstand er, at ledere og andre nøglepersoner i virksomhederne ikke kan skabe brugbare indsigter i non-lineære udfordringer og problemer med instrumenter, der bygger på en forestilling om rationel kausalitet. For de rationelle instrumenter bygger på en forestilling om verden som statisk, stabil og forudsigelig. De bygger på den forestilling, at hvis ledere beslutter A får de også det intenderede B. Med Nils Brunssons ord (Brunsson, 2006), kan man sige, at det håb om rationalitet, der ligger i denne forestilling, er tillokkende, fordi den tilsyneladende tilbyder et "quick fix", eller i hvert fald et sikkert udfald. Men denne side af verden er ikke til hurtige og nemme løsninger. Som Brunsson (ibid.) også har vist, lægger de fleste forandringsprojekter (reformer i hans terminologi) til grund, at den rationelle kausalitet hersker, selv om vi inderst inde godt ved, at så nemt er det ikke. Men han viser også, at når tingene ikke rigtig udfolder sig som ventet eller ligefrem fejler, udfolder vi store

bestræbelser på at tilpasse det rationelle argument til det faktiske udkomme. Det han kalder ”håbets mekanismer” for at fastholde drømmen om den rationelle organisation er for mig at se netop det paradoks, vi stilles overfor, hvis vi som alternativ til ERM-konceptet skal prøve at følge Staceys og Mowles’ tanker. Det betyder nemlig, at vi frem for den rationelle logik i stedet skal arbejde kontinuerligt processuelt med usikkerhed og potentielle risici for organisationens målopfyldelse og værdiskabelse. Det forudsætter et dynamisk samspil mellem organisationens aktører og ikke mindst, mellem ledelseslaget og de øvrige relevante organisationsmedlemmer. Det synes at være en forudsætning for at opfange emergens og interaktioner mellem organisationens medlemmer, der kan påvirke organisationens strategiske retning. Men aktørerne skal også kontinuerligt have opmærksomhed og evne til at respondere på forandringer i omgivelserne, fordi ændringer i det eksterne miljø kan ændre de grundforudsætninger, der lå til grund for de strategiske valg.

Refleksivitet og evne til at agere dynamisk er således en forudsætning for at håndtere den kompleksitet, som usikkerhed og risiko næres af. Det følger af dette tankesæt, at topledelsens rolle ikke blot kan begrænses til rollen som iværksætter og kontrollant. Man skal kontinuerligt være aktivt involveret, tilpasningsparat, kommunikerende, lyttende, reflekterende og rede til at agere politisk. Man skal lede efter sine indlejrede og ubevidste antagelser om verdens gang, fordi de ofte vil indeholde mange indbyggede paradokser, der kan udfordre grundlaget for valgte strategier og handlinger. Man skal med andre ord udfordre det officielle og indlejrede billede af fremtiden, som (Schwartz, 2001) for mange år siden pegede på. Det stiller store krav, og det gode spørgsmål er selvfølgelig, om vi i praksis formår at indleve os i en sådan udfordrende og besværlig kontekst, når vi samtidig skal imødekomme ejeres og omgivelsernes ofte kortsigtede krav til ambitiøse resultater og legitimering eller andre organisationsmedlemmers forventninger til stabilitet og velfærd.

Spændingen mellem vores tiltrækning af den rationelle logik og vores ubehag ved de komplekse processers mangel på samme rationel logik er i min optik helt central, og derfor også grunden til, at jeg har tilladt mig koblingen mellem Nils Brunsson og de to kompleksitetsteoretikere. For ikke nok med at dette projekts resultater antyder, at de har ret. Det gør min egen ledererfaring også, så den vil jeg tillade mig at trække lidt på nedenfor.

Når udvikling tager tid og et møde i kantine

Med 25 års erfaring som produktionsdirektør henholdsvis administrerende direktør, har jeg været deltager i en del forandringsprojekter, der klart opfylder kriterierne som værktøjer af instrumentel

rationalitet (Stacey, 2012). Jeg har været deltager i TQM-projekter, opbygning af egenkontrollsystemer (HACCP), Performance Management-initiativer, BRP-projekter, Activity Based Costing og store rationaliseringsprocesser. Men jeg har, når jeg reflekterer tilbage med den indsigt, jeg besidder i dag, aldrig oplevet, at projekterne leverede det intenderede resultat. Nogle gange kom vi et stykke af vejen, og andre gange opnåede vi noget positivt, men som regel noget andet end det, der var det oprindelige formål. Og dertil kommer et par stykker, der blev lagt ned i glemslens skuffe. Heriblandt paradoksalt nok det eneste projekt, jeg kan erindre bragte substantiel udvikling med sig. Det var et globalt benchmark-projekt, hvor vi var et lille hold af landechefer, der rejste rundt i verden og benchmarkede vores søstervirksomheder på baggrund af forud fastlagte kvalitets-, proces- og procedurefaktorer. Selv om programmet også kan kritiseres for sin indbyggede rationelle logik, var ideen at vi fælles udviklede forbedringsforslag, hvis indhold blev holdt lukket mellem benchmark-team og den enkelte virksomhed. Så programmet indeholdt som sådan ikke noget præstationselement, og måske netop af den grund virkede det, for i mange af virksomhederne flyttede man sig af egen vilje klart i retning af de bedste i klassen over tid. Men efter 4 – 5 år blev programmet skrinlagt af koncernledelsen med den begrundelse, at forandringerne gik for langsomt. Det mødte ikke kravet om ”quick fix” i en resultatfokuseret verden. Så det i sig selv er en del af den organisatoriske virkelighed, man også må forholde sig til. Jeg har også været med til at udstikke visioner og strategiske mål for virksomheden. For eksempel, at vi om X år skal være ledende i vores marked, eller at vi om X år ikke kun skal være kvalitetsledende i markedet, men også præstere omkostningslederskab. Noget af det blev vi, og noget blev vi aldrig helt. Nogen gange fastholdt vi visioner og mål, fordi de trods alt bragte os fremad, men andre gange ændrede de karakter og indhold. Men det mest tankevækkende er, at jeg ikke kan komme i tanke om et eneste tilfælde, hvor de strategier, vi havde udtænkt for at nå frem til målene, holdt sig intakte fra start til slut. De forandrede sig undervejs eller blev opgivet og erstattet med noget andet. Og det skete ofte som følge af de organisatoriske interaktioner, som Stacey påpeger vigtigheden af.

Jeg husker selv en situation, hvor jeg i vores stræben efter omkostningslederskab, afholdt et ret velforberedt (syntes vi selv) orienteringsmøde i kantinen for de 5 – 600 medarbejdere, der var mødt op. Jeg fortalte om vores udfordrede markedssituation, hvorfor vi var nødt til at forandre os, og om de udfordringer vi havde med konkurrencedygtige priser, og derfor havde sat et mål om at nedbringe omkostningerne med 15 % i løbet af en relativ begrænset periode. Jeg fortalte også, hvordan vi havde tænkt at opnå det, især gennem etablering af selvstyrende proces-teams, som ville få ansvaret for at håndtere fulde procesforløb. Det så vi som en god strategi for at løfte medarbejdernes involvering og

reducere omfanget af repetitivt arbejde, et emne, der skulle imødekomme tillidsfolkernes dagsorden, og men også samtidig sikre, at vi kunne opnå en langt højere effektivitet og produktivitet, men også fastholde kvaliteten. Så egentlig syntes jeg, at vi i ledelsesteamet havde udtænkt en ret god strategi. Men jeg kom ret hurtigt ned på jorden, da Jens, en af tillidsfolkene, bad om ordet. Per, sagde han, det du fortæller lyder da interessant, men jeg kommer til at tænke på, hvad der sker, når man spiser en burger. For når man trykker på den, kommer der en masse ud af siderne. Så er det ikke bare en stor fyringsrunde du har pakket pænt ind? Og selv om det med teams lyder spændende, så tager det jo tid, og hvad med alle de kollegaer, som ikke lige har forudsætninger for at arbejde i teams? Hvad har du tænkt dig at gøre ved det? Stor latter i salen over Jens' burger-metafor, og selv om jeg i situationen bandede Jens langt væk, havde han jo ikke helt uret. Jeg kunne ikke bare forudsætte, at fordi vi sagde A, fik vi også B. Så selv om vi ikke kendte til Stacey og Mowles (udover vores akademiske uvidenhed, fandt dette sted i midten af 1990'erne), fik det os faktisk efterfølgende til at tage hensyn til mange af de organisatoriske mekanismer, som læsningen af Stacey og Mowles i dag ansporer til. Som ledergruppe engagerede vi os aktivt i de organisatoriske konversationer, og fandt derigennem ud af, at der var masser af modstand og for os, ufrugtbar snak og meningstilskrivning i krogene. Vi agerede politisk og udøvede, selv om vi ikke tænkte det sådan, intern lobbyisme. Vi lod tillidsfolk og mange andre medarbejdere deltage aktivt i planlægningen af deres fremtid. Vi forhandlede med tillidsfolkene om, hvordan vi bedst håndterede kompetenceudfordringen og den overtallighed, som Jens havde talt om. Det virkede faktisk langt hen ad vejen, selv om de endelige løsninger blev designet noget anderledes end det, vi havde udtænkt på forhånd, og det tog meget længere tid, end vi havde planlagt. Så min egen erfaring fortæller mig, at visioner og mål nok kan bringe udvikling, selv om de også er foranderlige, men den fortæller mig også, at Stacey har en valid pointe, når han peger på, at strategi formes af emergente processer i organisationen. Men hvis vi nu havde tænkt os endnu grundigere om inden, kunne vi måske have tænkt lidt mere over konsekvenserne af de paradokser, der var indbygget i vores oprindelige strategi. For eksempel det paradoks at få medarbejdere til at acceptere den modsætning, der ligger i en ny, men også udviklingsorienteret arbejdsorganisering, der har den negative konsekvens, at den vil producere overtallighed. Så selv om de fleste af tillidsfolkene syntes, at det var en spændende vej at gå, gav det dem masser af udfordringer med dem, de var talsmænd for. Så de blev som interessenter hurtigt fanget i et krydsfelt, som først blev reduceret, da vi selv forstod, at vi måtte agere som politiske aktører. Jeg kan udlede en anden refleksion fra mit selvoplevede eksempel, nemlig et bidrag til forståelsen af, hvorfor vi som ledere oftest vælger metoder, der bygger på forudsætningen om rationel kausalitet. Vi fik nemlig

en del kritik af bestyrelse og ejere for, at vi havde afvejet fra vores oprindelige - og på papiret - kortere strategi. Hvorfor ikke bare gennemføre planen, så vi kan høste gevinsten hurtigst muligt. I har jo ledelsesretten, blev der sagt. Hvis vi havde gjort det, havde vi været i overensstemmelse med den herskende rationalitetsopfattelse, og formentlig unddraget os den kritik. Men selv om vores endelig proces tog længere tid, havde udkommet af den rationelle vej ikke været lige så godt.

Man kan sige, at mit selvoplevede eksempel ovenfor ikke har så meget med risikostyring at gøre, men det har det så alligevel. For ved at vælge den lange politiske vej, reducerede vi også kontraproduktive konflikter, og mest alt fjernede vi risikoen for dyre arbejdsnedlæggelser, der ikke var et ukendt fænomen i den kontekst. Det kunne nemt være tilfældet, hvis vi havde holdt fast på den oprindelige strategi. Så med den bemærkning tilbage til risikostyring og paradokser.

Risikostyringens paradokser

Min opmærksomhed på risikostyringens paradokser har udviklet sig i projektets forløb. Jeg blev på et tidspunkt opmærksom på, at jeg i de konceptuelle analyser har anvendt ordet paradoks mange gange. Som regel anvendt blot for at understrege en konflikt eller modsætning, men uden at reflektere over de dybere implikationer af paradokserne. Men i arbejdet med afhandlingens sidste artikel (Henriksen, 2018), hvor jeg trækker på kompleksitetsteorien og går tættere på at forstå betydningen af de organisatoriske processer, stødt jeg også på Chris Mowles' bog (Mowles, 2015), (Mowles, 2016). Det står mere og mere klart for mig, at når vi skal vurdere den moderne risikostyrings effekt på værdiskabelse, står vi overfor en konflikt mellem vores stræben på rationalitet mellem beslutning, handling, udkomme og den reelle usikkerhed og uforudsigelighed, der har langt mere kaotisk indflydelse på vores valg og udkommer. Hvis vi skal løse den konflikt på de områder, hvor risiko ikke kan ses som en definitiv størrelse, og hvor uforudsigeligheden råder, tror jeg vi er nødt til at håndtere det radikalt anderledes end de normative recepter, som ERM-koncepterne tilbyder. Det er grunden til, at jeg i (Henriksen, 2018) foreslår en adskillelse af de rationelle metoder fra det irrationelle. Hvad angår det at arbejde med det irrationelle, byder Mowles' tanker om usikkerhed og paradokser på betydelig inspiration. Men det er samtidig med tøven, jeg peger i den retning. For der er ikke mange praktiske (og rationelle) anvisninger at hente hos Mowles, og for den sags skyld heller ikke hos Ralph Stacey. Og det er selvfølgelig en udfordring i den rationalitetssøgende virkelighed, der former og præger langt de fleste organisationer og deres ledere. Det er et område, der paradoksalt nok er så fyldt med modsætninger, at det ikke burde efterlades uden større refleksion og konkrete ideer, fordi det netop fastholder ledere i de

vante roller, som Mowles stiller sig kritisk overfor. Men omvendt, hvis man ikke prøver, sker der heller ikke noget. Så jeg vover forsøget.

Men upåagtet årsagerne til min tøven, er der i Mowles ideer meget at bygge på. Kernen i Mowles' tankesæt er netop, hvad han ser som lederes falske tro på forandringsledelse, altså det paradoks, der er indeholdt i modsætningen mellem det rationelle verdensbilledes bud på en idealiseret designmetode og det komplekse organisatoriske liv. Men han peger også på muligheder for at arbejde med den modsætning, idet hans grundpræmis er, at undersøgelsen af tvetydighed, modsætninger og paradoksale erfaringer kan bidrage til vores forståelse for, hvordan vi kan håndtere usikkerhed. Han peger specifikt på det paradoks, der ligger i, at "Lederteams opfordres ofte til forandring og innovation, og samtidig forventes de at holde fast i de traditionelle værdier og det "brand", deres organisation repræsenterer. Paradoksalt nok bliver de pålagt at forandre sig for at forblive de samme." (Mowles, 2016, p.13). På mange måder kendetegner det den situation, jeg så i TSE's arbejde med helhedsorienteret risikostyring (Henriksen, 2018). Den formelle ambition i TSE var, at man skulle arbejde dynamisk med usikkerhed, men på samme tid indeholdt det den formentlig ubevidste antagelse, at man kunne fastholde det rationelle tankesæt, der lå dybt indlejret i organisationen.

Et paradoks kendetegnes i Mowles' udlægning ved dets karakter af selvmodsigelse eller modsætninger. Som (Mowles, 2016, p.25) udtrykker det, kendetegnes paradokset ved to indbyrdes uforenelige ideer, som gensidigt både udelukker og refererer til hinanden. Ideerne hjælper til at definere hinanden, men ophæver også samtidig hinanden. Det følger implicit, vil jeg mene, at de også skal være til stede på samme tid. Mowles anskuer et paradoks som uløseligt, eller i hvert fald ustyrbart (Mowles, 2016, p.74). Den eneste mulighed er i givet fald, enten at leve med det og dets konsekvenser, eller, hvis det ellers er af vigtighed, at undgå det. En udforskning af paradokser kan medvirke til en forståelse af konceptuelle svagheder og kan potentielt medvirke til overvejelser om konceptets begrænsninger, anvendelighed og udvikling (Mowles, 2016, p.11). Et særligt aspekt på modsætninger er, at når man tænker én ting, påkalder man automatisk den diametrale modsætning (Mowles, 2016, p.14). Det betyder, i min forståelse, at hvis man tænker risiko som noget, der kan afgrænses og kalkuleres, har man samtidig defineret det som noget, der ikke er definitivt og forudsigeligt. Eller, for at bruge mit tidligere eksempel om cyber-angrebet, der ramte Maersk-gruppen hårdt: hvis man har defineret sin IT-sikkerhed som robust, har man på samme tid også defineret, at den ikke er det. Det mener jeg er vigtige pointer, der kan medvirke til at udfordre den konventionelle risikostyrings begrænsninger. For hvis Maersk havde

reflekteret over det modsætningsforhold, havde man måske genovervejset sin sikkerhed og den måde, hvorpå man eventuelt kunne modvirke konsekvenserne, hvis ulykken alligevel rammer. Det sidste, der har med responsmekanismer at gøre, vender jeg tilbage til i slutningen af kapitlet.

