



Strategi & Ledelse

Artikel trykt i Strategi & Ledelse.
Gengivelse af denne artikel eller
dele heraf er ikke tilladt ifølge
dansk lov om ophavsret.

Børsen Ledelseshåndbøger er
Danmarks største og stærkeste
videns- og udviklingsklub. Uanset
hvilket område eller emne du
beskæftiger dig med, får du her
et komplet opslagsværk på print,
cd-rom og internet, der giver
dig overblik og indsigt.

Ledelseshåndbogen er et praktisk
og overskueligt værktøj til dig,
der vil være 100% opdateret
inden for et bestemt område
– selvom du har en travl hverdag.

© Børsen Forum A/S, 2009

Lad strategien blive udfordret af djævlens advokat

af cand.merc. Dan Andersen, andersen@conmoto.dk,
Conmoto A/S – Human Business Development®

“Sandheden er ikke en absolut, overpersonlig størrelse; den afhænger af det talende menneske”

(Gorgias, sofist, 427 f. Kr.)

1. Tror du på det, du ser?

Et nyt panel

Dansk erhvervsliv kan mangle et djævlens advokat panel til supplement til bestyrelsen, som kan stille anderledes og udfordrende spørgsmål til vedtagne strategier

Svaret på overskriftens spørgsmål kan skifte på et nanosekund. Medio 2008 ville de fleste ejendomsmæglere sikkert hævde, at investering i fastejendom var vejen til fremtidig rigdom og tryghed. Tre måneder efter i slutningen af 2008 var fastejendom for mange vejen til fattigdom, og der findes næppe en ejendomsmægler, der selv ville satse sin formue på ejendomsinvesteringer.

Vedtagne sandheder

Vi lever i en tid, hvor vedtagne “sandheder” om fremtiden næsten fra den ene dag til den anden kan blive til lumske “usandheder”. Det kan betyde, at det der er synes at være et godt råd eller en god strategi, hurtigt kan tage sig tåbeligt ud under nye betingelser. De danske bankers ledere er vel velbegavede bankfolk, der kender deres branche og metier. Alligevel blev vi vel alle rystede over det, de bragte aktionærer og kunder i.

Bestyrelser er blevet mere og mere professionelle og har fået større og større ansvar, der rækker ud over at være kontrol-

lanter og budgetopfølgere. Alligevel ser vi virksomheder kuldsejle med deres strategier.

Det er næppe fordi erhvervedere eller bestyrelser i Danmark er dummere eller mere løgnagtige end andre landes. Sikkert tværtimod, når det kommer til stykket.

Hvorfor er det så svært at lave en strategi, der holder, når lederne kender deres fagområde og markedet?

Storm P har sagt: "Det er svært at spå – især om fremtiden!" og mere præcist kan det vel næppe formuleres. Den sætning er sikkert blevet sagt i flere bestyrelser og generalforsamlinger i efteråret 2008. Desværre for mange ledere er dette kun en forklaring, ikke en undskyldning, når man er ansat til at set ind i fremtiden og forventes at se rigtigt!

Strategi

Men Storm P har uomtvistelig ret, så hvad kan ledere så gøre? Strategier skal udformes, så budgetter kan aftales og handlinger i gang sættes.

Nogle virksomheder ser klarheden i historien og gentager "gode" handlinger og beslutninger, der har bragt virksomheden mange givende resultater. Tidligt 2008 ville være uberegtiget at bebrejde RoskildeBanks topledelse deres beslutninger. Banken voksede og alt så lyst ud! Ved indgang til 2009 betragtes den gamle direktion og bestyrelse nærmest som kriminelle og uhærdelige. Faldet fra bankgenier til tåber er kommet hurtigt; men ingen stillede spørgsmål ved deres beslutninger, da det gik godt!

Det samme kunne iagttages, da de danske kommuner blev sammenlagt ved begyndelsen af 2007. De sammenbragte topledelse syntes i begyndelsen at have magt og agt til at skabe nye og større kommuner. I hvert fald blev de oprindelige ledelse ved roret og virkede som om de havde styr på sammenlægningerne. Det var jo stort set det samme som altid i kommunerne – bare større. Det så rimeligt lyst ud!

Eller gjorde det nu det? Det viser sig, at flere faktisk for år tilbage har gjort opmærksom på gryende problemer uden at de har kunnet få gennemslag for deres synspunkter hos markante og succesfulde kommunale topledere.

