

**ANMELDELSE:**

## Anmeldelse Pihl & Søn: Søren's tragedie

Søren Langvad døde i 2012 og nåede ikke at se konkursen i sin virksomhed Pihl & Søn året efter. Men den 88-årige nåede at opleve, at banken smed ham ud af den store, fagligt dygtige entreprenørkoncern, som han havde brugt et langt liv på at skabe. Poul Høegh Østergaard har skrevet bogen "Søren's Saga" om entreprenøren. Den er tydeligvis baseret på et grundigt forarbejde og mange samtaler med Søren Langvad og hans omgivelser.

Resultatet er overordnet blevet lidt flimrende med mange spring frem og tilbage i tid. Den tålmodige kan dog især i slutningen af bogen danne sig sit eget indtryk, af hvad der førte til krisen i Pihl & Søn og – nok så interessant – også gøre sig tanker om, hvordan konkursen måske kunne have været forhindret, og hvem der kunne have gjort det.

Bogen efterlader ikke et indtryk af, at det var synd for den enerådige Søren Langvad. Han var uden tvivl en dygtig ingeniør, og for andre ingeniører, der var på bølgelængde med ham, var Pihl & Søn sandsynligvis den bedste arbejdsplads i Danmark.

Men Søren Langvad løb gerne store risici for at få fat i opgaver, der ud fra et ingeniørmæssigt synspunkt var interessante. Han overlod meget ansvar til pladscheferne, og virksomhedskulturen i Pihl & Søn indebar, at det var ingeniørerne, der bestemte. Det blev en slags krævende legeplads for fagligt ambitiøse ingeniører, der ville prøve kræfter med spændende opgaver. Bogen beskriver gen-

tagne gange, hvordan der i Pihl & Søn blev set ned på for eksempel de svenske entreprenører NCC og Skanska, fordi disse konkurrenter ikke var præget af begejstring for anlæg og byggeri men af shareholder value-tænkning, økonomisk kontrol og centraliserede beslutningsprocesser.

Det var en paradoksal foragt, for det er netop disse svenske selskaber – og ikke Pihl & Søn – der formåede at overleve, at tjene nogenlunde og på sin vis at afløse fortidens internationale danske entreprenørselskaber, som Christiani & Nielsen, Rasmussen & Schiøtz samt Kampsax på den globale markedsplads.

Hvem kunne så have grebet ind og måske forhindret risikotagningen og nedturen i Pihl & Søn? Bestyrelsen måske. Pihl's historie kan ses som en lærestykke i, hvor svært det kan være at være bestyrelsesmedlem i en virksomhed, der er domineret af en stærk og brysk

**...fortsættes på næste side**

**...Vort motto er**

**Ledelse - fra teori til praktiske handlinger!**

Respektfuld, nærværende sparring og bestyrelsesarbejde er også vejen til professionel ledelse på den gode måde - med fokus på udvikling og fremskridt gennem samspil, struktur og synlige mål.

Sparringspartner, bestyrelsesformand Mogens Birch-Larsen

Vi er pro-aktive partnere i disse interesseorganisationer:



ConsultTeam Management • Møllevej 10 • 4700 Næstved • Telefon 5577 1020 • Mobil 2123 9020  
mogens@consultteam.dk • www.consultteam.dk