Med mit eget eksempel ovenfor har jeg rettet opmærksomheden på de politiske aspekter af ledelse. Det ser Chris Mowles som noget centralt, idet han ser organisationer som ”politiske og moralske områder, hvor en særlig praksis er blevet accepteret, rutine og udbredt.” (Mowles, 2016, p.99). Det er den samme erkendelse, jeg også nåede til i TSE-casen. Virkeligheden udfolder sig sådan, dagligdagen i en organisation og i ledelsesopgaven er en evig søgen på at gøre sit synspunkt gældende og i langt de fleste sammenhænge at afsøge kompromisser. Men ofte agerer vi i ledelsesopgaven som om denne virkelighed ikke gælder, fordi vi forventes at være handlekraftige. Men hvis vi erkender det, kan vi også arbejde med den reelle usikkerhed. For som Mowles også peger på, kan vi ”...kun blive mere sikre ved at udforske det usikre; når vi har grund til at tvivle, kan det føre til en række konkrete spørgsmål.....” (Mowles, 2016, p.241). Evnen til at reflektere er i det perspektiv derfor centralt for ledere, der vil udforske usikkerhed i stedet for at køre videre med selvfølgelige organisatoriske praksisser. I det reflekterende perspektiv rettes opmærksomheden dermed mere på vigtigheden af praktisk og ledelsesmæssig dømmekraft i beslutningsrelationer og organisatoriske processer end den grundfæstede tiltro på instrumentel og rationel kausalitet. Det er for mig at se en vigtig pointe, hvis man skal arbejde proaktivt med den moderne verdens kompleksiteter. Mowles behandler dette flere steder, og skriver blandt andet, ”at udøve god praktisk dømmekraft kræver både politisk og moralsk følsomhed,..” (Mowles, 2016, p.242) og fortsætter på den følgende side ”Ledelsesteori baseret på antagelser om forudsigelser og kontrol indebærer et manglende engagement og en adskillelse af den pågældende leder fra den konflikt, vedkommende forsøger at løse”. Man kan sige, at valget står mellem 2 overordnede tilgange til at lede organisationer, hvilket Mowles udtrykker således: ”Den ene er mere eller mindre baseret på den idé, at ledere er i stand til at forudse og kontrollere, hvor den anden antager, at der er grænser for sådanne evner. Om man anskuer organisationslivet ud fra den ene eller den anden af disse to synsvinkler, vil føre til meget forskellige konsekvenser for ledere i forhold til, hvad de gør, og hvad de tror, de kan opnå med andre.” (Mowles, 2016, p.238). Det er netop den tilgang, jeg finder helt central, hvis man skal have en chance for at håndtere usikkerhed som ledelse frem for som en styrings- og kontrolorienteret disciplin. Men det er også en klar udfordring, specielt i det ledelsesmæssige krydspres, jeg pegede på ovenfor. Hvad det kan betyde for praksis, ser jeg nærmere på nedenfor. Men inden jeg går

videre med mine tanker om fremtidig praksis, tror jeg, at jeg er nået dertil, hvor jeg kan give mine endelige svar på Bernsteins spørgsmål.

Et endeligt bud på Bernsteins spørgsmål

Spørgsmålene var om fortiden bestemmer fremtiden og om risikostyring er videnskab eller kunst. Og ja, fortiden kan bestemme fremtiden, men kun i de sammenhænge, hvor der eksisterer klare kausale sammenhænge og tilstrækkeligt med statistisk datagrundlag. Hvor det modsatte er tilfældet, og det er det, når vi taler om usikkerhed som en funktion af dynamik og kompleksitet, er forudsigeligheden klart begrænset. I de situationer forudsættes erfaring, dømmekraft og evnen til at identificere og udforske paradokser i det organisatoriske liv. Så man kan sige, at risikostyring er videnskab i den ene sammenhæng, men risikoledeelse kan være kunst i den anden sammenhæng, hvis ledere ser sig selv som politiske agenter, der optræder i en verden, hvor intet kommer af sig selv. Mowles taler om kunsten at reflektere sammen, og hvis man magter det, er der stadig håb.

Hvordan kan vi håndtere en ny praksis – og er det en realistisk ambition?

Jeg lægger gennem mine refleksioner i dette kapitel op til, at vi opgiver ambitionen om et altomfavnende enterprising-koncept, der er tiltænkt at kunne behandle og håndtere alle afskygninger af risiko og usikkerhed i en fælles mekanisme og under et fælles tankesæt. I stedet foreslår jeg, at vi adskiller tingene, så det, der kan simplificeres og struktureres til brugbare responser og handlinger gennem klassiske risikostyringsprincipper, håndteres efter de velafprøvede principper, der ligger heri. Men for de virksomheder og ledelser, der ønsker at udforske alt det, der ikke let lader sig simplificere og strukturere, foreslår jeg en anden vej. Nemlig at de søger inspiration i de tanker om paradokser og ledelse i usikkerhed som Chris Mowles er en central eksponent for. Det er langt fra en nem vej, men iboende er, som jeg ser det, faktisk en reel mulighed for også at arbejde med den to-sidede vinkling af risiko-begrebet, fordi selve erkendelsen af paradoksale modsætningsforhold også indeholder kimen til at identificere muligheder for værdiskabelse. For den, der er bedst forberedt på at imødegå uforudsete hændelser, er også den, der har det bedste potentiale for værdiskabelse og som dermed kan fastholde og udvikle sin konkurrenceevne.

Krydspres, balance og enkelhed

Jeg bemærkede ovenfor min tøven over at bringe Chris Mowles tanker i spil. En anden ting, der bidrager til denne tøven er, at Mowles efter min opfattelse undgår at forholde sig til det krydspres, som enhver moderne leder hver dag befinder sig i, uanset niveau. Det er et krydspres mellem ledernes egne ønsker og ambitioner, ejernes ofte tvetydige krav, medarbejdernes måske modsatrettede krav og regulatorernes krav til dokumentationsspor og helt konkrete handlinger.

Så selv om der akademisk kan være enighed om, at der er behov for at ændre på tingene, betyder det langt fra, at forandringerne sker i praksis. Min erfaring er, at reelle organisatoriske forandringer kun sker, hvis der opleves et tvingende behov og en nødvendighed blandt de centrale aktører. Men det forudsætter også, at der er en grundlæggende erkendelse af, at forandringer tager tid. De akademiske anbefalinger kan måske, hvis de gængses ofte og med fremvisning af gode cases, gradvis forandre adfærd og lederes prioriteringer af adfærd. Og konsulenterne kan, ved vi, sagtens sælge nye koncepter, selv om deres koncepters reelle holdbarhed langt fra er specielt overbevisende. Men hvis det komplicerede og relativt abstrakte tankesæt, jeg præsenterer ovenfor skal have en chance i praktisk ledelse, drejer det sig i særdeleshed om, at man kan overbevises om behovet og samtidig kan overbevises om, at tankesættet tilbyder god nytteværdi. På den måde adskiller det sig sådan set ikke fra den rationelle tilgang, som Mowles ligesom jeg selv kritiserer. Det er et noget ironisk paradoks. Men det er ikke nok at sende ledere på lederkursus, heller ikke på University of Hertfordshire, hvor Stacey og Mowles afholder forskningsbaserede seminarer for deltagerne på deres Doctor of Management-programmer. De deltagere kan sikkert overbevises, men udgør samtidig en lille eksklusiv skare, der langt fra favner flertallet af dagligdagens ledere. Jeg tror alle ledere kender oplevelsen af at have deltaget i et spændende lederkursus, tage opløftet hjem og så gradvis opleve, at den indpodede initiativrighed langsomt fordamper og undslipper i ubemærket i lyset af dagligdagens konfliktende udfordringer. Hvormed de fleste af os efter nogen tid er tilbage til et sted tæt på udgangspunktet. Sådan vil det sikkert også være med Mowles' ideer. Så det er ikke nemt at ændre på noget i en rationelt betonet verden, hvori den enkelte beslutningstager befinder sig i det konfliktende krydspres, jeg har udrullet ovenfor. Så et afgørende spørgsmål er, om vi kan finde argumenter og brugbare praksisser, der kan understøtte besvarelsen af forudsætningerne om behov og nytteværdi¹¹.

¹¹ Ordet nytteværdi kan have mange betydninger, men jeg bruger det her i bredeste forstand, altså i en forståelse, der rækker ud over spørgsmålet om matematisk evidens.

Hvis vi trækker spørgsmålet om nytteværdi ud i et bredere perspektiv, kommer vi tilbage til et forhold, som jeg flygtigt berørte i de sidste linjer af kapitel 6. Det forhold knytter sig til, hvordan strategiske ledere opfatter sig selv og deres rolle, men samtidig også til, hvordan ERM-konceptet over de seneste 20 år har udviklet sig i praksis. Jeg har oplevet, at mange ledere i de tidlige år nemt lod sig overbevise om nytten i at adoptere tankesættet. Min påstand er, at det skete, fordi konceptet i dets teoretiske udgangspunkt tilbød ideer, der kunne kobles til et tankesæt, der falder naturligt i forhold til den strategiske ledelsesrolle. Drivkraften hos de fleste ledere på strategisk niveau er først og fremmest rettet mod udvikling, skabelse af konkurrencekraft og erobring af markedsandele, forhold der samlet set har at gøre med økonomisk værdiskabelse. I det lys er (Bromiley et al., 2015)'s 3 ERM-dimensioner tillokkende, fordi de tilbyder en blanding af effektivitet, udvikling og mulighedsafsøgning, der alle kan ses som naturlige elementer i den strategiske ledelsesrolle. Men over tid har såvel den normative konstruktion af rammeværkerne sammenholdt med de organisatoriske praksisser ført koncepterne og praksis i retning af rationelt baserede styringsværktøjer. ERM har i stedet udviklet sig til at være en teknisk-økonomisk rapporterings- og styringsdisciplin, der har begrænset værdi set fra et strategisk ledelsesperspektiv. Det blev en papirtiger, som aktøren i TSE kaldte det. Den udvikling er båret af koncepternes præskriptive natur og den "compliance"-værdi, som ERM-advokaterne og omverdenens regulatoriske pres for "revisions-spor" har tillagt det. Men det er nok i lige så høj grad båret af lederes manglende evne (eller interesse) til at indarbejde det strategiske perspektiv i praksisserne. Ideen om helhedsorienteret og strategisk risikostyring er derfor endt hos organisationernes bureaukratiske aktører, altså typisk i økonomistyringens regi, hvor det rationelle syn naturligt råder. Bemærk, at ERM-litteraturen typisk publiceres i "Accounting Journals", men nærmest aldrig i strategisk orienterede tidsskrifter. På samme måde placeres det daglige risikostyringsarbejde typisk i virksomhedens teknisk-økonomiske afdelinger, hos intern revision eller andre med rod i økonomistyringen. Samlet set understreger den udvikling, at der er behov for "reframing", som jeg har påpeget flere steder. For i den moderne kontekst, hvor nye komplekse risikoobjekter og risikotyper har udviklet sig, er der et stærkt behov for at søge indsigt i det komplekse.

Jeg har drøftet disse vinkler med flere ledere. Jeg oplever tydelig skepsis, hvis jeg præsenterer løsningen som paradoksledelse og kunsten at reflektere sammen for derigennem at skabe viden ud fra praksis i stedet for viden til praksis, som Mowles selv bemærker. Men når jeg bringer snakken ind på nutidens radikale dynamikker og kompleksiteter, og de potentielle betydninger for værdiskabelse, vinder jeg langt større lydhørhed. For folk kan sagtens forholde sig til dagens trusler og udfordringer. Og når man

så begynder at fortælle lidt om, hvordan det, i min udlægning, kan angribes i praksis, bliver man i hvert fald ikke afvist. Så kunsten er at kunne omsætte de akademiske erkendelser om ledelse i usikkerhed til praktisk brug. Det synes jeg Mowles mangler at give nogle bud på. I stedet vover jeg forsøget, og giver nedenfor nogle forslag til, hvordan man på baggrund af det processuelle tankesæt, der præsenteres af Mowles og Stacey, kan bringe ideerne i spil og bruges til at udforske de komplekse usikkerheder og risici i lyset af nutidens dynamikker. Det gør jeg ved at indikere nogle svar på spørgsmål, som naturligt udspringer af ovenstående diskussion.

At arbejde med processer og paradokser

Først det helt grundlæggende spørgsmål om, hvad det betyder for organisationen at arbejde med processer og paradokser i risikostyringsarbejdet? Det er måske det sværeste spørgsmål at løse, fordi det for langt de fleste vil indeholde ændringer af ideologisk-kulturel karakter. For der findes ikke noget "quick fix" til en anden og mere abstrakt måde at anskue de organisatoriske processer på. Men det starter med erkendelse, altså en ledelsesmæssig erkendelse af, at komplekse risici ikke kan anskues fra et rationelt "if-then"-perspektiv. Det forudsætter en anderledes forståelse af usikkerhed og risiko end den, vi finder i ERM-koncepterne og den, der var dybt indlejret i TSE. Den erkendelse tror jeg kun vi opnår ved samtale og eksemplets magt. Den samtale skal bringes ind i direktion- og bestyrelseslokalerne enten af lederne selv eller gennem påvirkning fra engagerede organisatoriske aktører, hvad enten disse er medarbejdere eller bestyrelsesmedlemmer. Den pågående debat om ulemperne ved det rationaliserede måletyranni i "new public management" berører reelt mange af de samme forhold, og det vil være et godt sted at påvirke samtalen og accelerere den "politiske" diskussion om forskellene mellem den rationelle og den procesorienterede ledelsesopfattelse. Eksemplets magt er også værdifuld. F.eks. oplever jeg, at det er yderst virkningsfuldt, når man bruger de seneste eksempler på cyber-angreb til at illustrere risikoens mangel på definitiv afgrænsning. Man kan sige, at det ultimativt skal lede til et opgør med et fremherskende rationelt ledelsesparadigme, og det opgør er i hovedsagen politisk, fordi det omhandler argumentation og aktiv deltagelse i den organisatoriske samtale for at fremme en specifik opfattelse. Så hvis vi vil ændre på status quo, må vi agere politisk. Det tror jeg er helt nødvendigt, hvis der skal være realisme i ambitionen om at lette konditionerne for det krydspres lederne som nævnt befinder sig i.

Ideologi og kultur

Det andet spørgsmål kommer i direkte forlængelse af det første, for vi er også nødt til at forholde os til den ideologiske forandring, der mere konkret handler om at ændre organisationens tankesæt og

videnssyn samt også forholde os til, hvad der kræves af aktørerne i en anderledes kontekst. Spørgsmålet om ideologisk eller kulturel forandring berører Mowles også. Han påpeger, og med rette synes jeg, at ledere ikke er i stand til at påtvinge en organisation én bestemt kultur. Hvis de alligevel forsøger, opnår de ikke andet end at stække kreativiteten, og dermed opnå det modsatte af det ønskede. Det er derfor Mowles lægger vægt på, at kultur er noget der formes ud fra, hvad en organisations aktører gør, fremfor noget en organisation ”har”, og som lederen kan analysere og påvirke fra centralt hold. Essensen af denne kulturopfattelse er således en slags dualisme. Vi former kulturen, og den former os – begge dele på samme tid (Mowles, 2016, p.242). Det er en vigtig erkendelse, fordi den lægger vægten på de organisatoriske processer og aktørernes indbyrdes interaktioner. Men det stiller samtidig lederen overfor spørgsmål og overvejelser, som Mowles ikke går ind i. For hvis vi vil forandre, må vi også stille spørgsmål til, om vi i organisationen har de rette mennesker til det, vi vil opnå? Kan vi påvirke dem eller skal vi tilhøre nye kompetencer og anskuelser udefra? Det hører også til et af lederrollens paradokser.

Hvis vi går tilbage til TSE-casen i (Henriksen, 2018), indikeres ovenstående relativt tydeligt. For det første nåede man i TSE ledelsesmæssigt aldrig til den erkendelse, at den forandring, der lå indlejret i ERM-paradigmet, forudsatte et ideologisk skifte. Og selv om man havde gjort det, må man stille sig tvivlende overfor, om aktørerne i denne dybt rationelt funderede organisation ville være i stand til at understøtte et sådant skifte.

Lederskab

Det følger også, at når vægten lægges på ideologi og et fokus på de organisatoriske processer, stiller det yderligere krav til lederskab og aktørernes viden og handlinger. I min optik er ledernes rolle af helt central betydning. Jeg afviger på det punkt formentlig noget fra den opfattelse, der er gennemgående hos Stacey og i et vist omfang også hos Mowles. Specielt Stacey synes at opfatte ledere som relativt marginale aktører, der nok kan udstikke visioner og ambitiøse strategiske målsætninger, samtidig med at de går rundt i den vildfarelse, at de også kontrollerer udkommet fra deres strategiske beslutninger, men hvor virkeligheden er, at udkommet bestemmes af de interaktioner, som organisationens aktører i forskellige grupperinger frembringer. Meget af det kan jeg tilslutte mig, men jeg opfatter langt fra ledere som marginaliserede aktører. Jeg oplever, at Stacey til en vis grad bagatelliserer den rolle, som ledere spiller og i særdeleshed kan spille i forhold til et ideologisk skifte til et processuelt fokus. Lederes rolle drejer sig selvfølgelig om at komme til de grundlæggende erkendelser, herunder også oversættelse af strategi som emergens og de organisatoriske interaktioners betydning. Strategier er ikke statiske, men

udfordres af ekstremt mange påvirkninger – internt som eksternt. I den kontekst skal ledere opleve sig selv og agere som politiske dyr, der argumenterer og lobbyer for deres synspunkter. De er alt andet lige i en unik position til at påvirke den organisatoriske konversation, selv om de aldrig kan styre og kontrollere den. De er også i en position, hvor de kan påvirke risikostyringsarbejdet til at prioritere konversation eller ”risk talk” frem for defensiv rapportering af tal og regnestykker. Og så er de, som påpeget ovenfor, i en position, hvor de har stor påvirkning på organisationens struktur og sammensætning. Så af alle disse grunde, er de centrale aktører i at påvirke ideologiske forandringer.