Forskellige holdninger**2. Udfordring af sandheder**

I både de offentlige og private eksempler har der været personer med anderledes synspunkter og holdninger til de valgte strategier end topledelsens. Det kan så være nogle personer, der altid dukker op og kloger sig i bagklogskabens lys.

De andre har formodentlig mærket "historiens bevis" for, at toplederne havde ret og er blevet gjort tavse.

Det kunne også være toplederne havde fået ret, hvis fremtidens udfordringer og betingelse havde lignet fortidens i vækst-Midtsjælland og i de mindre overskuelige kommuner; men det gjorde den ikke.

Når det går rigtig godt eller mørke skyer truer, kan det være svært for beslutningstagere at bevare et objektive syn på valgte strategier. Selv organisationer, der har stramme interne rutiner, der burde sikre at fejl ikke slipper igennem og påvirker strategiernes forstandighed og holdbarhed. Der er ofte procedurer, der tager informationers og fremskrivningers validitet og sandsynlighed for indtræffen under behandling, så strategierne burde hvile på et solidt grundlag.

Romerske helte

Toplederne optræder som homerske helte, der er kendetegnet ved mod og veltalenhed, jf. Odysseus. Medarbejdere og bestyrelse kan kun kaste sig ud i en enkomien (lovprisning, gr.) og dermed er startskuddet for en lykkelig fremtid affyret.

Topledelser kan opfordre til kritiske spørgsmål og anderledes synspunkter; men ofte afvises tvivlere og nej-sigere i organisationen. En af de gamle Hollywood stormoguler udtrykte dette klar: "Jeg kan ikke respektere en mand, der ikke tør sige sin mening og blive fyret for den." Det er måske den holdning lederne udstråler. Det er den "åbne dørs"-politik, der betyder, døren er åben; men det er for at medarbejderen kan komme ud i en fart.

Det er ikke sådan lige til at komme igennem med afvigende synspunkter til den lagte strategi. Ofte vil afvigende eller alternative synspunkter blive fremlagt pakket godt ind eller forblive upågtede i den strategiske udviklingsproces.

Når løbet er i gang med støtte fra topledelsen, er det oftest advocatus Dei¹, der får plads. Der fremhæves det gode og fornuftige ved strategien, som skal tegne organisationens fremtid. Det ville være utænkeligt at beslutte en strategi og

så hævde den ikke dur. Fakta, der ikke bekræfter den valgte strategi, betvivles og fornægtes at være korrekte.

Walt Disney udtrykte "Facts is negotiable, perception is not!" og det mærker medarbejdere med alternative synspunkter og billeder af fremtiden i denne fase af strategi udviklingen.

Det er på dette tidspunkt inden strategien effektueres, at det er tid til at invitere advocatus Diaboli til at stille spørgsmål ved strategien med dens fastlåste sandheder og beslutningsgrundlag.

Bestyrelsen

Det er selvfølgelig bestyrelsens opgave at agere advocatus Diaboli; men bestyrelser bliver efter nogle år som topledelse "blinde" for omverdens utilpassede signaler.

Det kan anbefales, at nedsætte et panel med deltagere der er eksterne i forhold til organisationen. Nogle topledere har netværk, de anvender til at diskutere beslutninger og forretning med. Dette kan være udmærket og effektivt. Det kan dog få et præg af venskab og dermed kan en nødvendig skarphed og tvivlen komme til kort.

Der kan skabes processer og strukturer, der bevarer en vis spændstighed i forhold til andre opfattelser og antagelser end de gængse, der understøtter strategien med det valgte indhold.

James Bond licens

Der kan gennemføres et formelt review af strategien af en gruppe med et James Bond license til at være i tvivl og til at stille barske spørgsmål. Det skal være på et tidspunkt, hvor der er en sidste chance for at skifte strategi.

Det er bedst at skabe denne mulighed i slutningen af strategiformuleringsprocessen for at holde den ude fra denne; men så betids at det er muligt at vende tilbage til en reformulering.

-
- 1) Når personer skal helgenkåres udpeges to slags advokater Dei og Diaboli. De har hver deres klart afgrænsede opgave. Advocatus Dei skal finde og fremhæve alt godt om personer, der berettiger kåringer. Advocatus Diaboli skal finde alt negativt, der kunne tale for, at personen ikke kåres. Efter at have hørt på advokaterne beslutter rådet om, personen skal være helgen.

