

Strategisk spændstighed og organisatorisk inert



Af cand.scient.pol. Søren Heide, partner, Conmoto A/S

Der var engang et dansk benzinselskab, der markedsførte sig under sloganet ”Lille og vågen” – i modsætning til de etablerede konkurrenter, der underforstået var ”store og dovne”. Den lille og vågne eksisterer stadig som brand, men nu i en helt anden skikkelse som en del af en stor udenlandsk koncern. Og de store viste sig ikke at være dovne, men de havde travlt med at spise hinanden og blive færre, men endnu større. ¹

I de fleste virksomheder er det nok opfattelsen, at det er mest sikkert og trygt, når man med nogenlunde sikkerhed kan forudsige, hvad morgendagen bringer. Men når der er udsigt til vækst og velstand, så er der straks andre spillere på banen, som kræver deres del. Jo mere tåget og usikker fremtiden er, desto større er farerne, men også mulighederne. Det er evnen til at ramme den tågede fremtids krav, der tæller.

Tilpasning til forandringer i omgivelserne

Strategi handler om at vinde. I dette spil kan det som virksomhed være en stor fordel at være strategisk spændstig, letbenet, hurtig og fleksibel. Men det kan også være en fordel at være stor, stærk, tung og velpolstret. Den adrætte virksomhed kan hurtigt tilpasse sig forandringer og nye muligheder, mens den stærke og vægtige virksomhed kan absorbere forandringer.

Om der er særligt behov for strategisk og organisatorisk spændstighed eller tyngde afhænger i høj grad af, hvilke markedsmaessigt farvand man sejler i, og hvilke forandringer man skal reagere på. Langsomme og enkle forandringer kræver en anden strategisk respons end hurtige og komplekse forandringer.

Hurtig	Virksomheder drevet af entrepreneur-ånd	Virksomheder drevet af strategisk spændstighed
Forandringens hastighed	Virksomheder drevet af effektiv drift	Virksomheder drevet af strategisk planlægning
Langsom		
	Simpel	Kompleks
	Forandringens karakter	

Produktionen af biler har været bemærkelsesværdig ensartet siden den første Ford T rullede af båndet for 100 år siden. Branchen har ikke været præget af hurtige forandringer, men af gradvise og enkle forandringer. Det er fortsat eksplosionsmotoren, der er helt dominerende. Bilindustriens udfordringer med stigende benzinpriser og krav om reduktion af emissioner er blevet mødt med langsomme tilpasninger. Forandringerne har ikke på afgørende vis ændret de strategiske forudsætninger for industrien, om end en række producenter som Chrysler, General Motors, Ford Saab og Volvo har mere end svært ved at imødegå dem. Virksomheder, der opererer på markeder med langsomme og enkle forandringer, skal vinde over konkurrenterne ved at være effektive, have høj kvalitet og excellente processer og logistiksystemer. I bilindustrien har især Toyota, men også Honda og Volkswagen længe været kendt for netop Lean og høj kvalitet. Benzinbranchen, dagligvarehandlen og landbruget er ligeledes eksempler på områder, hvor de dominerende virksomheder er dem, der er bedst til at optimere og effektivisere driften.

Andre brancher har ligeledes været præget af langsomme forandringer, men her er tale om forandringer, der har haft en mere kompleks karakter fx i forhold til forskydninger i teknologi, målgrupper, lovgivning og internationalisering. Militæret er for så vidt den strategiske tænkings arnested, og her har planlægning altid været et grundlæggende udgangspunkt. Engang var det Sovjet og østblokken, der var fjenden. Siden er kompleksiteten øget – nu er fjenden et ubestemmeligt, fremmedartet Al-Qaeda netværk, som kræver en anden strategisk respons. Ændringerne er komplekse, men det går ikke hurtigere end en langsigtet planlægning er hensigtsmæssig. Bankernes og energiselskabernes stigende internationale konsolidering og spredning på flere områder er andre eksempler, hvor forandringerne er relativt langsomme, men til gengæld komplekse i forhold til bl.a. international regulering og teknologi.