Det officielle verdensbillede og modsætninger

Med en gunstig kontekst for erkendelse og ideologiske forandringer, er det på sin plads at se på noget mere konkret, nemlig hvilke spørgsmål ledere og risikostyringsaktørerne bør stille sig selv for at få øje på indbyggede modsætningsforhold i deres beslutninger. Langt hen ad vejen drejer det sig om at lokalisere og udfordre sine antagelser om den ”officielle fremtid” eller det ”officielle verdensbillede”, fordi det netop er antagelserne og bias, der ligger i vores opfattelse af verden, der er med til at bestemme vores beslutningsgrundlag. Og de viser sig nogle gange så forkerte, at de kan lede til meget ubehagelige overraskelser, hvorimod man med en sådan udfordringsproces kan være i stand til at identificere muligheder, som man ikke ville have set foruden. Peter Schwartz, der tidligere var chef for Scenario Planning i Shell, giver en række gode og praktiske forslag til spørgsmål, man bør stille sig selv i strategiske beslutningssituationer (Schwartz, 2001). Jeg brugte selv hans ideer til en konkret case-analyse for Ugebrev for Bestyrelser tilbage i 2006, og blev overrasket over den indsigt og den afdækning af paradokser, som anvendelsen af Schwartz’ få og simple spørgsmål gav. Når vi taler om den ”officielle fremtid”, drejer det sig altså om at belyse og udfordre de grundlæggende antagelser og forudsætninger, der ligger bag ved udformningen af virksomhedens strategier. Netop udfordringen af rodfæstede antagelser er vigtig i denne sammenhæng, for budgetter, forretningsplaner og strategianalyser omgives altid af antagelser. Både bevidste og ubevidste. Den beslutning, der er i fokus, skal selvfølgelig være nogenlunde tydeligt defineret. Er den det, foreslår Schwartz følgende:

Indledningsvis skal det ”officielle verdensbillede” søges identificeret og udfordret. Det kan typisk gøres ved at stille en række udfordrende spørgsmål i relation til ”beslutningen”, f.eks.: ”Hvis du havde fri adgang til et orakel, hvad ville du så spørge om?”, ”Hvordan skal verden opføre sig for at ”beslutningen” bliver en succes?” og ditto ”...for at ”beslutningen bliver en fiasko?“, og ”Hvilke barrierer er der mod forandringer i organisationen?” Med den type af spørgsmål får man ledt kreativitet

og fantasi hen på bagvedliggende beslutningsfaktorer, som måske ubevidst blev antaget for at være stabile eller udvikle sig i historisk bestemte retninger. Det kan f.eks. være olieprisudviklingen, renteniveau, stålpriser, demografi, kulturelle spændinger, lovændringer eller organisationens kapabilitet, bare for at nævne nogle mulige. Så med den slags simple spørgsmål er vi allerede på vej til at udforske kompleksiteterne.

En anden metode, der kan udledes fra Mowles selv, er at bruge modsætningens særlige aspekt, som jeg tidligere har berørt. Nemlig det forhold, at når man tænker én ting, påkalder man automatisk den diametrale modsætning. Så hvis vi for eksempel i et beslutningsgrundlag antager, at olieprisen er nogenlunde konstant, kan man sige, at den antagelses modsætning er, at den ikke er konstant. Det fører til spørgsmål og overvejelser om, hvad det vil betyde for os, og måske vælger vi på det grundlag at indrette os anderledes.

Så det behøves ikke være så svært og kompliceret. Den simple natur af ovenstående viser, at man i mange situationer ikke har noget større behov for dybere analyser og løbende rapporter. Blot med en håndfuld simple spørgsmål, kan vi udfordre os selv og indarbejde kreativitet i vores anskuelser. Jeg er ret sikker på, at indsigter som disse ville man aldrig opnå ud fra de normative ERM-koncepter. Det nedtoner reelt behovet for dybe risikoanalyser og sindrige kalkulationer. Det leder mig til en sidste ting, der kan medvirke til at imødegå den nye karakter af moderne komplekse risikoobjekter. Det er tanker om, hvordan der måske kan skabes en platform for, hvordan organisationer kan opbygge en bedre evne til at respondere på og imødegå alle de ting i den dynamiske virkelighed, som de alligevel ikke kan analysere sig igennem.

Analyse eller handling?

Da jeg afholdt mit andet obligatoriske seminar, udspandt der sig en længere diskussion om modsætningen mellem ERM-tankesættets tendens til detaljerede risikoanalyser som fundamentet for beslutninger overfor det at handle. Vi diskuterede, at jeg ud fra et handlingsperspektiv og som alternativ til det konceptuelle ERM-tankesæt lod mig inspirere af Albert Hirschmans idé om ”The Hiding Hand” (Hirschman, 1967), idet Hirschmans pointe er, at for megen forudgående viden hæmmer handling. For at undgå denne handlingslammelse, som vi ofte kan spore i risikostyringens sammenhæng, og i stedet skabe udvikling gennem kreativitet, kan et alternativ være, at man nedtoner det detaljerede analysearbejde. Altså i praksis nedtoner det, der i risikostyringens sprog kaldes risikoanalysen, der leder

til struktureret og lineær handling, der i sig selv kan avle risiko-averse tilgange. Så ideen om ”The Hiding Hand” kan oversættes til at begrænse den detaljerede risikoanalyse og skærme blikket for alle de hindringer, der kan stå i vejen for handling. Det er en spændende tanke, der bygger på Hirschmans observation om, at uforudsete hindringer ofte fører til brugbare og kreative løsninger, der bringer os videre. Det er der helt sikkert en stor sandhed i, og derfor har jeg også tænkt en del over tanken. Men min konklusion er også, at det vil være en vanskelig strategi at følge helt eksplicit, fordi den vil være en umulig at sælge til rationelt orienterede beslutningstagere. Men omvendt indeholder ideen interessante perspektiver, netop fordi den opfordrer til, at man udforsker og søger indsigter, i stedet for at analysere sig helt ud i yderste detalje under den antagelse, at man så kan fastlægge præcise responser. Og som den komplekse virkelighed udfolder sig, er der langt mere perspektiv i at anvende sin kapacitet til udforskning og afsøgning af kreativ indsigt og fantasi, og ikke mindst gøre sig tanker om, hvordan man organisatorisk kan opbygge kapabilitet til at håndtere den konkrete situation, når den indtræder.

Her taler vi således om måden at møde uforudsete hændelser på, altså måden at håndtere risikoresponser på. Vi taler om at lægge mindre vægt på de analytiske ressourcer, rapportering og kontrol, men om at vi i stedet bruger de ledelsesmæssige ressourcer på at etablere organisatorisk kapabilitet på at møde uforudsete effekter af strategisk emergens. Hvis vi igen bruger Maersks cyber-angreb som eksempel, udgør den hændelse netop et eksempel på, at man ikke kan kontrollere og designe responser på de ”komplekse risici” på forhånd, selv om man ofte forlader sig på det. Der er grænser for forudsigeligheden, og det er i sig selv en vigtig ledelsesmæssig erkendelse at nå til. Min refleksion er, at nok kan man i sin risikoanalyse forudsige, at et cyber-angreb er en sandsynlig risiko med potentielt store konsekvenser. Men man kan ikke forudse præcis hvor, hvordan og hvornår ulykken rammer. Hvis man dertil lægger det intenderede aspekt, som Maersk-casen er et eksempel på, bliver udfordringen mangedoblet. Selv om intenderet skadevoldelse ikke er noget helt nyt, er det et langt mere fremherskende fænomen i moderniteten. Og det er formentlig et fænomen, vi skal indregne i vores beslutninger og handlinger mange år fremover. Det gør også, at det er illusorisk at tro, at man med strukturerede metoder kan forudsige og forberede sig præcist på hændelser af den karakter. Det tror efterretningstjenesterne jo heller ikke på. Værn mødes af ideer til at omgå værnene – og det faktum i sig selv gør, at man langt hen ad vejen vil have mere gavn af ”beredskab”.

”Resilience” som respons

Så med det udgangspunkt vil jeg til sidst anspore til, at virksomhederne nedtoner deres forsøg på præcisionsforsvar, når de arbejder med komplekse risici af strategisk betydning. Jeg opfordrer til, at

lederne i stedet overvejer, hvordan de kan sætte organisationen i stand til at respondere aktivt i situationen. Jeg er altså her på vej til ideen om organisatorisk ”resilience”, som blandt andet advokeres af (Weick & Sutcliffe, 2007). Som anført af (Linnenluecke, 2017) antager forståelsen og betydningen af begrebet mange former. Men jeg bruger det her i den betydning, som (Weick & Sutcliffe, 2007) tillægger det, nemlig som en ”responsiv kapabilitet”, der bidrager til, at organisationen kan absorbere uventede og alvorlige pres-situationer, og samtidig fortsat kan fungere. Det er en evne til at ”slå tilbage” (”bounce back” som (Weick & Sutcliffe, 2007) udtrykker det), samtidig med at læringen fra sådanne situationer bruges til forstærke evnen til samme. Hvis jeg relaterer til min tid i luftfartssektoren, er ”resilience” på operationelt niveau netop, hvad luftfartsvirksomheder er gode til. Selv om vi mødte ind på arbejde med et håb om en god og stabil dag, lå det samtidig dybt indlejret at forvente uforudsigelighed, hvad enten det var strejker, snestorm, problemer i security, politiets arbejde, tekniske problemer eller sent indkommende fly, blot for at nævne typiske afvigelser fra den stabile verden. Men det håndteredes som regel ret adræt, fordi der var mange frihedsgrader i opgaveløsningen, og fordi organisationens aktører havde såvel mentalitet, erfaring og værktøjer til at håndtere de mangeartede afvigelser. Selvfølgelig var (og er) der regler og helt ubrydelige normer, der skal overholdes. Så frihedsgraderne har også her grænser. Men på operationelt plan var den responsive kapabilitet til stede, selv om der også er en hårfin grænse til ad hoc som normalitet, der ikke må overtrædes. Derimod har luftfarten ikke tjent som et godt eksempel på strategisk resilience. Det krævede deregulering og markedsåbning at få forretningsmodellerne til at forandre sig mere adræt og fleksibelt. Men det er en anden historie, der dog også har relevans i denne sammenhæng, for strategisk fleksibilitet er et lige så centralt emne i den komplekse og uforudsigelige verden.

Betydning for fremtidig forskning

I afhandlingens afsluttende kapitel lægger jeg op til, at man tager en anden vej for den organisatoriske risikostyrings fremtid. Jeg lægger op til, at komplekse, strategiske usikkerheder og risici håndteres fritstående fra den klassiske risikostyring, fordi den i min optik forudsætter helt andre reflektive tilgange end den tilgang, der afledes fra den klassiske risikostyring. Derfor tager nedenstående udgangspunkt i forskningstilgange, der udforsker og belyser implikationerne af en sådan ændret strategi.

Med det som udgangspunkt ser jeg således et behov for at undersøge organisatoriske mekanismer og virkemidler, der kan øge den ledelsesmæssige opmærksomhed på de perspektiver for værdiskabelsen, der

ligger i at udforske paradokser. Men jeg ser også et behov for at undersøge de praktiske implikationer af at følge min opfordring til at separere organisatorisk risikostyring mellem klassisk risikostyring og strategisk udforskning. Herunder om effekten af at bruge den strategiske udforskning til at identificere feltet af forventet strategisk betydning, men hvor hovedvægten i responser består i organisatorisk ”resilience” / beredskab. Der er i samme forbindelse brug for refleksioner over muligheder og forskellige tiltag, der kan bidrage til at forbedre integrationen af udforskning af usikkerhed og risiko i de strategiske processer, og i den forbindelse undersøge forskellige organisatoriske former, der dels kan understøtte risikokonversationens integration i de centrale ledelsesprocesser, men som samtidig kan bidrage til forbedret responsiv kapacitet.

Man kan også efterlyse flere case-baserede studier, der går tættere på cases som Maersk’ cyber-case, og som har fokus på koblingen mellem risikoanalysen og organisationens evne til at ”slå tilbage og fungere samtidig”.

Case studier, der nærmere undersøger virksomheder, der på samme måde som TSE har forladt ERM-tankesættet, vil også være interessante. For hvad gør de i stedet og med hvilke konsekvenser?

Ligeledes vil case studier, der undersøger den ledelsesmæssige rolle i at skabe en ny kontekst af risikokonversation, være interessante. Herunder kan det undersøges, hvordan udforskning af paradokser kan anspore til øget refleksion og kritisk tilgang til usikkerhed.

Referencer

Litteraturlisten nedenfor omfatter kilder anvendt i kapitel 1, 2, 6 og 8, altså til den ikke-artikelbaserede del af afhandlingen. De anvendte kilder i artiklerne fremgår af artiklernes egen reference-liste. Mange af artiklernes kilder indgår dog også nedenfor.

Adams, J. (1995). *Risk*. London: UCL Press Limited.

Andersen, T. J. (2006). *Perspectives on Strategic Risk Management*. Copenhagen: CBS Press.

Andersen, T. J. (2008). The Performance Relationship of Effective Risk Management: Exploring the Firm-Specific Investment Rationale. *Long Range Planning*, 41(2), 155–176.

Arena, M., Arnaboldi, M., & Azzone, G. (2010). The organizational dynamics of Enterprise Risk Management. *Accounting, Organizations & Society*. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2010.07.003>

Arena, M., Arnaboldi, M., & Palermo, T. (2017). The dynamics of (dis)integrated risk management: A comparative field study. *Accounting, Organizations and Society*, 62, 65–81. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2017.08.006>

AS - NZS, 4360:2004. (2004). *Risk Management*. Sydney, Wellington: Standards Australia and Standards New Zealand.

Aven, E., & Aven, T. (2015). On the Need for Rethinking Current Practice that Highlights Goal Achievement Risk in an Enterprise Context. *Risk Analysis: An International Journal*, 35(9), 1706–1716. <https://doi.org/10.1111/risa.12375>

Aven, T. (2013). On the Meaning and Use of the Risk Appetite Concept. *Risk Analysis: An International Journal*, 33(3), 462–468.

Ballou, B., & Heitger, D. L. (2005). A Building-Block Approach for Implementing COSO's Enterprise Risk Management--Integrated Framework. *Management Accounting Quarterly*, 6(2), 1–10.

Barton, T. L., Shenkir, W. G., & Walker, P. L. (2001). *Making Enterprise Risk Management Pay Off*. Morristown, New Jersey: Financial Executives Research Foundation.

Baxter, R., Bedard, J. C., Hoitash, R., & Yezegel, A. (2013). Enterprise Risk Management Program Quality: Determinants, Value Relevance, and the Financial Crisis. *Contemporary Accounting Research*, 30(4), 1264–1295. <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.2012.01194.x>

Bazerman, M. H., & Watkins, M. D. . (2005). *Predictable Surprises. The disasters you should have seen coming, and how to prevent them*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.