3. Vejledende principper for effektiv anvendelse af panelet med djævlens advokat

1. *Gør det tydeligt at formålet er sparring*

Det er vigtigt, at det er tydeligt for enhver, at panelet ikke skal udøve ledelse og stille spørgsmål ved topledelsens autoritet. Panelet må ikke på nogen måde forsøge at overtage ledelsen af organisationen; men det skal fastholde en ret til at få forklaret og reagere på alle grundlag og beslutninger, der har skabt strategien.

2. *Etabler et begrænset indsatsområde og klare regler*

Formålet er at finde ud af om strategien er det bedste alternativ, fejl og mangler.

Der bør være utvetydig afklaring af hvilke områder, der ligger inden for panelets område og hvordan dets resultater og konklusioner skal anvendes. Dette sker for at forhindre at diskussioner kommer til at vandre for langt omkring og at panelets arbejde bliver begravet og glemt. Det burde også forhindre panelmedlemmer for at komme med deres egne skjulte dagsordner.

Panelet skal ikke komme med deres egne forestillinger om hvordan strategien burde være; men kun forholde sig til fakta om strategien. Panelet er ikke en spansk inkvisition overfor hvilken, ledelsen skal forsvare sig. Panelet skal udfordre og udforske fakta, det må ikke handle om følelser, intuition og meninger, og det er de store spørgsmål, der skal være i fokus ikke mindre fejlslutninger.

3. *Bemand panelet effektivt*

Det er indlysende, at panelet anerkendelsesværdighed og effekt hænger sammen med gruppens egen.

Deltagerne bør være udenforstående fra organisationens ledelseshierarki og uafhængige af resultatet af deres review.

Ledere af panelet kan f.eks. være topleder fra andet selskab, uafhængigt bestyrelsesmedlem eller en, der kender organisationen (f.eks. pensioneret topleder²).

Paneldeltagere skal kunne give friske synspunkter og

2) Det kan selvfølgelig være problematisk med en tidligere topleder fra virksomheden; men alligevel bør det overvejes, da en sådan topleder har viden om virksomheden, der kan være en hjælp for panelet, når sandheder skal stå for skud.

vinkler, de skal ikke kopiere allerede eksisterende ekspertise, være i stand til at stille brede og åbne spørgsmål, der udfordrer organisationens "sandheder", valgte temaer og konsekvenser af strategien.

Deltagerne skal være søgende og spørgende³ og ikke spille eksperter, og de bør heller ikke være for empatiske, da det kan betyde, de hurtigere accepterer topledelsens synspunkter.

4. *Der skal være fokus på strategien og ikke processen*

Reviewet handler ikke om processen frem til strategien har været i orden, det handler om strategiens indhold.

Panelet skal ikke præsenteres for PowerPoint-serier, der med bullets viser alskens strategindhold og -sammenhænge. Der skal præsenteres detaljerede beskrivelser, så sammenhænge og indhold kan eksamineres i dybden og underliggende sandheder udfordres.

5. *Der skal leveres spørgsmål og ikke svar*

Det er ikke panelets opgave at finde alternative indgange til strategien. Resultatet af reviewet kan være at strategien ligger hakket i små bidder, hvis det er nødvendigt. Det er det bedste, og så må en ny strategi finde sin vej frem der fra. Panelet bør levere en rapport, der summerer og sammenfatter gruppens diskussioner og "opdagelser".

6. *"Det var da interessant"-fælden bør undgås*

Det er ikke første eller sidste gang, at resultatet af afvigende synspunkter ender i en skjult lomme og bliver "glemt" i det videre forløb. Det bør på en eller anden måde sikres at panelets rapport besvares og svarene fremlægges for de endelige beslutningstagere (i.e. bestyrelsen eller politisk organ).

3) Den engelske forsker Keith Grint, Professor of Defence Leadership ved Cranfield, taler om at i situationer, hvor fremtiden eller udfaldet af beslutninger ikke er sikre, bør ledere være mere spørgende end retningsgivende med entydige svar. Et af hans yndlingseksempler er præsident Kennedys adfærd ved Cuba krisen. Hvor Kennedy igen og igen udfordrede sine generalers verdens billede af, at det bare handlede om at slå til med militærkraft. Hans mange spørgsmål til givne sandheder reddede måske verden for en 3 verdenskrig (Human Relations, Vol. 58, No. 11, 1467-1494 (2005)) Dette er også panelet opgave, at udfordre sandheder og fortsætte med at spørge til et tillidsvækkende og afprøvet billede af virkeligheden dukker op.

4. Seks skrappe spørgsmål panelet bør stille

Der er en række spørgsmål og indgange til djævlens advokat panel som kan være relevante og de vil selvfølgelig veksle fra organisation til organisation.