Nogle brancher lever i et miljø med hurtige omend relativt enkle forandringer. Popmusikindustrien er præget af lynhurtigt at skulle udvikle talent og producere hits. Hvis musikken ikke hitter, så er solisten – typisk sangeren – ude. Der er ikke tid, tålmodighed eller penge til at lade kunstneren eksperimentere med flere albums. Vinderne er de pladeselskaber og producenter, som vedvarende kan ramme den flygtige musiksmag (med en tjekket frontfigur) og samtidig fremme tilstrækkelig talentmasse. Tilsvarende er modebranchen præget af hurtige forandringer. Det spanske tøjfirma Zara har udviklet et særligt system, så medarbejderne i butikkerne hele tiden opsamler information om ændringer i kundernes - især de unges - påklædning og præferencer. Disse informationer sendes til firmaets designere, som udvikler tøj, der i høj grad rammer kundernes smag. Zara bruger kun nogle få uger fra tøjet designes og produceres til det havner i butikkerne. I resten af branchen er gennemsnittet omkring ni måneder. Typisk er markeder med hurtige, enkle ændringer præget af mindre virksomheder, der er drevet af en stærk iværksætter- og entrepreneur-ånd, som ofte er knyttet til grundlæggeren af virksomheden.

Store dele af den informations- og kommunikationsteknologiske branche (IKT) er præget af hastige og komplekse forandringer. Det, der for få år siden var en smart, men lidt klodset mobiltelefon, er i dag også en computer, et mailsystem, en internet-

adgang, en spillekonsol og et mini TV. Her er der omfattende teknologisk og indholdsmæssig konvergens, og samtidig stiller kunderne store krav til, at der kontinuerligt udvikles nye smartere og mere funktionelle produkter. Der er sket betydelige forandringer i IKT-branchen: Google er på ti år blevet verdens stærkeste brand, TDC leverer indhold (musik via Play), Ericsson fusionerede med Sony, IBM opgav endelig mainframen og solgte senere sin PC-produktion, Dell overhalede Compaq ved at sælge direkte til kunderne via internettet og Apple fik nyt liv med iPod og iTunes i en branche, hvor distributionen af musik er helt forandret. På flygtige markeder, hvor den strategiske udsigt er tåget, fordi teknologi, kundepræferencer, ejerforhold, reguleringer m.v. konstant ændrer sig, er det som virksomhed strategisk utilstrækkeligt alene at forlade sig på en effektiv drift, en langsigtet planlægning eller en entrepreneur-kultur. I et sådant marked er der behov for at opbygge en strategisk spændstighed, hvor vinderne både har hurtigheden til at reagere på stadige forandringer og samtidig har "sejheden" til at overvinde komplekse bevægelser i omverdenen.

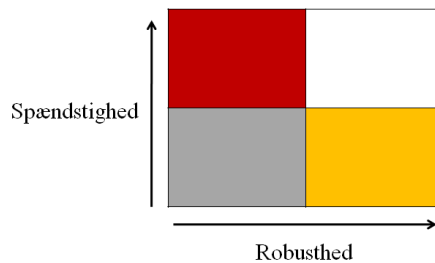
Strategisk spændstighed – size matters

Strategisk spændstighed handler om at være årvågen, hurtig, fleksibel og dynamisk. Men det handler også om at have kraft, robusthed, modstandsdygtighed og tyngde. Spændstigheden avler evnen til hurtigt at ændre retning efter nye muligheder. Robustheden giver evnen til at modstå modstand og moment til at fastholde fart.