Beasley, M., Branson, B., & Pagach, D. (2015). An analysis of the maturity and strategic impact of investments in ERM. *Journal of Accounting & Public Policy*, 34(3), 219–243. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2015.01.001>

- Beasley, M., Pagach, D., & Warr, R. (2008). Information Conveyed in Hiring Announcements of Senior Executives Overseeing Enterprise-Wide Risk Management Processes. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 23(3), 311–332.
- Beck, U. (1992). *Risk Society: Towards a New Modernity*. London: Sage Publications.
- Beck, U. (1999). *World Risk Society*. Cambridge: Polity Press.
- Beck, U., & Willms, J. (2002). *Samtaler med Ulrich Beck*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Bernstein, P. L. (1996). *Against the Gods. The Remarkable Story of Risk*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Bernstein, P. L. (1999). Risk, Time, and Reversibility (*). *Geneva Papers on Risk & Insurance - Issues & Practice*, 24(2), 131.
- Bertinetti, G. S., Cavezzali, E., & Gardenal, G. (2013). The effect of the Enterprise Risk Management implementation on the firm value of European companies. *Working Paper, University Ca' Foscari Venezia*, (10), 1–23.
- Blaskovich, J., & Taylor, E. Z. (2011). By The Numbers: Individual Bias and Enterprise Risk Management. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 13(1), 5–23.
- Boholm, Å., Corvellec, H., & Karlsson, M. (2012). The practice of risk governance: lessons from the field. *Journal of Risk Research*, 15(1), 1–20.
<https://doi.org/10.1080/13669877.2011.587886>
- Brandimarte, P. (2014). *Handbook in Monte Carlo simulation: applications in financial engineering, risk management, and economics*. Hoboken, New Jersey .
- Bromiley & Rau. (2016). A Better Way of Managing Major Risks. *IESEinsight*, (28), 15–23.
- Bromiley, P., McShane, M., Nair, A., & Rustambekov, E. (2015). Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research Directions. *Long Range Planning*, 48(4), 265–276.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2014.07.005>
- Brunsson, N. (2006). *Mechanisms of hope: Maintaining the dream of the rational organization*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Chapman, C. B., & Ward, S. C. (1997). *Project Risk Management: Processes, techniques and insights*. Wiley.
- Christiansen, U., Andersen, T. J., & Thrane, S. (2015). Dynamic Risk Reporting Practices: A Longitudinal Analysis of Hierarchical Risk Communication. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2015(1), 1.
- Christiansen, U., & Thrane, S. (2014). The prose of action: The micro dynamics of reporting on emerging risks in operational risk management. *Scandinavian Journal of Management*, 30(4), 427–443. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2014.08.006>

- Clarke, C. J., & Varma, S. (1999). Strategic Risk Management: the New Competitive Edge. *Long Range Planning*, 32(4), 414–424.
- Cohen, J., Krishnamoorthy, G., & Wright, A. (2017). Enterprise Risk Management and the Financial Reporting Process: The Experiences of Audit Committee Members, CFOs, and External Auditors. *Contemporary Accounting Research*, 34(2), 1178–1209.
- COSO. (2004). *Enterprise Risk Management - Integrated Framework*. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Published through AICPA, Jersey City, USA).
- COSO. (2017). *Enterprise Risk Management — Aligning Risk with Strategy and Performance*.
- DeLoach, J. W. (2000). *Enterprise-wide Risk Management: Strategies for Linking Risk and Opportunity*. London: Financial Times Prentice Hall.
- Dickinson, G. (2001). Enterprise Risk Management: Its Origins and Conceptual Foundation. *Geneva Papers on Risk & Insurance - Issues & Practice*, 26(3).
- Doherty, N. A. (2000). *Integrated Risk Management - Techniques and strategies for managing corporate risk*. New York: McGraw-Hill Publishing Company.
- Dorfman, M. S. (1994). *Introduction to risk management and insurance* (5. ed.). Englewood Cliffs.
- Douglas, M., & Wildavsky, A. (1982). *Risk and Culture*. California: University of California Press.
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313–327.
- Emblemsvag, J., & Kjolstad, L. E. (2002). Strategic risk analysis--a field version. *Management Decision*, 40(9), 842.
- Ewald, F. (2002). The return of Descartes's malicious demon: An outline of a philosophy of precatation. In T. Baker & J. Simon (Eds.), *Embracing risk: The changing culture of insurance and responsibility* (pp. 273–302). Chicago, USA: University of Chicago Press.
- Farrell, M., & Gallagher, R. (2015). The Valuation Implications of Enterprise Risk Management Maturity. *Journal of Risk & Insurance*, 82(3), 625–657.
- Finkelstein, S., & Sanford, S. H. (2000). Learning From Corporate Mistakes: The Rise and Fall of Iridium. *Organizational Dynamics*, 29(2), 138–148.
- Florio, C., & Leoni, G. (2017). Enterprise risk management and firm performance: The Italian case. *British Accounting Review*, 49(1), 56–74.
- Frigo, M. L., & Anderson, R. J. (2011). Strategic risk management: A foundation for improving enterprise risk management and governance. *Journal of Corporate Accounting & Finance (Wiley)*, 22(3), 81–88.

- Frigo, M. L., & Læssøe, H. (2012). STRATEGIC RISK MANAGEMENT AT THE LEGO GROUP. (cover story). *Strategic Finance*, 93(8), 27–35.
- Gatzert, N., & Martin, M. (2015). Determinants and value of enterprise risk management: Empirical evidence from the literature. *Risk Management and Insurance Review*, 18(1), 29–53.
<https://doi.org/10.1111/rmir.12028>
- Gephart Jr., R. P., van Maanen, J., & Oberlechner, T. (2009). Organizations and Risk in Late Modernity. *Organization Studies*, 30(2/3), 141–155.
- Giddens, A. (1990). *Modernitetens konsekvenser*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Grace, M. F., Leverty, J. T., Phillips, R. D., & Shimpi, P. (2015). The Value of Investing in Enterprise Risk Management. *Journal of Risk & Insurance*, 82(2), 289–316.
<https://doi.org/10.1111/jori.12022>
- Gurd, B., & Helliær, C. (2017). Looking for leaders: ‘Balancing’ innovation, risk and management control systems. *British Accounting Review*, 49(1), 91–102.
- Hamilton, S., & Micklethwait, A. (2006). *Greed and Corporate Failure - the lessons from recent disasters*. New York: Palgrave Macmillan.
- Hampton, J. J. (2011). *The AMA handbook of financial risk management*. (I. ebrary, Ed.). New York : ebrary, Inc.
- Henriksen, P. (2018). *Shake up the paper tiger: Encounters with Enterprise Risk Management in a large Danish company*.
- Henriksen, P., & Møller, R. Y. (2009). Den moderne risikostyrings drivkræfter og motiver. Et teoretisk perspektiv. *Økonomistyring & Informatik*, 25(6), 477–498.
- Henriksen, P., & Møller, R. Y. (2010). Den moderne risikostyrings drivkræfter og motiver (2. del). Et empirisk perspektiv. *Økonomistyring & Informatik*, 26(1), 15–47.
- Henriksen, P., & Uhlenfeldt, T. (2006a). Contemporary Enterprise-Wide Risk Management Frameworks: A Comparative Analysis in a Strategic Perspective. In T. J. Andersen (Ed.), *Perspectives on Strategic Risk Management* (Vol. 21, pp. 146–479). Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Henriksen, P., & Uhlenfeldt, T. (2006b). Fire moderne helhedsorienterede risikostyringsrammeverker - en sammenlignende analyse i et strategisk, interessentorienteret og kulturelt perspektiv. *Økonomistyring & Informatik*, 21(5), 479–518.
- Hirschman, A. (1967). The principle of the hiding hand. *The Public Interest*, (Winter), 10–23.
 Retrieved from https://www.nationalaffairs.com/public_interest/detail/the-principle-of-the-hiding-hand
- Holt, R. (2004). Risk Management: The Taking Cure. *Organization*, 11(2), 251–270.

- Hoyt, R. E., & Liebenberg, A. P. (2011). The Value of Enterprise Risk Management. *Journal of Risk & Insurance*, 78(4), 795–822. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6975.2011.01413.x>
- Hoyt, R. E., & Liebenberg, A. P. (2015). Evidence of the Value of Enterprise Risk Management. *Journal of Applied Corporate Finance*, 27(1), 41–47. <https://doi.org/10.1111/jacf.12103>
- Huber, C., & Scheytt, T. (2013). The dispositif of risk management: Reconstructing risk management after the financial crisis. *Management Accounting Research*, 24(2), 88–99. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.04.006>
- ISO. (2009). *ISO 31000:2009* (First edit). Geneva, Switzerland: ISO. Retrieved from www.iso.org
- Jordan, S., Jørgensen, L., & Mitterhofer, H. (2013). Performing risk and the project: Risk maps as mediating instruments. *Management Accounting Research*, 24(2), 156–174.
- Jorion, P. (2007). *Value at risk: The new benchmark for managing financial risk* (3. ed.). New York London.
- Kahneman, D., & Lovallo, D. (1993). Timid Choices and Bold Forecasts: A Cognitive Perspective on Risk Taking. *Management Science*, 39(1), 17–31.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: an Analysis of Decision Under Risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291.
- Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). Managing Risks: a New Framework. *Harvard Business Review*, 90(6), 48–60.
- Kessler, D. (2001). Anticipating and Managing Risks in the 21st Century. *Geneva Papers on Risk & Insurance - Issues & Practice*, 26(1), 1.
- Kirkpatrick, G. (2009). Corporate Governance Lessons from the Financial Crisis. *OECD Journal: Financial Market Trends*, 2009(1), 61–87.
- Klinke, A., Dreyer, M., Renn, O., Stirling, A., & Van Zwanenberg, P. (2006). Precautionary Risk Regulation in European Governance. *EUROPEAN Commission*, 9(4), 373–392.
- Klinke, A., & Renn, O. (2012). Adaptive and integrative governance on risk and uncertainty. *Journal of Risk Research*, 15(3), 273–292. <https://doi.org/10.1080/13669877.2011.636838>
- Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. Boston and New York: Houghton Mifflin.
- Lam, J. (2003). *Enterprise Risk Management - from incentives to controls*. New York: John Wiley and Sons Ltd.
- Lee, L. S., & Green, E. (2015). Systems Thinking and its Implications in Enterprise Risk Management. *Journal of Information Systems*, 29(2), 195–210. <https://doi.org/10.2308/isys-51047>
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in Business and Management Research: A Review of

- Influential Publications and a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4–30.
- Lüchinger, R. (2001). *Der Fall der Swissair*. Zürich: Bilanz.
- Luhmann, N. (2002). *Risk: A Sociological Theory*. New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers.
- Lundqvist, S. A. (2014). An Exploratory Study of Enterprise Risk Management: Pillars of ERM. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 29(3), 393–429. <https://doi.org/10.1177/0148558X14535780>
- Lundqvist, S. A. (2015). Why firms implement risk governance – Stepping beyond traditional risk management to enterprise risk management. *Journal of Accounting & Public Policy*, 34(5), 441–466. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2015.05.002>
- Lupton, D. (1999). *Risk*. New York: Routledge.
- Mackay, I. L., & Sweeting, R. C. (2000). Perspectives on Integrated Business Risk Management (BRM) and the Implications for Corporate Governance. *Corporate Governance: An International Review*, 8(4), 367.
- McShane, M. K., Nair, A., & Rustambekov, E. (2011). Does Enterprise Risk Management Increase Firm Value? *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 26(4), 641–658. <https://doi.org/10.1177/0148558X11409160>
- Meidell, A., & Kaarbøe, K. (2017). How the enterprise risk management function influences decision-making in the organization – A field study of a large, global oil and gas company. *British Accounting Review*, 49(1), 39–55. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2016.10.005>
- Melander, P. (2003). Strategic Risk Management - et totalt ledelseskoncept for politisk og organisatorisk håndtering af ukendte strategiske optioner. *Økonomistyring & Informatik*, 19(2), 225–234.
- Miccolis, J. (2000). Enterprise Risk Management - An analytical approach. Retrieved from <https://www.irmi.com/docs/default-source/expert-commentary-documents/miccolis05a.pdf?sfvrsn=4>
- Mikes, A. (2009). Risk management and calculative cultures. *Management Accounting Research*, 20(1), 18–40. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.10.005>
- Mikes, A. (2016). The Triumph of the Humble Chief Risk Officer. In M. Power (Ed.), *Riskwork: Essays on the organizational life of risk management*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198753223.003.0013>
- Miller, K. D. (1992). A FRAMEWORK FOR INTEGRATED RISK MANAGEMENT IN INTERNATIONAL BUSINESS. *Journal of International Business Studies*, 23(2), 311–331.
- Miller, K. D. (2009). Organizational Risk after Modernism. *Organization Studies* (01708406),

30(2), 157–180. <https://doi.org/10.1177/0170840608101475>

- Millo, Y., & MacKenzie, D. (2009). The usefulness of inaccurate models: Towards an understanding of the emergence of financial risk management. *Accounting, Organizations & Society*, 34(5), 638–653.
- Mowles, C. (2015). *Managing in Uncertainty. Complexity and Paradoxes of Everyday Organizational Life*. (1. edition). Routledge.
- Mowles, C. (2016). *Ledelse i usikkerhed. Arbejdslivets daglige kompleksitet og paradokser*. (1. udgave). Danmark: Dansk Psykologisk Forlag.
- Nair, A., Rustambekov, E., McShane, M., & Fainshmidt, S. (2014). Enterprise Risk Management as a Dynamic Capability: A test of its effectiveness during a crisis. *Managerial & Decision Economics*, 35(8), 555–566. <https://doi.org/10.1002/mde.2641>
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37.
- Paape, L., & Speklé, R. F. (2012). The Adoption and Design of Enterprise Risk Management Practices: An Empirical Study. *European Accounting Review*, 21(3), 533–564. <https://doi.org/10.1080/09638180.2012.661937>
- Perrow, C. (1999). *Normal Accidents - Living With High Risk Technologies*. New Jersey: Princeton University Press.
- Power, M. (1997a). From Risk Society to Audit Society. *Soziale Systeme*, (3), 3–21.
- Power, M. (1997b). *The Audit Society*. Oxford: Oxford University Press.
- Power, M. (2004). The risk management of everything. Rethinking the politics of uncertainty. Retrieved from <https://www.demos.co.uk/files/riskmanagementofever>
- Power, M. (2007). *Organized Uncertainty*. Oxford: Oxford University Press.
- Power, M. (2009). The risk management of nothing. *Accounting, Organizations & Society*, 34(6/7), 849–855. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.06.001>
- Power, M. (2011). Preparing for Financial Surprise. *Journal of Contingencies & Crisis Management*, 19(1), 28–31.
- Power, M., Scheytt, T., Soin, K., & Sahlin, K. (2009). Reputational Risk as a Logic of Organizing in Late Modernity. *Organization Studies (01708406)*, 30(2/3), 301–324. <https://doi.org/10.1177/0170840608101482>
- Quinn, R. E., & Cameron, K. S. (1988). *Paradox and transformation: toward a theory of change in organization and management*. Cambridge, Mass .
- Rasborg, K. (2004). Socialkonstruktivismen i klassisk og moderne sociologi. In P. B. Fuglsang,

- Lars; Olsen (Ed.), *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne. På tværs af fagkulturer og paradigmer*. (2. udgave, pp. 349–387). Roskilde: Roskilde Universitetsforlag.
- Reason, J. (1990). *Human Error*. New York: Cambridge University Press.
- Rogers, M. D. (2011). Risk management and the record of the precautionary principle in EU case law. *COURT of Justice of the European Communities*, 14(4), 467–484.
<https://doi.org/10.1080/13669877.2010.547255>
- Rosa, E. A. (1998). Metatheoretical foundations for post-normal risk. *Journal of Risk Research*, 1(1), 15–44.
- Runde, J. (1998). Clarifying Frank Knight's discussion of the meaning of risk and uncertainty. *Cambridge Journal of Economics*, 22(5), 539.
- Sandin, P., Peterson, M., Ove Hansson, S., Rudén, C., & Juthe, A. (2002). Five charges against the precautionary principle. *Journal of Risk Research*, 5(4), 287–299.
<https://doi.org/10.1080/13669870110073729>
- Scheytt, T., Soin, K., Sahlin-Andersson, K., & Power, M. (2006). Introduction: Organizations, Risk and Regulation. *Journal of Management Studies*, 43(6), 1331–1337.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00646.x>
- Schiller, F., & Prpich, G. (2014). Learning to organise risk management in organisations: what future for enterprise risk management? *Journal of Risk Research*, 17(8), 999–1017.
<https://doi.org/10.1080/13669877.2013.841725>
- Schwartz, P. (2001). The official future, self-delusion and the value of scenario. In J. Pickford (Ed.), *Mastering Risk. Volume 1: Concepts* (pp. 42–46). Great Britain: Financial Times. Pearson Education Limited.
- Servaes, H., Tamayo, A., & Tufano, P. (2009). The Theory and Practice of Corporate Risk Management. *Journal of Applied Corporate Finance*, 21(4), 60–78.
- Sondhi, R. K. (1999). *Total Strategy* (First). Bury, Lancashire: Airworthy Publications International Ltd.
- Stacey, R. D. (2007). *Strategic Management and Organisational Dynamics. The Challenge of Complexity* (5th Editio). Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Stacey, R. D. (2012). *Tools and techniques of leadership and management: Meeting the challenge of complexity*. London: Routledge.
- Tekathen, M., & Dechow, N. (2013). Enterprise risk management and continuous re-alignment in the pursuit of accountability: A German case. *Management Accounting Research*, 24(2), 100–121. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.04.005>
- van Asselt, M., & Vos, E. (2006). The Precautionary Principle and the Uncertainty Paradox. *EUROPEAN Union*, 9(4), 313–336.