Det er vigtigt panelet holder fast i sine spørgsmål til der er givet uddybende og overbevisende svar, der bygger på fakta.

Der er dog en række hovedspørgsmål, som et panel med glæde kan forfølge:

1. *Er dette en realistisk strategi for langsigtet succes?*
Formodentlig ville både banker og kommuner havde vredet sig under besvarelsen af dette spørgsmål, hvis et magtfuldt panel havde boret i dette spørgsmål.
2. *Hvad har vi lært af historien?*
Findes der fortilfælde, hvor organisationen har været i lignende situationer og hvad skete den gang? Nogle organisationer laver fiasko-biografer, der afdækker tidlige fejl for at forhindre deres gentagelse. Den amerikanske bilindustri er vel igen det klassiske eksempel på manglende korttidshukommelse, der kunne have trængt til at blive udfordret af et magtfuldt og udenforstående panel.
3. *Kommer vital information og afvigende synspunkter om strategien frem til beslutningstagere?*
Der må spørges ind til dette tema og evt. afæskes alternative synspunkter fra organisationen.
Hos Microsoft sendes anonyme spørgeskemaer ud til projektmedarbejdere, hvor de giver deres bud på, hvornår de mener et projekt reelt er færdigt. Disse datoer konfronteres projektlederne med. Dette skaber ikke nødvendigvis bedre deadlineoverholdelse; men et mere realistisk billede af hvornår projekter er færdige.
4. *Er alle muligheder undersøgt?*
Dette er måske specielt relevant, når organisationer følger et allerede succesfyldt spor. Det er netop i den situation at arrogance kan overstråle fornuft og intelligens! Der må spørges efter alternativer til best practice. Spørgsmålet: Hvis denne strategi ikke skal gennemføres, hvilken skal så? Kunne hjælpe til et bredere syn på beslutninger. Mon rejsebranchen har overvejet alternative

strategier til at folk vil rejse?

5. *Skal vi vædde?*

Spørgsmålet bruges af en amerikansk investor. Han udfordrer topledere med dette spørgsmål, når de på overbevisende vis fremlægger fakta. Han spørger da om de skal vædde 100.000\$ på om et faktum i fremlæggelsen er faktum eller en forskønnet antagelse. Hvis han oplever tøven med svaret, lukker han kassen!

Topledergruppen i en dansk virksomhed blev efter et grundigt strategiarbejde opfordret til hemmeligt at vise om de ville placere deres pensionsformue i aktier i firmaet. Afstemningen betød, at strategien blev genbearbejdet

5. Konklusion

Der kan være god grund til at gentage historien og til at stå fast på vundne sandheder, det har bragt mangen en virksomhed vækst og gevinst. Dette kræver dog at en enkel sammenhæng ikke brydes, nemlig at historien og fremtiden ligner hinanden. Det har den så for øvrigt aldrig gjort; men ændringerne er kommet i så små portioner, at det har været muligt for topledere og bestyrelser at tilpasse deres strategier og organisationer til de snigende forandringer. År 2000 har måske bragt et nyt perspektiv ind i strategiprocesser. Det tyder på, at forandringer for en tid kommer i spring og med centrale ryk i, hvad der er sandheder. Vi har i årtier talt om paradigmeskifter; men det er måske først nu de dukker op. Flere og flere virksomheder synes at se ind i en tåge, når de skal finde sigt punkter for deres strategi. Der er en begyndende bølge af management modeller og metoder til at holde organisationer spændstige (eng.: agile), så tilpasningen til nye forhold kan ske betids. Gennem 2008 og ved indgangen til 2009 syntes det som en række danske virksomheder ikke var nået til spændstighedsbølgen endnu!

Strategier skal besluttes, så budgetter kan fastlægges og virksomheden kan begynde at operere. Topledelser med bestyrelser kan ikke sidde og vente på afklaring af alt, før de melder ud. Om ikke andet vil tidens aktionærer have et svar på, hvordan deres formue forvaltes.

Inden strategien fastlægges og eksekveres kan det anbefales at lade et udenfor stående panel advocatus Diaboli se strategien efter for at sikre at sandheder er sandheder og at alter-

nativer have været grundig med i beslutninger frem til strategien.

Det kan være en udfordring for både topledelse og bestyrelse at blive konfronteret med et eksternt panels grundige udfordring og vel betvivlen af en valg strategi; men en rundspørge blandt mange danske virksomheder ved indledningen af 2009 ville sikret bekræfte at alternativet kan være værre og et ønske om, at muligheden havde været til stede.