I 1974 stod "århundredets boksekamp" mellem Muhammad Ali og George Foreman i Zaire. Foreman blev regnet for verdens mest hårdtslående bokser, havde vundet 40 kampe, heraf 37 på knockout. Hvad Foreman havde i slagkraft, havde Ali i bevægelse og hurtighed – "Float like a butterfly, sting like a bee". Alis bekymring var dog, om han i længden havde styrken til at modstå slagene fra den syv år yngre Foremans "sledgehammer". Alis første modtræk var at træne i månedsvis på opnå styrke til at tage imod - dag efter dag skulle hans sparringspartnere bare slå løs på ham, uden at han slog igen.

Da kampen oprandt, var Foreman storfavorit med odds 4-1. I 1. omgang angreb Ali med nogle slag, som er helt ukonventionelle i boksporten, fordi de helt blotter angribereren. Foreman lod sig forvirre, dog uden af blive rystet og kom tilbage i angreb. Ali skiftede fra 2. omgang taktik og lod sig presse ud i tovene. Enhver bokser ved, at det ikke er godt at "være ude i tovene". Dette var Alis andet modtræk. Foreman hamrede slag ind mod Ali, der dog fik blokeret det meste med dobbeltparader og lod tovene absorbere resten af kraften. Ind imellem havde Ali succes med hurtige kontraangreb. Foreman var ikke forberedt på Alis taktik, og efter 4-5 omgange var Foreman tydeligt forvirret over kampens udvikling, ligesom hans vedvarende slagserier i Alis dobbeltparader havde tappet ham for kræfter. I 8. omgang dansede Ali væk fra tovene og åbnede op for en kort slagserie. Foreman gik ned og blev talt ud.

Ali – Foreman kampen er en illustration på forskellige strategiske muligheder. Som udgangspunkt stod spændstige Ali (rødt felt) overfor robuste Foreman (gult felt). Ali vurderede, at hans spændstighed ikke ville være tilstrækkelig til sejr. Derfor opøvede han sin robusthed gennem træning (hvidt felt).



Små samt nystartede virksomheder kan have strategisk spændstighed – ”lille og vågen...”. Men de har ikke nødvendigvis meget at stå imod med. Iværksættervirksomheder er et godt eksempel på, at der ofte går nogle år med at kæmpe virksomheden i gang ved at få produktion og logistik til at fungere, få tiltrukket de rette medarbejdere, opbygge kunderelationer, få kassekreditten til at strække etc., før de gradvist bliver mere robuste. Nogle virksomheder udvikler strategisk spændstighed – andre bliver blot større.

Store virksomheder kan have mangfoldige forretningsgrene, der bidrager med selvstændige cash flows. De udvikler ofte et organisatorisk fedtlag i form af enheder, støttefunktioner og mennesker omkring selve kernen i forretningen. Typisk vil store virksomheder have knyttet deres kunder til sig på en måde, der gør det besværligt eller dyrt for kunderne at skifte til konkurrenterne. Mange store virksomheder har lave faste omkostninger som følge af optimerede produktions- og logistikprocesser og en effektiv drift. De har en stor pengekuise, der både giver mulighed for at blive i kampen længere end andre og muligheder for ekspansion, fx ved at overtage konkurrenter. Microsoft er finansielt så store, at de har kunnet blive i kampen om spillekonsoller længere end mange andre. iPod og iTunes er en god historie, fordi Apple var stor nok til at ”bløde” længe nok til, at mulighederne opstod og blev udnyttet.

En risiko for store, tunge organisationer er, at kulturen rådner indefra. Der kan snige sig en arrogance ind overfor kunder og konkurrenter, som behandles med nedladende overbærenhed. Der kan opstå en selvtilfredshed og en oplevelse af, at intet kan gå galt. Bureaukratiet svulmer, og der er firmapolitikker på alle områder. I store virksomheder er der ofte adskillige kongedømmer, der værner nidkært om deres områder. Mange ”Kloge-Åger” bruger deres energi ind i organisationen på at finde ud af, hvem der er klogest.