- Vasvári, T. (2015). Risk, Risk Perception, Risk Management - a Review of the Literature. *Public Finance Quarterly (0031-496X)*, 60(1), 29–48.
- Vaughan, E. J. (1997). *Risk management*. New York.
- Viscelli, T. R., Beasley, M. S., & Hermanson, D. R. (2016). Research Insights About Risk Governance. *SAGE Open*, 6(4), 2158244016680230.
<https://doi.org/10.1177/2158244016680230>
- Viscelli, T. R., Hermanson, D. R., & Beasley, M. S. (2017). The integration of ERM and strategy: Implications for corporate governance. *Accounting Horizons*, 31(2), 69–82.
<https://doi.org/10.2308/acch-51692>
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the Unexpected* (2nd Editio). San Francisco: Jossey-Bass.
- Williams, C. A., Smith, M., & Young, P. (1998). *Risk Management and Insurance*. McGraw-Hill Education.
- Williamson, D. (2007). The COSO ERM framework: a critique from systems theory of management control. *International Journal of Risk Assessment & Management*, 7(8), 1089–1119. <https://doi.org/10.1504/IJRAM.2007.015296>
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research. Design and Methods. 3rd Edition*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Young, P. C., & Tippins, S. C. (2001). *Managing Business Risk: an organization-wide approach to risk management*. New York: AMACOM.

TITLER I PH.D.SERIEN:

– a Field Study of the Rise and Fall of a Bottom-Up Process

2004

1. Martin Grieger
Internet-based Electronic Marketplaces and Supply Chain Management
2. Thomas Basbøll
*LIKENESS
A Philosophical Investigation*
3. Morten Knudsen
*Beslutningens vaklen
En systemteoretisk analyse af moderniseringen af et amtskommunalt sundhedsvæsen 1980-2000*
4. Lars Bo Jeppesen
*Organizing Consumer Innovation
A product development strategy that is based on online communities and allows some firms to benefit from a distributed process of innovation by consumers*
5. Barbara Dragsted
*SEGMENTATION IN TRANSLATION AND TRANSLATION MEMORY SYSTEMS
An empirical investigation of cognitive segmentation and effects of integrating a TM system into the translation process*
6. Jeanet Hardis
*Sociale partnerskaber
Et socialkonstruktivistisk casestudie af partnerskabsaktørers virkelighedsopfattelse mellem identitet og legitimitet*
7. Henriette Hallberg Thygesen
System Dynamics in Action
8. Carsten Mejer Plath
Strategisk Økonomistyring
9. Annemette Kjærgaard
Knowledge Management as Internal Corporate Venturing
10. Knut Arne Hovdal
*De professionelle i endring
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur*
11. Søren Jeppesen
*Environmental Practices and Greening Strategies in Small Manufacturing Enterprises in South Africa
– A Critical Realist Approach*
12. Lars Frode Frederiksen
*Industriel forskningsledelse
– på sporet af mønstre og samarbejde i danske forskningsintensive virksomheder*
13. Martin Jes Iversen
*The Governance of GN Great Nordic
– in an age of strategic and structural transitions 1939-1988*
14. Lars Pynt Andersen
*The Rhetorical Strategies of Danish TV Advertising
A study of the first fifteen years with special emphasis on genre and irony*
15. Jakob Rasmussen
Business Perspectives on E-learning
16. Sof Thrane
*The Social and Economic Dynamics of Networks
– a Weberian Analysis of Three Formalised Horizontal Networks*
17. Lene Nielsen
Engaging Personas and Narrative Scenarios – a study on how a user-centered approach influenced the perception of the design process in the e-business group at AstraZeneca
18. S.J Valstad
*Organisationsidentitet
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur*

19. Thomas Lyse Hansen
Six Essays on Pricing and Weather risk in Energy Markets
20. Sabine Madsen
Emerging Methods – An Interpretive Study of ISD Methods in Practice
21. Evis Sinani
The Impact of Foreign Direct Investment on Efficiency, Productivity Growth and Trade: An Empirical Investigation
22. Bent Meier Sørensen
Making Events Work Or, How to Multiply Your Crisis
23. Pernille Schnoor
*Brand Ethos
Om troværdige brand- og virksomhedsidentiteter i et retorisk og diskursteoretisk perspektiv*
24. Sidsel Fabech
*Von welchem Österreich ist hier die Rede?
Diskursive forhandlinger og magtkampe mellem rivaliserende nationale identitetskonstruktioner i østrigske pressediskurser*
25. Klavs Odgaard Christensen
*Sprogpolitik og identitetsdannelse i flersprogede forbundsstater
Et komparativt studie af Schweiz og Canada*
26. Dana B. Minbaeva
Human Resource Practices and Knowledge Transfer in Multinational Corporations
27. Holger Højlund
*Markedets politiske fornuft
Et studie af velfærdens organisering i perioden 1990-2003*
28. Christine Mølgaard Frandsen
*A.s erfaring
Om mellemværendets praktik i en transformation af mennesket og subjektiviteten*
29. Sine Nørholm Just
The Constitution of Meaning – A Meaningful Constitution? Legitimacy, identity, and public opinion in the debate on the future of Europe
- 2005**
1. Claus J. Varnes
Managing product innovation through rules – The role of formal and structured methods in product development
2. Helle Hedegaard Hein
Mellem konflikt og konsensus – Dialogudvikling på hospitalsklinikker
3. Axel Rosenø
Customer Value Driven Product Innovation – A Study of Market Learning in New Product Development
4. Søren Buhl Pedersen
*Making space
An outline of place branding*
5. Camilla Funck Ellehave
*Differences that Matter
An analysis of practices of gender and organizing in contemporary workplaces*
6. Rigmor Madeleine Lond
Styring af kommunale forvaltninger
7. Mette Aagaard Andreassen
Supply Chain versus Supply Chain Benchmarking as a Means to Managing Supply Chains
8. Caroline Aggestam-Pontoppidan
*From an idea to a standard
The UN and the global governance of accountants' competence*
9. Norsk ph.d.
10. Vivienne Heng Ker-ni
An Experimental Field Study on the

- Effectiveness of Grocer Media Advertising*
Measuring Ad Recall and Recognition, Purchase Intentions and Short-Term Sales
11. Allan Mortensen
Essays on the Pricing of Corporate Bonds and Credit Derivatives
12. Remo Stefano Chiari
Figure che fanno conoscere
Itinerario sull'idea del valore cognitivo e espressivo della metafora e di altri tropi da Aristotele e da Vico fino al cognitivismo contemporaneo
13. Anders McIlquham-Schmidt
Strategic Planning and Corporate Performance
An integrative research review and a meta-analysis of the strategic planning and corporate performance literature from 1956 to 2003
14. Jens Geersbro
The TDF – PMI Case
Making Sense of the Dynamics of Business Relationships and Networks
15. Mette Andersen
Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains
Understanding the uniqueness of firm behaviour
16. Eva Boxenbaum
Institutional Genesis: Micro – Dynamic Foundations of Institutional Change
17. Peter Lund-Thomsen
Capacity Development, Environmental Justice NGOs, and Governance: The Case of South Africa
18. Signe Jarlov
Konstruktioner af offentlig ledelse
19. Lars Stæhr Jensen
Vocabulary Knowledge and Listening Comprehension in English as a Foreign Language
- An empirical study employing data elicited from Danish EFL learners*
20. Christian Nielsen
Essays on Business Reporting
Production and consumption of strategic information in the market for information
21. Marianne Thejls Fischer
Egos and Ethics of Management Consultants
22. Annie Bekke Kjær
Performance management i Process-innovation
– belyst i et social-konstruktivistisk perspektiv
23. Suzanne Dee Pedersen
GENTAGELSENS METAMORFOSE
Om organisering af den kreative gøren i den kunstneriske arbejdspraksis
24. Benedikte Dorte Rosenbrink
Revenue Management
Økonomiske, konkurrencemæssige & organisatoriske konsekvenser
25. Thomas Riise Johansen
Written Accounts and Verbal Accounts
The Danish Case of Accounting and Accountability to Employees
26. Ann Fogelgren-Pedersen
The Mobile Internet: Pioneering Users' Adoption Decisions
27. Birgitte Rasmussen
Ledelse i fællesskab – de tillidsvalgtes fornyende rolle
28. Gitte Thit Nielsen
Remerger
– skabende ledelseskrafter i fusion og opkøb
29. Carmine Gioia
A MICROECONOMETRIC ANALYSIS OF MERGERS AND ACQUISITIONS

30. Ole Hinz
Den effektive forandringsleder: pilot, pædagog eller politiker?
Et studie i arbejdslederens meningstilskrivninger i forbindelse med vellykket gennemførelse af ledelsesinitierede forandringsprojekter
31. Kjell-Åge Gotvassli
Et praksisbasert perspektiv på dynamiske læringsnettverk i toppidretten
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur
32. Henriette Langstrup Nielsen
Linking Healthcare
An inquiry into the changing performances of web-based technology for asthma monitoring
33. Karin Tweddell Levinsen
Virtuel Uddannelsespraksis
Master i IKT og Læring – et casestudie i hvordan proaktiv proceshåndtering kan forbedre praksis i virtuelle læringsmiljøer
34. Anika Liversage
Finding a Path
Labour Market Life Stories of Immigrant Professionals
35. Kasper Elmquist Jørgensen
Studier i samspillet mellem stat og erhvervsliv i Danmark under 1. verdenskrig
36. Finn Janning
A DIFFERENT STORY
Seduction, Conquest and Discovery
37. Patricia Ann Plackett
Strategic Management of the Radical Innovation Process
Leveraging Social Capital for Market Uncertainty Management
2. Niels Rom-Poulsen
Essays in Computational Finance
3. Tina Brandt Husman
Organisational Capabilities, Competitive Advantage & Project-Based Organisations
The Case of Advertising and Creative Good Production
4. Mette Rosenkrands Johansen
Practice at the top
– how top managers mobilise and use non-financial performance measures
5. Eva Parum
Corporate governance som strategisk kommunikations- og ledelsesværktøj
6. Susan Aagaard Petersen
Culture's Influence on Performance Management: The Case of a Danish Company in China
7. Thomas Nicolai Pedersen
The Discursive Constitution of Organizational Governance – Between unity and differentiation
The Case of the governance of environmental risks by World Bank environmental staff
8. Cynthia Selin
Volatile Visions: Transactions in Anticipatory Knowledge
9. Jesper Banghøj
Financial Accounting Information and Compensation in Danish Companies
10. Mikkel Lucas Overby
Strategic Alliances in Emerging High-Tech Markets: What's the Difference and does it Matter?
11. Tine Aage
External Information Acquisition of Industrial Districts and the Impact of Different Knowledge Creation Dimensions

2006

1. Christian Vintergaard
Early Phases of Corporate Venturing

- A case study of the Fashion and Design Branch of the Industrial District of Montebelluna, NE Italy*
12. Mikkel Flyverbom
*Making the Global Information Society Governable
On the Governmentality of Multi-Stakeholder Networks*
 13. Anette Grønning
*Personen bag
Tilstedevær i e-mail som interaktionsform mellem kunde og medarbejder i dansk forsikringskontekst*
 14. Jørn Helder
*One Company – One Language?
The NN-case*
 15. Lars Bjerregaard Mikkelsen
*Differing perceptions of customer value
Development and application of a tool for mapping perceptions of customer value at both ends of customer-supplier dyads in industrial markets*
 16. Lise Granerud
*Exploring Learning
Technological learning within small manufacturers in South Africa*
 17. Esben Rahbek Pedersen
*Between Hopes and Realities:
Reflections on the Promises and Practices of Corporate Social Responsibility (CSR)*
 18. Ramona Samson
*The Cultural Integration Model and European Transformation.
The Case of Romania*
- 2007**
1. Jakob Vestergaard
*Discipline in The Global Economy
Panopticism and the Post-Washington Consensus*
 2. Heidi Lund Hansen
*Spaces for learning and working
A qualitative study of change of work, management, vehicles of power and social practices in open offices*
 3. Sudhanshu Rai
*Exploring the internal dynamics of software development teams during user analysis
A tension enabled Institutionalization Model; "Where process becomes the objective"*
 4. Norsk ph.d.
Ej til salg gennem Samfundslitteratur
 5. Serden Ozcan
*EXPLORING HETEROGENEITY IN ORGANIZATIONAL ACTIONS AND OUTCOMES
A Behavioural Perspective*
 6. Kim Sundtoft Hald
*Inter-organizational Performance Measurement and Management in Action
– An Ethnography on the Construction of Management, Identity and Relationships*
 7. Tobias Lindeberg
*Evaluative Technologies
Quality and the Multiplicity of Performance*
 8. Merete Wedell-Wedellsborg
*Den globale soldat
Identitetsdannelse og identitetsledelse i multinationale militære organisationer*
 9. Lars Frederiksen
*Open Innovation Business Models
Innovation in firm-hosted online user communities and inter-firm project ventures in the music industry
– A collection of essays*
 10. Jonas Gabrielsen
Retorisk toposlære – fra statisk 'sted' til persuasiv aktivitet

11. Christian Moldt-Jørgensen
Fra meningsløs til meningsfuld evaluering.
Anvendelsen af studentertilfredsheds-målinger på de korte og mellemlange videregående uddannelser set fra et psykodynamisk systemperspektiv
12. Ping Gao
Extending the application of actor-network theory
Cases of innovation in the telecommunications industry
13. Peter Mejlby
Frihed og fængsel, en del af den samme drøm?
Et phronetisk baseret casestudie af frigørelsens og kontrollens sam-eksistens i værdibaseret ledelse!
14. Kristina Birch
Statistical Modelling in Marketing
15. Signe Poulsen
Sense and sensibility:
The language of emotional appeals in insurance marketing
16. Anders Bjerre Trolle
Essays on derivatives pricing and dynamic asset allocation
17. Peter Feldhütter
Empirical Studies of Bond and Credit Markets
18. Jens Henrik Eggert Christensen
Default and Recovery Risk Modeling and Estimation
19. Maria Theresa Larsen
Academic Enterprise: A New Mission for Universities or a Contradiction in Terms?
Four papers on the long-term implications of increasing industry involvement and commercialization in academia
20. Morten Wellendorf
Postimplementering af teknologi i den offentlige forvaltning
Analyser af en organisations kontinuerlige arbejde med informationsteknologi
21. Ekaterina Mhaanna
Concept Relations for Terminological Process Analysis
22. Stefan Ring Thorbjørnsen
Forsvaret i forandring
Et studie i officerers kapabiliteter under påvirkning af omverdenens forandringspres mod øget styring og læring
23. Christa Breum Amhøj
Det selvskabte medlemskab om managementstaten, dens styringsteknologier og indbyggere
24. Karoline Bromose
Between Technological Turbulence and Operational Stability
– An empirical case study of corporate venturing in TDC
25. Susanne Justesen
Navigating the Paradoxes of Diversity in Innovation Practice
– A Longitudinal study of six very different innovation processes – in practice
26. Luise Noring Henler
Conceptualising successful supply chain partnerships
– Viewing supply chain partnerships from an organisational culture perspective
27. Mark Mau
Kampen om telefonen
Det danske telefonvæsen under den tyske besættelse 1940-45
28. Jakob Halskov
The semiautomatic expansion of existing terminological ontologies using knowledge patterns discovered

- on the WWW – an implementation and evaluation*
29. Gergana Koleva
European Policy Instruments Beyond Networks and Structure: The Innovative Medicines Initiative
 30. Christian Geisler Asmussen
Global Strategy and International Diversity: A Double-Edged Sword?
 31. Christina Holm-Petersen
*Stolthed og fordom
Kultur- og identitetsarbejde ved skabelsen af en ny sengeafdeling gennem fusion*
 32. Hans Peter Olsen
*Hybrid Governance of Standardized States
Causes and Contours of the Global Regulation of Government Auditing*
 33. Lars Bøge Sørensen
Risk Management in the Supply Chain
 34. Peter Aagaard
*Det unikkes dynamikker
De institutionelle mulighedsbetingelser bag den individuelle udforskning i professionelt og frivilligt arbejde*
 35. Yun Mi Antorini
*Brand Community Innovation
An Intrinsic Case Study of the Adult Fans of LEGO Community*
 36. Joachim Lynggaard Boll
*Labor Related Corporate Social Performance in Denmark
Organizational and Institutional Perspectives*
 3. Marius Brostrøm Kousgaard
*Tid til kvalitetsmåling?
– Studier af indrulleringsprocesser i forbindelse med introduktionen af kliniske kvalitetsdatabaser i speciallægepraksissektoren*
 4. Irene Skovgaard Smith
*Management Consulting in Action
Value creation and ambiguity in client-consultant relations*
 5. Anders Rom
*Management accounting and integrated information systems
How to exploit the potential for management accounting of information technology*
 6. Marina Candi
Aesthetic Design as an Element of Service Innovation in New Technology-based Firms
 7. Morten Schnack
*Teknologi og tværfaglighed
– en analyse af diskussionen omkring indførelse af EPJ på en hospitalsafdeling*
 8. Helene Balslev Clausen
Juntos pero no revueltos – un estudio sobre emigrantes norteamericanos en un pueblo mexicano
 9. Lise Justesen
*Kunsten at skrive revisionsrapporter.
En beretning om forvaltningsrevisions beretninger*
 10. Michael E. Hansen
The politics of corporate responsibility: CSR and the governance of child labor and core labor rights in the 1990s

2008

1. Frederik Christian Vinten
Essays on Private Equity
2. Jesper Clement
Visual Influence of Packaging Design on In-Store Buying Decisions
11. Anne Roepstorff
Holdning for handling – en etnologisk undersøgelse af Virksomheders Sociale Ansvar/CSR

12. Claus Bajlum
Essays on Credit Risk and Credit Derivatives
13. Anders Bojesen
The Performative Power of Competence – an Inquiry into Subjectivity and Social Technologies at Work
14. Satu Reijonen
*Green and Fragile
A Study on Markets and the Natural Environment*
15. Ilduara Busta
*Corporate Governance in Banking
A European Study*
16. Kristian Anders Hvass
*A Boolean Analysis Predicting Industry Change: Innovation, Imitation & Business Models
The Winning Hybrid: A case study of isomorphism in the airline industry*
17. Trine Paludan
*De uvidende og de udviklingsparate
Identitet som mulighed og restriktion blandt fabriksarbejdere på det aftayloriserede fabriksgulv*
18. Kristian Jakobsen
Foreign market entry in transition economies: Entry timing and mode choice
19. Jakob Elming
Syntactic reordering in statistical machine translation
20. Lars Brømsøe Termansen
*Regional Computable General Equilibrium Models for Denmark
Three papers laying the foundation for regional CGE models with agglomeration characteristics*
21. Mia Reinholt
The Motivational Foundations of Knowledge Sharing
22. Frederikke Krogh-Meibom
*The Co-Evolution of Institutions and Technology
– A Neo-Institutional Understanding of Change Processes within the Business Press – the Case Study of Financial Times*
23. Peter D. Ørberg Jensen
OFFSHORING OF ADVANCED AND HIGH-VALUE TECHNICAL SERVICES: ANTECEDENTS, PROCESS DYNAMICS AND FIRMLEVEL IMPACTS
24. Pham Thi Song Hanh
Functional Upgrading, Relational Capability and Export Performance of Vietnamese Wood Furniture Producers
25. Mads Vangkilde
*Why wait?
An Exploration of first-mover advantages among Danish e-grocers through a resource perspective*
26. Hubert Buch-Hansen
*Rethinking the History of European Level Merger Control
A Critical Political Economy Perspective*
- 2009**
1. Vivian Lindhardsen
From Independent Ratings to Communal Ratings: A Study of CWA Raters' Decision-Making Behaviours
2. Guðrið Weihe
Public-Private Partnerships: Meaning and Practice
3. Chris Nøkkentved
*Enabling Supply Networks with Collaborative Information Infrastructures
An Empirical Investigation of Business Model Innovation in Supplier Relationship Management*
4. Sara Louise Muhr
Wound, Interrupted – On the Vulnerability of Diversity Management

5. Christine Sestoft
Forbrugeradfærd i et Stats- og Livsformsteoretisk perspektiv
6. Michael Pedersen
Tune in, Breakdown, and Reboot: On the production of the stress-fit self-managing employee
7. Salla Lutz
Position and Reposition in Networks – Exemplified by the Transformation of the Danish Pine Furniture Manufacturers
8. Jens Forssbæck
Essays on market discipline in commercial and central banking
9. Tine Murphy
Sense from Silence – A Basis for Organised Action
How do Sensemaking Processes with Minimal Sharing Relate to the Reproduction of Organised Action?
10. Sara Malou Strandvad
Inspirations for a new sociology of art: A sociomaterial study of development processes in the Danish film industry
11. Nicolaas Mouton
On the evolution of social scientific metaphors: A cognitive-historical enquiry into the divergent trajectories of the idea that collective entities – states and societies, cities and corporations – are biological organisms.
12. Lars Andreas Knutsen
Mobile Data Services: Shaping of user engagements
13. Nikolaos Theodoros Korfiatis
Information Exchange and Behavior
A Multi-method Inquiry on Online Communities
14. Jens Albæk
Forestillinger om kvalitet og tværfaglighed på sygehuse
– skabelse af forestillinger i læge- og plejegrupperne angående relevans af nye idéer om kvalitetsudvikling gennem tolkningsprocesser
15. Maja Lotz
The Business of Co-Creation – and the Co-Creation of Business
16. Gitte P. Jakobsen
Narrative Construction of Leader Identity in a Leader Development Program Context
17. Dorte Hermansen
“Living the brand” som en brandorienteret dialogisk praxis: Om udvikling af medarbejdernes brandorienterede dømmekraft
18. Aseem Kinra
Supply Chain (logistics) Environmental Complexity
19. Michael Nørager
How to manage SMEs through the transformation from non innovative to innovative?
20. Kristin Wallevik
Corporate Governance in Family Firms
The Norwegian Maritime Sector
21. Bo Hansen Hansen
Beyond the Process
Enriching Software Process Improvement with Knowledge Management
22. Annemette Skot-Hansen
Franske adjektivisk afledte adverbier, der tager præpositionssyntagmer indledt med præpositionen à som argumenter
En valensgrammatisk undersøgelse
23. Line Gry Knudsen
Collaborative R&D Capabilities
In Search of Micro-Foundations

24. Christian Scheuer
*Employers meet employees
Essays on sorting and globalization*
25. Rasmus Johnsen
*The Great Health of Melancholy
A Study of the Pathologies of Perfor-
mativity*
26. Ha Thi Van Pham
*Internationalization, Competitiveness
Enhancement and Export Performance
of Emerging Market Firms:
Evidence from Vietnam*
27. Henriette Balieu
*Kontrolbegrebets betydning for kausa-
tivalternationen i spansk
En kognitiv-typologisk analyse*
- 2010**
1. Yen Tran
*Organizing Innovation in Turbulent
Fashion Market
Four papers on how fashion firms crea-
te and appropriate innovation value*
2. Anders Raastrup Kristensen
*Metaphysical Labour
Flexibility, Performance and Commit-
ment in Work-Life Management*
3. Margrét Sigrún Sigurdardóttir
*Dependently independent
Co-existence of institutional logics in
the recorded music industry*
4. Ásta Dis Óladóttir
*Internationalization from a small do-
mestic base:
An empirical analysis of Economics and
Management*
5. Christine Secher
*E-deltagelse i praksis – politikernes og
forvaltningens medkonstruktion og
konsekvenserne heraf*
6. Marianne Stang Våland
*What we talk about when we talk
about space:*
7. Rex Degnegaard
*Strategic Change Management
Change Management Challenges in
the Danish Police Reform*
8. Ulrik Schultz Brix
*Værdi i rekruttering – den sikre beslut-
ning
En pragmatisk analyse af perception
og synliggørelse af værdi i rekrutte-
rings- og udvælgelsesarbejdet*
9. Jan Ole Similä
*Kontraktsledelse
Relasjonen mellom virksomhetsledelse
og kontraktshåndtering, belyst via fire
norske virksomheter*
10. Susanne Boch Waldorff
*Emerging Organizations: In between
local translation, institutional logics
and discourse*
11. Brian Kane
*Performance Talk
Next Generation Management of
Organizational Performance*
12. Lars Ohnemus
*Brand Thrust: Strategic Branding and
Shareholder Value
An Empirical Reconciliation of two
Critical Concepts*
13. Jesper Schlamovitz
*Håndtering af usikkerhed i film- og
byggeprojekter*
14. Tommy Moesby-Jensen
*Det faktiske livs forbindtlighed
Førsokratisk informeret, ny-aristotelisk
ἦθος-tænkning hos Martin Heidegger*
15. Christian Fich
*Two Nations Divided by Common
Values
French National Habitus and the
Rejection of American Power*

16. Peter Beyer
Processer, sammenhængskraft og fleksibilitet
Et empirisk casestudie af omstillingsforløb i fire virksomheder
17. Adam Buchhorn
Markets of Good Intentions
Constructing and Organizing Biogas Markets Amid Fragility and Controversy
18. Cecilie K. Moesby-Jensen
Social læring og fælles praksis
Et mixed method studie, der belyser læringskonsekvenser af et lederkursus for et praksisfællesskab af offentlige mellemledere
19. Heidi Boye
Fødevarer og sundhed i senmodernismen
– En indsigt i hyggefænomenet og de relaterede fødevarerpraksisser
20. Kristine Munkgård Pedersen
Flygtige forbindelser og midlertidige mobiliseringer
Om kulturel produktion på Roskilde Festival
21. Oliver Jacob Weber
Causes of Intercompany Harmony in Business Markets – An Empirical Investigation from a Dyad Perspective
22. Susanne Ekman
Authority and Autonomy
Paradoxes of Modern Knowledge Work
23. Anette Frey Larsen
Kvalitetsledelse på danske hospitaler
– Ledelsernes indflydelse på introduktion og vedligeholdelse af kvalitetsstrategier i det danske sundhedsvæsen
24. Toyoko Sato
Performativity and Discourse: Japanese Advertisements on the Aesthetic Education of Desire
25. Kenneth Brinch Jensen
Identifying the Last Planner System
Lean management in the construction industry
26. Javier Busquets
Orchestrating Network Behavior for Innovation
27. Luke Patey
The Power of Resistance: India's National Oil Company and International Activism in Sudan
28. Mette Vedel
Value Creation in Triadic Business Relationships. Interaction, Interconnection and Position
29. Kristian Tørning
Knowledge Management Systems in Practice – A Work Place Study
30. Qingxin Shi
An Empirical Study of Thinking Aloud Usability Testing from a Cultural Perspective
31. Tanja Juul Christiansen
Corporate blogging: Medarbejderes kommunikative handlekraft
32. Malgorzata Ciesielska
Hybrid Organisations. A study of the Open Source – business setting
33. Jens Dick-Nielsen
Three Essays on Corporate Bond Market Liquidity
34. Sabrina Speiermann
Modstandens Politik
Kampagnestyling i Velfærdsstaten. En diskussion af trafikcampagners styringspotentiale
35. Julie Uldam
Fickle Commitment. Fostering political engagement in 'the flighty world of online activism'

36. Annegrete Juul Nielsen
Traveling technologies and transformations in health care
37. Athur Mühlen-Schulte
*Organising Development
Power and Organisational Reform in the United Nations Development Programme*
38. Louise Rygaard Jonas
*Branding på butiksgulvet
Et case-studie af kultur- og identitetsarbejdet i Kvickly*
- 2011**
1. Stefan Fraenkel
*Key Success Factors for Sales Force Readiness during New Product Launch
A Study of Product Launches in the Swedish Pharmaceutical Industry*
2. Christian Plesner Rossing
International Transfer Pricing in Theory and Practice
3. Tobias Dam Hede
*Samtalekunst og ledelsesdisciplin
– en analyse af coachingsdiskursens genealogi og governmentality*
4. Kim Pettersson
Essays on Audit Quality, Auditor Choice, and Equity Valuation
5. Henrik Merkelsen
The expert-lay controversy in risk research and management. Effects of institutional distances. Studies of risk definitions, perceptions, management and communication
6. Simon S. Torp
Employee Stock Ownership: Effect on Strategic Management and Performance
7. Mie Harder
Internal Antecedents of Management Innovation
8. Ole Helby Petersen
Public-Private Partnerships: Policy and Regulation – With Comparative and Multi-level Case Studies from Denmark and Ireland
9. Morten Krogh Petersen
'Good' Outcomes. Handling Multiplicity in Government Communication
10. Kristian Tangsgaard Hvelplund
Allocation of cognitive resources in translation - an eye-tracking and key-logging study
11. Moshe Yonatany
The Internationalization Process of Digital Service Providers
12. Anne Vestergaard
*Distance and Suffering
Humanitarian Discourse in the age of Mediatization*
13. Thorsten Mikkelsen
Personlighedens indflydelse på forretningsrelationer
14. Jane Thostrup Jagd
*Hvorfor fortsætter fusionsbølgen ud-over "the tipping point"?
– en empirisk analyse af information og kognitioner om fusioner*
15. Gregory Gimpel
Value-driven Adoption and Consumption of Technology: Understanding Technology Decision Making
16. Thomas Stengade Sønderkov
*Den nye mulighed
Social innovation i en forretningsmæssig kontekst*
17. Jeppe Christoffersen
Donor supported strategic alliances in developing countries
18. Vibeke Vad Baunsgaard
Dominant Ideological Modes of Rationality: Cross functional

- integration in the process of product innovation*
19. Throstur Olaf Sigurjonsson
Governance Failure and Iceland's Financial Collapse
 20. Allan Sall Tang Andersen
Essays on the modeling of risks in interest-rate and inflation markets
 21. Heidi Tscherning
Mobile Devices in Social Contexts
 22. Birgitte Gorm Hansen
Adapting in the Knowledge Economy Lateral Strategies for Scientists and Those Who Study Them
 23. Kristina Vaarst Andersen
Optimal Levels of Embeddedness The Contingent Value of Networked Collaboration
 24. Justine Grønbæk Pors
Noisy Management A History of Danish School Governing from 1970-2010
 25. Stefan Linder
Micro-foundations of Strategic Entrepreneurship Essays on Autonomous Strategic Action
 26. Xin Li
Toward an Integrative Framework of National Competitiveness An application to China
 27. Rune Thorbjørn Clausen
Værdifuld arkitektur Et eksplorativt studie af bygningers rolle i virksomheders værdiskabelse
 28. Monica Viken
Markedsundersøkelser som bevis i varemerke- og markedsføringsrett
 29. Christian Wymann
Tattooing The Economic and Artistic Constitution of a Social Phenomenon
 30. Sanne Frandsen
Productive Incoherence A Case Study of Branding and Identity Struggles in a Low-Prestige Organization
 31. Mads Stenbo Nielsen
Essays on Correlation Modelling
 32. Ivan Häuser
Følelse og sprog Etablering af en ekspressiv kategori, eksemplificeret på russisk
 33. Sebastian Schwenen
Security of Supply in Electricity Markets
- 2012**
1. Peter Holm Andreasen
The Dynamics of Procurement Management - A Complexity Approach
 2. Martin Haulrich
Data-Driven Bitext Dependency Parsing and Alignment
 3. Line Kirkegaard
Konsulenten i den anden nat En undersøgelse af det intense arbejdsliv
 4. Tonny Stenheim
Decision usefulness of goodwill under IFRS
 5. Morten Lind Larsen
Produktiviteten, vækst og velfærd Industrirådet og efterkrigstidens Danmark 1945 - 1958
 6. Petter Berg
Cartel Damages and Cost Asymmetries
 7. Lynn Kahle
Experiential Discourse in Marketing A methodical inquiry into practice and theory
 8. Anne Roelsgaard Obling
Management of Emotions in Accelerated Medical Relationships

9. Thomas Frandsen
Managing Modularity of Service Processes Architecture
10. Carina Christine Skovmøller
*CSR som noget særligt
Et casestudie om styring og menings-
skabelse i relation til CSR ud fra en
intern optik*
11. Michael Tell
*Fradragsbeskæring af selskabers
finansieringsudgifter
En skatteretlig analyse af SEL §§ 11,
11B og 11C*
12. Morten Holm
*Customer Profitability Measurement
Models
Their Merits and Sophistication
across Contexts*
13. Katja Joo Dyppel
*Beskatning af derivater
En analyse af dansk skatteret*
14. Esben Anton Schultz
*Essays in Labor Economics
Evidence from Danish Micro Data*
15. Carina Risvig Hansen
*"Contracts not covered, or not fully
covered, by the Public Sector Directive"*
16. Anja Svejgaard Pors
*Iværksættelse af kommunikation
- patientfigurer i hospitalets strategiske
kommunikation*
17. Frans Bévort
*Making sense of management with
logics
An ethnographic study of accountants
who become managers*
18. René Kallestrup
*The Dynamics of Bank and Sovereign
Credit Risk*
19. Brett Crawford
*Revisiting the Phenomenon of Interests
in Organizational Institutionalism
The Case of U.S. Chambers of
Commerce*
20. Mario Daniele Amore
Essays on Empirical Corporate Finance
21. Arne Stjernholm Madsen
*The evolution of innovation strategy
Studied in the context of medical
device activities at the pharmaceutical
company Novo Nordisk A/S in the
period 1980-2008*
22. Jacob Holm Hansen
*Is Social Integration Necessary for
Corporate Branding?
A study of corporate branding
strategies at Novo Nordisk*
23. Stuart Webber
*Corporate Profit Shifting and the
Multinational Enterprise*
24. Helene Ratner
*Promises of Reflexivity
Managing and Researching
Inclusive Schools*
25. Therese Strand
*The Owners and the Power: Insights
from Annual General Meetings*
26. Robert Gavin Strand
*In Praise of Corporate Social
Responsibility Bureaucracy*
27. Nina Sormunen
*Auditor's going-concern reporting
Reporting decision and content of the
report*
28. John Bang Mathiasen
*Learning within a product development
working practice:
- an understanding anchored
in pragmatism*
29. Philip Holst Riis
*Understanding Role-Oriented Enterprise
Systems: From Vendors to Customers*
30. Marie Lisa Dacanay
*Social Enterprises and the Poor
Enhancing Social Entrepreneurship and
Stakeholder Theory*