Forpligtende beslutninger

Det, der er afgørende for enhver virksomheds udvikling, er de bindende ledelsesmæssige beslutninger, der har betydning for den fremtidige retning. Det kan være beslutninger om investeringer, omorganisering, kontrakter eller offentlige bekendtgørelser om bestemte målsætninger. Det afgørende i denne sammenhæng er, om man ledelsesmæssigt gør sig klart, hvordan en given beslutning binder virksomheden strategisk. Vil beslutningen øge virksomhedens robusthed og styrke? Vil den bidrage til virksomhedens spændstighed og omstillingsevne?

I en virksomheds unge år træffes der en lang række beslutninger, der ofte binder virksomheden langt ud i fremtiden. Beslutningerne vedrører blandt andet:

- **Strategisk forståelsesramme.** Denne ramme udgør en fælles – men ofte underforstået – måde at betragte verden på. Hvordan ser virksomheden verden? Hvordan vurderer man konkurrenterne? Hvilke partnerskaber er de vigtigste? Hvordan skal virksomheden tjene penge på langt sigt? Hvilke kunder er afgørende? Banker ser ofte verden anderledes end IT-firmaer, som har et andet perspektiv end dagligvarekæder etc. Klare strategiske forståelsesrammer fokuserer ledernes og medarbejderes energi, så de ikke bruger kræfter på alle mulige alternativer. Strategi indebærer også fravalg, men ulempen er, at den strategiske forståelsesramme kan udvikle sig til skyklapper, som betyder, at der er forretningsmuligheder, der ikke bliver udnyttet.
- **Ressourcer i bred forstand.** Virksomheder investerer i en bred vifte af materielle og immaterielle ressourcer – fra bygninger og maskiner til teknologi, innovation og opbygning af brands via markedsføring. Ressourcer sætter virksomheden i stand til at kunne konkurrere, og de kan have stor strategisk betydning, når de har en varig karakter og vanskeligt kan købes eller udskiftes. Omvendt kan ressourcer fungere som møllesten, der vanskeliggør strategiske skift. En lang række flyselskaber har haft succes med betjening af mange forskellige destinationer, som har krævet investeringer i mange forskellige flytyper, som hver kræver særlige kompetencer og vedligeholdelse. Flere af disse selskaber er nu strategisk bundet af fly, som de har vanskeligt ved at fylde op eller sælge. Der er talrige eksempler på virksomheder og organisationer, der er bundet af deres ressourcer. Fx store skræddersyede IT-systemer, som på et tidspunkt bliver forældede. Brands, som støver til – Opel var engang nobelt, men er nu blevet morfar-agtig. Imponerende (dyre) domiciler – DR. Telefon-systemer, der ikke slår til i en reform – Politiet.
- **Processer og organisering.** Alle virksomheder opbygger processer til produktion, logistik, kunderelationer, beslutningstagning, kompetenceudvikling, dokumenthåndtering, produktudvikling og meget andet. Processer medvirker til effektivitet, kvalitet og stabilitet. Behovet for processer, procedurer og organisering stiger i takt med, at virksomheden vokser og bliver mere kompleks og måske international. EFQM, BSC, TQM, Lean, ABC, CRM, SCM og ISO er eksempler på nogle af de metoder og tankesæt, som virksomheder forpligter sig til. De medvirker til at få ledere og medarbejdere til at fokusere på værdiskabelsen i virksomheden – ”sådan gør vi her”. På den anden side vil processerne ofte udvikle sig til rutiner, der reducerer virksomhedens tilpasningsevne.
- **Relationer.** Konger og fyrster har i århundreder giftet sig ind i hinandens familier for at opnå fred og fremgang. Det er mange gange lykkedes. Enhver virksomhed har relationer til en række interessenter – kunder, leverandører, samarbejdspartnere, distributører, investorer, myndigheder m.fl. Relationer er helt afgørende for virksomhedens succes – det er i relationerne, at varer og ydelser bliver afsat, at finansiering bliver tilført, at viden opstår, at tillid opbygges. Der bliver truffet en række bindende beslutninger for at fastholde og

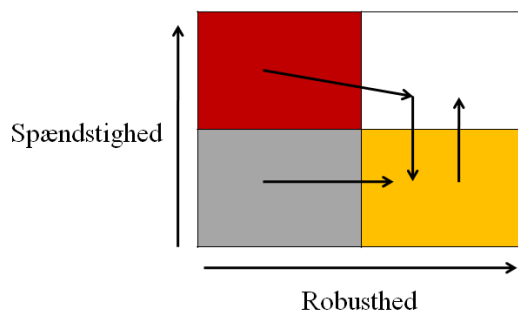
styrke relationer – der investeres i informationssystemer om kunder og marked, der opbygges strukturer for kundebehandling, der indgås partnerskaber eller fusioner med virksomheder med komplementære ydelser. Internt træffes der ligeledes en række varige beslutninger om hierarki, beslutningskompetence og organisationsstruktur. Velfungerende relationer er særdeles værdifulde, og de kan give virksomheden et betydeligt moment. Imidlertid kan gode relationer – som ægteskaber – udvikle sig til håndjern. I TV-serien Matador var der varige og stærke relationer mellem banken, Damernes Magasin og borgerskabets kunder. De ubrydelige relationer blev deres ulykke, da forandringen kom til byen. Da Simon Spies døde var det relationen som hustru, der betød, at Janni Spies meget mod forventning overtog ledelsen af rejsekoncernen. Hun ønskede at videreføre hans livsværk og ekspanderede voldsomt i et ellers faldende marked med køb af Tjæreborg Rejser og Conair for lånte penge. Købene førte til flere års underskud, der endte med salg af koncernen til engelske Airtours (nu MyTravel).

- **Værdier og kultur.** Stærke organisationskulturer er kendetegnet ved, at ledere og medarbejdere i vid udstrækning identificerer sig med virksomheden og har et stærkt fællesskab. Værdierne i en virksomhed bliver synliggjort og påvirket af beslutninger om belønninger, bonus og forfremmelser til personer, som i særlig grad eksemplificerer kulturen. Kulturen har også en væsentlig ekstern betydning for omgivelsernes opfattelse af virksomheden. Stærke kulturer giver masser af moment for virksomheden i bestemte retninger. Værdierne ligger som noget dybt indlejret og grundlæggende i en virksomhed, så de lader sig ikke lige ændre, fordi de netop er udtryk for det, som hidtil har været vigtigt og rigtigt. Mærskes berømte kulturtræk ”rettidig omhu” kondenserer den grundighed, omhyggelighed, ordentlighed, nul-fejl m.v., som har medvirket til virksomhedens flotte resultater i mange år. Rettidig omhu kan imidlertid også være et dogme, som skaber en rigid kultur, der ikke bidrager til omstilling af virksomheden.

Forpligtende strategiske beslutninger er således som et tveægget sværd. De kan bidrage til vækst og styrke. Men de kan også udvikle en inertie, der fastlåser virksomheden i en nærmest ubrydelig bevægelse.

Kampen mod organisatorisk inertie

Mange virksomheder er bare blevet større uden nogensinde at være synderligt spændstige – fx mange produktionsvirksomheder, banker og dagligvarekæder. Andre oplever



spændstigheden, men spændstigheden fører med tiden til robusthed og evnen til at absorbere - i overført betydning som Muhammad Alis karriere fra adrætte og vævre Cassius Clay til den stærke og stadig spændstige, yngre Ali til den tunge og langsomme ældre Ali. Andre igen kæmper – presset af omgivelserne – en hård kamp med de strategiske forpligtelser og ”organisatoriske kilo”, som virksomheden har taget på gennem mange år. Flere flyselskaber og mange af de store nationale teleselskaber er i en sådan situation.