31. Fumiko Kano Glückstad
Bridging Remote Cultures: Cross-lingual concept mapping based on the information receiver's prior-knowledge
32. Henrik Barslund Fosse
Empirical Essays in International Trade
33. Peter Alexander Albrecht
*Foundational hybridity and its reproduction
Security sector reform in Sierra Leone*
34. Maja Rosenstock
*CSR - hvor svært kan det være?
Kulturanalytisk casestudie om udfordringer og dilemmaer med at forankre Coops CSR-strategi*
35. Jeanette Rasmussen
*Tweens, medier og forbrug
Et studie af 10-12 årige danske børns brug af internettet, opfattelse og forståelse af markedsføring og forbrug*
36. Ib Tunby Gulbrandsen
*'This page is not intended for a US Audience'
A five-act spectacle on online communication, collaboration & organization.*
37. Kasper Aalling Teilmann
Interactive Approaches to Rural Development
38. Mette Mogensen
*The Organization(s) of Well-being and Productivity
(Re)assembling work in the Danish Post*
39. Søren Friis Møller
*From Disinterestedness to Engagement
Towards Relational Leadership In the Cultural Sector*
40. Nico Peter Berhausen
Management Control, Innovation and Strategic Objectives – Interactions and Convergence in Product Development Networks
41. Balder Onarheim
*Creativity under Constraints
Creativity as Balancing 'Constrainedness'*
42. Haoyong Zhou
Essays on Family Firms
43. Elisabeth Naima Mikkelsen
*Making sense of organisational conflict
An empirical study of enacted sense-making in everyday conflict at work*
- 2013**
1. Jacob Lyngsie
Entrepreneurship in an Organizational Context
2. Signe Groth-Brodersen
*Fra ledelse til selvet
En socialpsykologisk analyse af forholdet imellem selvledelse, ledelse og stress i det moderne arbejdsliv*
3. Nis Høyrup Christensen
Shaping Markets: A Neoinstitutional Analysis of the Emerging Organizational Field of Renewable Energy in China
4. Christian Edelvold Berg
*As a matter of size
THE IMPORTANCE OF CRITICAL MASS AND THE CONSEQUENCES OF SCARCITY FOR TELEVISION MARKETS*
5. Christine D. Isakson
*Coworker Influence and Labor Mobility
Essays on Turnover, Entrepreneurship and Location Choice in the Danish Maritime Industry*
6. Niels Joseph Jerne Lennon
*Accounting Qualities in Practice
Rhizomatic stories of representational faithfulness, decision making and control*
7. Shannon O'Donnell
*Making Ensemble Possible
How special groups organize for collaborative creativity in conditions of spatial variability and distance*

8. Robert W. D. Veitch
*Access Decisions in a Partly-Digital World
Comparing Digital Piracy and Legal Modes for Film and Music*
9. Marie Mathiesen
*Making Strategy Work
An Organizational Ethnography*
10. Arisa Shollo
The role of business intelligence in organizational decision-making
11. Mia Kaspersen
The construction of social and environmental reporting
12. Marcus Møller Larsen
The organizational design of offshoring
13. Mette Ohm Rørdam
*EU Law on Food Naming
The prohibition against misleading names in an internal market context*
14. Hans Peter Rasmussen
*GIV EN GED!
Kan giver-idealtyper forklare støtte til velgørenhed og understøtte relationsopbygning?*
15. Ruben Schachtenhaufen
Fonetisk reduktion i dansk
16. Peter Koerver Schmidt
*Dansk CFC-beskatning
I et internationalt og komparativt perspektiv*
17. Morten Froholdt
*Strategi i den offentlige sektor
En kortlægning af styringsmæssig kontekst, strategisk tilgang, samt anvendte redskaber og teknologier for udvalgte danske statslige styrelser*
18. Annette Camilla Sjørup
*Cognitive effort in metaphor translation
An eye-tracking and key-logging study*
19. Tamara Stucchi
*The Internationalization of Emerging Market Firms:
A Context-Specific Study*
20. Thomas Lopdrup-Hjorth
*"Let's Go Outside":
The Value of Co-Creation*
21. Ana Alačovska
*Genre and Autonomy in Cultural Production
The case of travel guidebook production*
22. Marius Gudmand-Høyer
*Stemningssindssygdommenes historie i det 19. århundrede
Omtydningen af melankolien og manien som bipolære stemningslidelser i dansk sammenhæng under hensyn til dannelsen af det moderne følelseslivs relative autonomi.
En problematiserings- og erfarings-analytisk undersøgelse*
23. Lichen Alex Yu
*Fabricating an S&OP Process
Circulating References and Matters of Concern*
24. Esben Alfort
*The Expression of a Need
Understanding search*
25. Trine Pallesen
*Assembling Markets for Wind Power
An Inquiry into the Making of Market Devices*
26. Anders Koed Madsen
*Web-Visions
Repurposing digital traces to organize social attention*
27. Lærke Højgaard Christiansen
BREWING ORGANIZATIONAL RESPONSES TO INSTITUTIONAL LOGICS
28. Tommy Kjær Lassen
*EGENTLIG SELVLEDELSE
En ledelsesfilosofisk afhandling om selvedelsens paradoksale dynamik og eksistentielle engagement*

29. Morten Rossing
Local Adaption and Meaning Creation in Performance Appraisal
30. Søren Obed Madsen
*Lederen som oversætter
Et oversættelsesteoretisk perspektiv på strategisk arbejde*
31. Thomas Høgenhaven
*Open Government Communities
Does Design Affect Participation?*
32. Kirstine Zinck Pedersen
*Failsafe Organizing?
A Pragmatic Stance on Patient Safety*
33. Anne Petersen
*Hverdagslogikker i psykiatrisk arbejde
En institutionsetnografisk undersøgelse af hverdagen i psykiatriske organisationer*
34. Dikke Maria Humle
Fortællinger om arbejde
35. Mark Holst-Mikkelsen
Strategieksekvering i praksis – barrierer og muligheder!
36. Malek Maalouf
*Sustaining lean
Strategies for dealing with organizational paradoxes*
37. Nicolaj Tofte Brenneche
*Systemic Innovation In The Making
The Social Productivity of
Cartographic Crisis and Transitions in the Case of SEEIT*
38. Morten Gylling
*The Structure of Discourse
A Corpus-Based Cross-Linguistic Study*
39. Binzhang YANG
Urban Green Spaces for Quality Life - Case Study: the landscape architecture for people in Copenhagen
40. Michael Friis Pedersen
*Finance and Organization:
The Implications for Whole Farm Risk Management*
41. Even Fallan
Issues on supply and demand for environmental accounting information
42. Ather Nawaz
*Website user experience
A cross-cultural study of the relation between users' cognitive style, context of use, and information architecture of local websites*
43. Karin Beukel
The Determinants for Creating Valuable Inventions
44. Arjan Markus
*External Knowledge Sourcing and Firm Innovation
Essays on the Micro-Foundations of Firms' Search for Innovation*
- 2014**
1. Solon Moreira
Four Essays on Technology Licensing and Firm Innovation
2. Karin Strzeletz Ivertsen
*Partnership Drift in Innovation Processes
A study of the Think City electric car development*
3. Kathrine Hoffmann Pii
Responsibility Flows in Patient-centred Prevention
4. Jane Bjørn Vedel
*Managing Strategic Research
An empirical analysis of science-industry collaboration in a pharmaceutical company*
5. Martin Gylling
*Processuel strategi i organisationer
Monografi om dobbeltheden i tænkning af strategi, dels som vidensfelt i organisationsteori, dels som kunstnerisk tilgang til at skabe i erhvervsmæssig innovation*

6. Linne Marie Lauesen
Corporate Social Responsibility in the Water Sector: How Material Practices and their Symbolic and Physical Meanings Form a Colonising Logic
7. Maggie Qiuzhu Mei
LEARNING TO INNOVATE: The role of ambidexterity, standard, and decision process
8. Inger Høedt-Rasmussen
Developing Identity for Lawyers Towards Sustainable Lawyering
9. Sebastian Fux
Essays on Return Predictability and Term Structure Modelling
10. Thorbjørn N. M. Lund-Poulsen
Essays on Value Based Management
11. Oana Brindusa Albu
Transparency in Organizing: A Performative Approach
12. Lena Olaison
Entrepreneurship at the limits
13. Hanne Sørum
DRESSED FOR WEB SUCCESS? An Empirical Study of Website Quality in the Public Sector
14. Lasse Folke Henriksen
Knowing networks How experts shape transnational governance
15. Maria Halbinger
Entrepreneurial Individuals Empirical Investigations into Entrepreneurial Activities of Hackers and Makers
16. Robert Spliid
Kapitalfondenes metoder og kompetencer
17. Christiane Stelling
Public-private partnerships & the need, development and management of trusting A processual and embedded exploration
18. Marta Gasparin
Management of design as a translation process
19. Kåre Moberg
Assessing the Impact of Entrepreneurship Education From ABC to PhD
20. Alexander Cole
Distant neighbors Collective learning beyond the cluster
21. Martin Møller Boje Rasmussen
Is Competitiveness a Question of Being Alike? How the United Kingdom, Germany and Denmark Came to Compete through their Knowledge Regimes from 1993 to 2007
22. Anders Ravn Sørensen
Studies in central bank legitimacy, currency and national identity Four cases from Danish monetary history
23. Nina Bellak
Can Language be Managed in International Business? Insights into Language Choice from a Case Study of Danish and Austrian Multinational Corporations (MNCs)
24. Rikke Kristine Nielsen
Global Mindset as Managerial Meta-competence and Organizational Capability: Boundary-crossing Leadership Cooperation in the MNC The Case of 'Group Mindset' in Solar A/S.
25. Rasmus Koss Hartmann
User Innovation inside government Towards a critically performative foundation for inquiry

26. Kristian Gylling Olesen
Flertydig og emergerende ledelse i folkeskolen
Et aktør-netværksteoretisk ledelsesstudie af politiske evalueringsreformers betydning for ledelse i den danske folkeskole
27. Troels Riis Larsen
Kampen om Danmarks omdømme 1945-2010
Omdømmearbejde og omdømmepolitik
28. Klaus Majgaard
Jagten på autenticitet i offentlig styring
29. Ming Hua Li
Institutional Transition and Organizational Diversity: Differentiated internationalization strategies of emerging market state-owned enterprises
30. Sofie Blinkenberg Federspiel
IT, organisation og digitalisering: Institutionelt arbejde i den kommunale digitaliseringsproces
31. Elvi Weinreich
Hvilke offentlige ledere er der brug for når velfærdstænkningen flytter sig – er Diplomuddannelsens lederprofil svaret?
32. Ellen Mølgaard Korsager
Self-conception and image of context in the growth of the firm
– A Penrosian History of Fiberline Composites
33. Else Skjold
The Daily Selection
34. Marie Louise Conradsen
The Cancer Centre That Never Was
The Organisation of Danish Cancer Research 1949-1992
35. Virgilio Failla
Three Essays on the Dynamics of Entrepreneurs in the Labor Market
36. Nicky Nedergaard
Brand-Based Innovation
Relational Perspectives on Brand Logics and Design Innovation Strategies and Implementation
37. Mads Gjedsted Nielsen
Essays in Real Estate Finance
38. Kristin Martina Brandl
Process Perspectives on Service Offshoring
39. Mia Rosa Koss Hartmann
In the gray zone
With police in making space for creativity
40. Karen Ingerslev
Healthcare Innovation under The Microscope
Framing Boundaries of Wicked Problems
41. Tim Neerup Thomsen
Risk Management in large Danish public capital investment programmes
- 2015**
1. Jakob Ion Wille
Film som design
Design af levende billeder i film og tv-serier
2. Christiane Mossin
Interzones of Law and Metaphysics
Hierarchies, Logics and Foundations of Social Order seen through the Prism of EU Social Rights
3. Thomas Tøth
TRUSTWORTHINESS: ENABLING GLOBAL COLLABORATION
An Ethnographic Study of Trust, Distance, Control, Culture and Boundary Spanning within Offshore Outsourcing of IT Services
4. Steven Højlund
Evaluation Use in Evaluation Systems – The Case of the European Commission

5. Julia Kirch Kirkegaard
AMBIGUOUS WINDS OF CHANGE – OR FIGHTING AGAINST WINDMILLS IN CHINESE WIND POWER
A CONSTRUCTIVIST INQUIRY INTO CHINA'S PRAGMATICS OF GREEN MARKETISATION MAPPING
CONTROVERSIES OVER A POTENTIAL TURN TO QUALITY IN CHINESE WIND POWER
6. Michelle Carol Antero
A Multi-case Analysis of the Development of Enterprise Resource Planning Systems (ERP) Business Practices

Morten Friis-Olivarius
The Associative Nature of Creativity
7. Mathew Abraham
New Cooperativism: A study of emerging producer organisations in India
8. Stine Hedegaard
Sustainability-Focused Identity: Identity work performed to manage, negotiate and resolve barriers and tensions that arise in the process of constructing or organizational identity in a sustainability context
9. Cecilie Glerup
Organizing Science in Society – the conduct and justification of responsible research
10. Allan Salling Pedersen
Implementering af ITIL® IT-governance - når best practice konflikter med kulturen Løsning af implementeringsproblemer gennem anvendelse af kendte CSF i et aktionsforskningsforløb.
11. Nihat Misir
A Real Options Approach to Determining Power Prices
12. Mamdouh Medhat
MEASURING AND PRICING THE RISK OF CORPORATE FAILURES
13. Rina Hansen
Toward a Digital Strategy for Omnichannel Retailing
14. Eva Pallesen
In the rhythm of welfare creation
A relational processual investigation moving beyond the conceptual horizon of welfare management
15. Gouya Harirchi
In Search of Opportunities: Three Essays on Global Linkages for Innovation
16. Lotte Holck
Embedded Diversity: A critical ethnographic study of the structural tensions of organizing diversity
17. Jose Daniel Balarezo
Learning through Scenario Planning
18. Louise Pram Nielsen
Knowledge dissemination based on terminological ontologies. Using eye tracking to further user interface design.
19. Sofie Dam
PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS FOR INNOVATION AND SUSTAINABILITY TRANSFORMATION
An embedded, comparative case study of municipal waste management in England and Denmark
20. Ulrik Hartmyer Christiansen
Follwoing the Content of Reported Risk Across the Organization
21. Guro Refsum Sanden
Language strategies in multinational corporations. A cross-sector study of financial service companies and manufacturing companies.
22. Linn Gevoll
Designing performance management for operational level
- A closer look on the role of design choices in framing coordination and motivation

23. Frederik Larsen
*Objects and Social Actions
– on Second-hand Valuation Practices*
24. Thorhildur Hansdottir Jetzek
*The Sustainable Value of Open
Government Data
Uncovering the Generative Mechanisms
of Open Data through a Mixed
Methods Approach*
25. Gustav Toppenberg
*Innovation-based M&A
– Technological-Integration
Challenges – The Case of
Digital-Technology Companies*
26. Mie Plotnikof
*Challenges of Collaborative
Governance
An Organizational Discourse Study
of Public Managers' Struggles
with Collaboration across the
Daycare Area*
27. Christian Garmann Johnsen
*Who Are the Post-Bureaucrats?
A Philosophical Examination of the
Creative Manager, the Authentic Leader
and the Entrepreneur*
28. Jacob Brogaard-Kay
*Constituting Performance Management
A field study of a pharmaceutical
company*
29. Rasmus Ploug Jenle
*Engineering Markets for Control:
Integrating Wind Power into the Danish
Electricity System*
30. Morten Lindholst
*Complex Business Negotiation:
Understanding Preparation and
Planning*
31. Morten Grynings
*TRUST AND TRANSPARENCY FROM AN
ALIGNMENT PERSPECTIVE*
32. Peter Andreas Norn
*Byregimer og styringsevne: Politisk
lederskab af store byudviklingsprojekter*
33. Milan Miric
*Essays on Competition, Innovation and
Firm Strategy in Digital Markets*
34. Sanne K. Hjordrup
*The Value of Talent Management
Rethinking practice, problems and
possibilities*
35. Johanna Sax
*Strategic Risk Management
– Analyzing Antecedents and
Contingencies for Value Creation*
36. Pernille Rydén
Strategic Cognition of Social Media
37. Mimmi Sjöklint
*The Measurable Me
- The Influence of Self-tracking on the
User Experience*
38. Juan Ignacio Staricco
*Towards a Fair Global Economic
Regime? A critical assessment of Fair
Trade through the examination of the
Argentinean wine industry*
39. Marie Henriette Madsen
*Emerging and temporary connections
in Quality work*
40. Yangfeng CAO
*Toward a Process Framework of
Business Model Innovation in the
Global Context
Entrepreneurship-Enabled Dynamic
Capability of Medium-Sized
Multinational Enterprises*
41. Carsten Scheibye
*Enactment of the Organizational Cost
Structure in Value Chain Configuration
A Contribution to Strategic Cost
Management*