Mange topledelse reagerer faktisk i god tid på de forandringer, som de tidligt ser i omgivelserne. Imidlertid er deres beslutninger ikke tilstrækkeligt effektive. Tværtimod kan deres beslutninger forstærke den organisatoriske inert i den forkerte retning. Det skyldes, at mange ledelse forsøger at løse udfordringerne med de beslutninger, tiltag og aktiviteter, som erfaringsmæssigt har virket godt og givet succes for virksomheden – engang. De bliver herved fanget i en fælde af deres egen tidligere succes. Men tidligere tiders ”succesopskrift” bidrager ikke til løsningen af virksomhedens udfordringer – den gør problemerne større. Det er som en bil, der er kørt fast – den kommer ikke videre ved, at man trykker hårdt på speederen – den graver sig bare dybere ned. Nogle pengeinstitutter har haft stor succes med store udlånsporteføljer, men de har for længe vedblevet med at yde for risikable lån.

For de virksomheder, hvor hastige og komplekse forandringer i omgivelserne kræver, at man opnår eller fastholder strategisk spændstighed, er der forskellige handlemuligheder. Nogle af dem er:

- **Vælg et nyt strategisk mantra.** Denne mulighed er forbeholdt de virksomheder, der for alvor er nødt til at ændre kurs og vriste sig ud af den organisatoriske inert. Et nyt mantra indebærer et klart alternativ til den hidtidige succesopskrift for virksomheden. Et nyt mantra skal medvirke til at nyorientere og omprioritere lederes og medarbejderes fokus og handlinger. Det vil typisk være en ny ledelse, som vælger et nyt mantra, fordi den hidtidige ledelse er synonym med det tidligere mantra og den hidtidige succesopskrift.

Lou Gerstner kom som CEO til et kriseram IBM i begyndelsen af 1990’erne. Han ændrede IBMs mantra fra at være sælger af store mainframe-computere til at være leverandør af integrerede, skræddersyede løsninger. Fokus skiftede fra at sælge produkter til at løse problemstillinger for kunden.

Nokia var så sent som i slutningen af 1980’erne et konglomerat, der producerede papir, elektricitet, kemikalier, gummi, elektronik og meget andet. Mobiltelefoner og telekommunikation udgjorde under 10 % af omsætningen. Med Sovjetunionens sammenbrud forsvandt det største marked, og Nokia afhængede alt, der ikke havde med telekommunikation at gøre. Herefter satte man stærkt på Nokia som et brand for mobiltelefoner.

At lykkes med et nyt strategisk mantra er en omfattende proces, som vil betyde en række nye bindende beslutninger om strategisk forståelsesramme, ressourcer, processer, relationer og værdier for at få indarbejdet mantraet og få virksomheden tilpasset til den nye situation.

- **Få strategi til at virke som en kontinuerlig proces og ikke som en sjælden begivenhed.** Strategisk spændstighed indebærer, at man betragter strategi som løbende, iterative processer, hvor man konstant må revurdere og justere virksomhedens aktiviteter og fokusområder til en flygtig og foranderlig omverden. Man må som udgangspunkt regne med, at virksomhedens strategiske plan er forkert i det øjeblik, den er skrevet, fordi markedet konstant er i bevægelse. Man kan ikke nøjes med årlige eller halvårslige reviews af strategien, men man skal have meget hyppige lidenskabsløse ”udefra-ind” reviews på sin strategi, så man løbende kan justere, opprioritere eller eliminere indsatsområder og projekter i strategien. Det er afgørende at få afvigelserne frem og gøre det legitimt at drøfte fejltagelser. Strategiens succes afhænger ikke af nogle få forkromede projekter, men af summen af en lang række aktiviteter og tiltag.
- **Udvikle og fastholde en ydre sensitivitet og indre råstyrke.** Strategisk spændstighed kræver, at ledelsen har en høj grad af kollektiv sensitivitet i forhold til begyndende tendenser og konvergerende kræfter i markedet. Jo mere tåget fremtiden ser ud, desto mere agtpågivende skal ledelsen være for at udnytte de bevægelser og muligheder, der opstår. Hvis virksomheden ikke har det konsekvente fokus på forandringer i omgivelserne, så vil den typisk skulle ansætte nogle ledere, som har disse egenskaber og skille sig af med dem, som ikke har.