2016

1. Signe Sofie Dyrby
Enterprise Social Media at Work
2. Dorte Boesby Dahl
The making of the public parking attendant
Dirt, aesthetics and inclusion in public service work
3. Verena Girschik
Realizing Corporate Responsibility
Positioning and Framing in Nascent Institutional Change
4. Anders Ørding Olsen
IN SEARCH OF SOLUTIONS
Inertia, Knowledge Sources and Diversity in Collaborative Problem-solving
5. Pernille Steen Pedersen
Udkast til et nyt copingbegreb
En kvalifikation af ledelsesmuligheder for at forebygge sygefravær ved psykiske problemer.
6. Kerli Kant Hvass
Weaving a Path from Waste to Value: Exploring fashion industry business models and the circular economy
7. Kasper Lindskow
Exploring Digital News Publishing Business Models – a production network approach
8. Mikkel Mouritz Marfelt
The chameleon workforce: Assembling and negotiating the content of a workforce
9. Marianne Bertelsen
Aesthetic encounters
Rethinking autonomy, space & time in today's world of art
10. Louise Hauberg Wilhelmsen
EU PERSPECTIVES ON INTERNATIONAL COMMERCIAL ARBITRATION
11. Abid Hussain
On the Design, Development and Use of the Social Data Analytics Tool (SODATO): Design Propositions, Patterns, and Principles for Big Social Data Analytics
12. Mark Bruun
Essays on Earnings Predictability
13. Tor Bøe-Lillegraven
BUSINESS PARADOXES, BLACK BOXES, AND BIG DATA: BEYOND ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY
14. Hadis Khonsary-Atighi
ECONOMIC DETERMINANTS OF DOMESTIC INVESTMENT IN AN OIL-BASED ECONOMY: THE CASE OF IRAN (1965-2010)
15. Maj Lervad Grasten
Rule of Law or Rule by Lawyers?
On the Politics of Translation in Global Governance
16. Lene Granzau Juel-Jacobsen
SUPERMARKEDETS MODUS OPERANDI – en hverdagssociologisk undersøgelse af forholdet mellem rum og handlen og understøtte relationsopbygning?
17. Christine Thalsgård Henriques
In search of entrepreneurial learning – Towards a relational perspective on incubating practices?
18. Patrick Bennett
Essays in Education, Crime, and Job Displacement
19. Søren Korsgaard
Payments and Central Bank Policy
20. Marie Kruse Skibsted
Empirical Essays in Economics of Education and Labor
21. Elizabeth Benedict Christensen
The Constantly Contingent Sense of Belonging of the 1.5 Generation
Undocumented Youth
An Everyday Perspective

22. Lasse J. Jessen
Essays on Discounting Behavior and Gambling Behavior
23. Kalle Johannes Rose
Når stiftertiljen dør...
Et retsøkonomisk bidrag til 200 års juridisk konflikt om ejendomsretten
24. Andreas Søeborg Kirkedal
Danish Stød and Automatic Speech Recognition
25. Ida Lunde Jørgensen
Institutions and Legitimations in Finance for the Arts
26. Olga Rykov Ibsen
An empirical cross-linguistic study of directives: A semiotic approach to the sentence forms chosen by British, Danish and Russian speakers in native and ELF contexts
27. Desi Volker
Understanding Interest Rate Volatility
28. Angeli Elizabeth Weller
Practice at the Boundaries of Business Ethics & Corporate Social Responsibility
29. Ida Danneskiold-Samsøe
Levende læring i kunstneriske organisationer
En undersøgelse af læringsprocesser mellem projekt og organisation på Aarhus Teater
30. Leif Christensen
Quality of information – The role of internal controls and materiality
31. Olga Zarzecka
Tie Content in Professional Networks
32. Henrik Mahncke
De store gaver
- Filantropiens gensidighedsrelationer i teori og praksis
33. Carsten Lund Pedersen
Using the Collective Wisdom of Frontline Employees in Strategic Issue Management
34. Yun Liu
Essays on Market Design
35. Denitsa Hazarbassanova Blagoeva
The Internationalisation of Service Firms
36. Manya Jaura Lind
Capability development in an off-shoring context: How, why and by whom
37. Luis R. Boscán F.
Essays on the Design of Contracts and Markets for Power System Flexibility
38. Andreas Philipp Distel
Capabilities for Strategic Adaptation: Micro-Foundations, Organizational Conditions, and Performance Implications
39. Lavinia Bleoca
The Usefulness of Innovation and Intellectual Capital in Business Performance: The Financial Effects of Knowledge Management vs. Disclosure
40. Henrik Jensen
Economic Organization and Imperfect Managerial Knowledge: A Study of the Role of Managerial Meta-Knowledge in the Management of Distributed Knowledge
41. Stine Mosekjær
The Understanding of English Emotion Words by Chinese and Japanese Speakers of English as a Lingua Franca
An Empirical Study
42. Hallur Tor Sigurdarson
The Ministry of Desire - Anxiety and entrepreneurship in a bureaucracy
43. Kätlin Pulk
Making Time While Being in Time
A study of the temporality of organizational processes
44. Valeria Giacomini
Contextualizing the cluster Palm oil in Southeast Asia in global perspective (1880s–1970s)

45. Jeanette Willert
Managers' use of multiple Management Control Systems: The role and interplay of management control systems and company performance
46. Mads Vestergaard Jensen
Financial Frictions: Implications for Early Option Exercise and Realized Volatility
47. Mikael Reimer Jensen
Interbank Markets and Frictions
48. Benjamin Faigen
Essays on Employee Ownership
49. Adela Michea
Enacting Business Models An Ethnographic Study of an Emerging Business Model Innovation within the Frame of a Manufacturing Company.
50. Iben Sandal Stjerne
Transcending organization in temporary systems Aesthetics' organizing work and employment in Creative Industries
51. Simon Krogh
Anticipating Organizational Change
52. Sarah Netter
Exploring the Sharing Economy
53. Lene Tolstrup Christensen
State-owned enterprises as institutional market actors in the marketization of public service provision: A comparative case study of Danish and Swedish passenger rail 1990–2015
54. Kyoung(Kay) Sun Park
Three Essays on Financial Economics
- 2017**
1. Mari Bjerck
Apparel at work. Work uniforms and women in male-dominated manual occupations.
2. Christoph H. Flöthmann
Who Manages Our Supply Chains? Backgrounds, Competencies and Contributions of Human Resources in Supply Chain Management
3. Aleksandra Anna Rzeźnik
Essays in Empirical Asset Pricing
4. Claes Bäckman
Essays on Housing Markets
5. Kirsti Reitan Andersen
Stabilizing Sustainability in the Textile and Fashion Industry
6. Kira Hoffmann
Cost Behavior: An Empirical Analysis of Determinants and Consequences of Asymmetries
7. Tobin Hanspal
Essays in Household Finance
8. Nina Lange
Correlation in Energy Markets
9. Anjum Fayyaz
Donor Interventions and SME Networking in Industrial Clusters in Punjab Province, Pakistan
10. Magnus Paulsen Hansen
Trying the unemployed. Justification and critique, emancipation and coercion towards the 'active society'. A study of contemporary reforms in France and Denmark
11. Sameer Azizi
Corporate Social Responsibility in Afghanistan – a critical case study of the mobile telecommunications industry

12. Malene Myhre
The internationalization of small and medium-sized enterprises: A qualitative study
13. Thomas Presskorn-Thygesen
The Significance of Normativity – Studies in Post-Kantian Philosophy and Social Theory
14. Federico Clementi
Essays on multinational production and international trade
15. Lara Anne Hale
Experimental Standards in Sustainability Transitions: Insights from the Building Sector
16. Richard Pucci
Accounting for Financial Instruments in an Uncertain World Controversies in IFRS in the Aftermath of the 2008 Financial Crisis
17. Sarah Maria Denta
Kommunale offentlige private partnerskaber Regulering i skyggen af Farumsagen
18. Christian Östlund
Design for e-training
19. Amalie Martinus Hauge
Organizing Valuations – a pragmatic inquiry
20. Tim Holst Celik
Tension-filled Governance? Exploring the Emergence, Consolidation and Reconfiguration of Legitimatory and Fiscal State-crafting
21. Christian Bason
Leading Public Design: How managers engage with design to transform public governance
22. Davide Tomio
Essays on Arbitrage and Market Liquidity
23. Simone Stæhr
Financial Analysts' Forecasts Behavioral Aspects and the Impact of Personal Characteristics
24. Mikkel Godt Gregersen
Management Control, Intrinsic Motivation and Creativity – How Can They Coexist
25. Kristjan Johannes Suse Jespersen
Advancing the Payments for Ecosystem Service Discourse Through Institutional Theory
26. Kristian Bondo Hansen
Crowds and Speculation: A study of crowd phenomena in the U.S. financial markets 1890 to 1940
27. Lars Balslev
Actors and practices – An institutional study on management accounting change in Air Greenland
28. Sven Klingler
Essays on Asset Pricing with Financial Frictions
29. Klement Ahrensbach Rasmussen
Business Model Innovation The Role of Organizational Design
30. Giulio Zichella
Entrepreneurial Cognition. Three essays on entrepreneurial behavior and cognition under risk and uncertainty
31. Richard Ledborg Hansen
En forkærlighed til det eksisterende – mellemlederens oplevelse af forandringsmodstand i organisatoriske forandringer
32. Vilhelm Stefan Holsting
Militært chefvirke: Kritik og retfærdiggørelse mellem politik og profession

33. Thomas Jensen **2018**
Shipping Information Pipeline: An information infrastructure to improve international containerized shipping
34. Dzmitry Bartalevich
Do economic theories inform policy? Analysis of the influence of the Chicago School on European Union competition policy
35. Kristian Roed Nielsen
Crowdfunding for Sustainability: A study on the potential of reward-based crowdfunding in supporting sustainable entrepreneurship
36. Emil Husted
There is always an alternative: A study of control and commitment in political organization
37. Anders Ludvig Sevelsted
Interpreting Bonds and Boundaries of Obligation. A genealogy of the emergence and development of Protestant voluntary social work in Denmark as shown through the cases of the Copenhagen Home Mission and the Blue Cross (1850 – 1950)
38. Niklas Kohl
Essays on Stock Issuance
39. Maya Christiane Flensburg Jensen
BOUNDARIES OF PROFESSIONALIZATION AT WORK An ethnography-inspired study of care workers' dilemmas at the margin
40. Andreas Kamstrup
Crowdsourcing and the Architectural Competition as Organisational Technologies
41. Louise Lyngfeldt Gorm Hansen
Triggering Earthquakes in Science, Politics and Chinese Hydropower - A Controversy Study
1. Vishv Priya Kohli
Combatting Falsification and Counterfeiting of Medicinal Products in the European Union – A Legal Analysis
2. Helle Haurum
Customer Engagement Behavior in the context of Continuous Service Relationships
3. Nis Grünberg
The Party-state order: Essays on China's political organization and political economic institutions
4. Jesper Christensen
A Behavioral Theory of Human Capital Integration
5. Poula Marie Helth
Learning in practice
6. Rasmus Vendler Toft-Kehler
Entrepreneurship as a career? An investigation of the relationship between entrepreneurial experience and entrepreneurial outcome
7. Szymon Furtak
Sensing the Future: Designing sensor-based predictive information systems for forecasting spare part demand for diesel engines
8. Mette Brehm Johansen
Organizing patient involvement. An ethnographic study
9. Iwona Sulinska
Complexities of Social Capital in Boards of Directors
10. Cecilie Fanøe Petersen
Award of public contracts as a means to conferring State aid: A legal analysis of the interface between public procurement law and State aid law
11. Ahmad Ahmad Barirani
Three Experimental Studies on Entrepreneurship

12. Carsten Allerslev Olsen
Financial Reporting Enforcement: Impact and Consequences
13. Irene Christensen
New product fumbles – Organizing for the Ramp-up process
14. Jacob Taarup-Esbensen
Managing communities – Mining MNEs' community risk management practices
15. Lester Allan Lasrado
Set-Theoretic approach to maturity models
16. Mia B. Münster
Intention vs. Perception of Designed Atmospheres in Fashion Stores
17. Anne Sluhan
Non-Financial Dimensions of Family Firm Ownership: How Socioemotional Wealth and Familiness Influence Internationalization
18. Henrik Yde Andersen
Essays on Debt and Pensions
19. Fabian Heinrich Müller
Valuation Reversed – When Valuators are Valuated. An Analysis of the Perception of and Reaction to Reviewers in Fine-Dining
20. Martin Jarmatz
Organizing for Pricing
21. Niels Joachim Christfort Gormsen
Essays on Empirical Asset Pricing
22. Diego Zunino
Socio-Cognitive Perspectives in Business Venturing
23. Benjamin Asmussen
Networks and Faces between Copenhagen and Canton, 1730-1840
24. Dalia Bagdziunaite
Brains at Brand Touchpoints A Consumer Neuroscience Study of Information Processing of Brand Advertisements and the Store Environment in Compulsive Buying
25. Erol Kazan
Towards a Disruptive Digital Platform Model
26. Andreas Bang Nielsen
Essays on Foreign Exchange and Credit Risk
27. Anne Krebs
Accountable, Operable Knowledge Toward Value Representations of Individual Knowledge in Accounting
28. Matilde Fogh Kirkegaard
A firm- and demand-side perspective on behavioral strategy for value creation: Insights from the hearing aid industry
29. Agnieszka Nowinska
SHIPS AND RELATION-SHIPS Tie formation in the sector of shipping intermediaries in shipping
30. Stine Evald Bentsen
The Comprehension of English Texts by Native Speakers of English and Japanese, Chinese and Russian Speakers of English as a Lingua Franca. An Empirical Study.
31. Stine Louise Daetz
Essays on Financial Frictions in Lending Markets
32. Christian Skov Jensen
Essays on Asset Pricing
33. Anders Kryger
Aligning future employee action and corporate strategy in a resource-scarce environment

34. Maitane Elorriaga-Rubio
The behavioral foundations of strategic decision-making: A contextual perspective
35. Roddy Walker
Leadership Development as Organisational Rehabilitation: Shaping Middle-Managers as Double Agents
36. Jinsun Bae
Producing Garments for Global Markets Corporate social responsibility (CSR) in Myanmar's export garment industry 2011–2015
37. Queralt Prat-i-Pubill
Axiological knowledge in a knowledge driven world. Considerations for organizations.
38. Pia Mølgaard
Essays on Corporate Loans and Credit Risk
39. Marzia Aricò
Service Design as a Transformative Force: Introduction and Adoption in an Organizational Context
40. Christian Dyrland Wåhlin-Jacobsen
Constructing change initiatives in workplace voice activities Studies from a social interaction perspective
41. Peter Kalum Schou
Institutional Logics in Entrepreneurial Ventures: How Competing Logics arise and shape organizational processes and outcomes during scale-up
42. Per Henriksen
Enterprise Risk Management Rationaler og paradokser i en moderne ledelsesteknologi

TITLER I ATV PH.D.-SERIEN

1992

1. Niels Kornum
Servicesamkørsel – organisation, økonomi og planlægningsmetode

1995

2. Verner Worm
*Nordiske virksomheder i Kina
Kulturspecifikke interaktionsrelationer ved nordiske virksomhedsetableringer i Kina*

1999

3. Mogens Bjerre
*Key Account Management of Complex Strategic Relationships
An Empirical Study of the Fast Moving Consumer Goods Industry*

2000

4. Lotte Darsø
*Innovation in the Making
Interaction Research with heterogeneous Groups of Knowledge Workers creating new Knowledge and new Leads*

2001

5. Peter Hobolt Jensen
*Managing Strategic Design Identities
The case of the Lego Developer Network*

2002

6. Peter Lohmann
The Deleuzian Other of Organizational Change – Moving Perspectives of the Human
7. Anne Marie Jess Hansen
To lead from a distance: The dynamic interplay between strategy and strategizing – A case study of the strategic management process

2003

8. Lotte Henriksen
*Videndeling
– om organisatoriske og ledelsesmæssige udfordringer ved videndeling i praksis*
9. Niels Christian Nickelsen
Arrangements of Knowing: Coordinating Procedures Tools and Bodies in Industrial Production – a case study of the collective making of new products

2005

10. Carsten Ørts Hansen
Konstruktion af ledelsesteknologier og effektivitet

TITLER I DBA PH.D.-SERIEN

2007

1. Peter Kastrup-Misir
Endeavoring to Understand Market Orientation – and the concomitant co-mutation of the researched, the researcher, the research itself and the truth

2009

1. Torkild Leo Thellefsen
*Fundamental Signs and Significance effects
A Semeiotic outline of Fundamental Signs, Significance-effects, Knowledge Profiling and their use in Knowledge Organization and Branding*
2. Daniel Ronzani
When Bits Learn to Walk Don't Make Them Trip. Technological Innovation and the Role of Regulation by Law in Information Systems Research: the Case of Radio Frequency Identification (RFID)

2010

1. Alexander Carnera
*Magten over livet og livet som magt
Studier i den biopolitiske ambivalens*