Ledelsen skal have særligt fokus på hurtigt og effektivt at diskutere og opnå enighed, så det er et ledelseskollektiv, der træffer de følgende beslutninger. Strategisk spændstige virksomheder lærer ikke alene at lave hurtige retningskift uden at miste fremdrift, men deres ledelser har råstyrke, der kontinuerligt sætter virksomheden under pres med et højt ambitionsniveau, så virksomheden kommer til at trives med forandring. Sådanne virksomheder kommer til være på toppen af de markedsmæssige forandringer frem for smertefuldt at skulle halse efter forandringen. I Dotcom-bølgen var der masser af virksomheder, som håndterede hyppige forandringer i kundesammensætning, teknologi, forretningsmodeller, medarbejdersammensætninger m.v. – de få/bedste af dem kom forpjukskede igennem bølgen.

- **Genskabe vikingesånden.** Vikingerne var vilde. De drog ud og plyndrede og erobrede nyt land. Mange steder slog de sig ned og byggede gårde. Langsomt blev de til bønder. Der er masser af virksomheder, som for længst har lagt vikingerne bag sig. De fungerer nu som bondesamfund med solide rødder. Anciennitetsprincipperne for løn og forfremmelser råder, de forskellige årstidernes gøremål er synonym med kortsigtet fokus på kvartalsregnskabet, hundeslagsmål mellem afdelinger er almindelige, der er mange forskellige retninger og målsætninger, ofte er det i orden at skære hjørner for at nå resultater.

For at genskabe vikingesånden må virksomheden forsøge at tiltrække og fastholde ledere og medarbejdere med en vis "vildskab". Folk, der vil erobre udadtil, og som har modet til at gøre op med vaner og traditionsbundne systemer indadtil. Anciennitetssystemer skal erstattes med anerkendelse af strategisk vigtige indsatser og resultater. Tilskyndelser og incitamenter skal fungere på mellemlang sigt for at undgå bevidstløs kortidsoptimering. Hundeslagsmål dræner fremdrift og skal erstattes med - om nødvendigt - behård koordinati-on. Mangfoldigheden af målsætninger skal udskiftes med klare, ambitiøse og troværdige prioriteter. Der gøres kort proces med ledere og medarbejdere, der på grund af bekvemmelighed, suboptimering eller andre årsager går på kompromis med vedtagne beslutninger om fx fart, kvalitet eller kundeorientering.

Spændstighed og/eller organisatorisk inerti

Som virksomhed må man altså tage nøje bestik af den strategiske udsigt – er der klart vejr, eller er det tåget? Jo hurtigere og mere komplekse forandringerne i markedet er, desto mere er der brug for strategisk spændstighed i virksomheden. Der er en klar bevægelse mod, at succesfulde virksomheder med tiden bliver mere robuste, men også mere tunge. Derfor bør enhver strategisk beslutning være truffet på baggrund af afvejninger af, hvorvidt beslutningen binder og bidrager til spændstighed, robusthed eller begge dele.

¹ Denne artikel er inspireret af bl.a. Donald N. Sull "Why Good Companies go Bad and How Great Managers Remake them", 2005.
Ivez Doz og Mikko Kosonen "Fast Strategy", 2008.
Chris Argyris "Teaching Smart People How to Learn", 1991.
Filmen "When We Were Kings" af Leon Gast 1996 om boksekampen i sværvægt mellem Muhammad Ali og George Foreman.