

HANNE FELDTTHUS

LÆS DEN FØR DINE KOLLEGAER!

# DEN STENSIKRE VEJ TIL FIASKO

DINE KOLLEGAER! LÆS DEN FØR

UNDERHOLDENDE OG  
LÆRERIGE HISTORIER FRA DET  
VIRKELIGE ARBEJDSLIV

GYLDENDAL BUSINESS

# Indhold

## FORORD 9

### INTRODUKTION

#### **ANDRES NEDERLAG ER IKKE AT FORAGTE 13**

Vi kan lære af hinandens fejl, men ikke kopiere andres succes.

### KAPITEL 1

#### **HVAD ER MENINGEN? 21**

Om virksomheder, der kommer galt af sted, fordi de tror, at meningen er at tjene penge.

### KAPITEL 2

#### **DEN SELVOPTAGEDE VIRKSOMHED 37**

Om virksomheder, der har nok i sig selv og ender med et totalt realitetsfravær.

### KAPITEL 3

#### **ABSTRAKTIONENS FORBANDELSE 51**

Om hvordan statistik, fagudtryk og forkortelser garanterer, at ingen fatter, hvad der foregår.

### KAPITEL 4

#### **HER GÅR DET RIGTIG GODT 65**

Om at nægte at se problemerne i øjnene og indføre løsninger, der ikke har noget med sagen at gøre.

### KAPITEL 5

#### **HER FÅR DU IKKE ET NEJ 79**

Om at ville være alt for alle og ende med ikke at være noget for nogen.

KAPITEL 6

### **MÅL OG MIDLER OG MIDLER SOM MÅL 93**

Om hvordan kontrolfreaks og regelryttere kan forplumre processen ved at forveksle midler med mål.

KAPITEL 7

### **HØRT VED KAFFEMASKINEN 111**

Om hvordan medarbejderne kan tage magten gennem ukontrollerede rygter og røverhistorier.

KAPITEL 8

### **UNDSKYLD, MEN DET HER ER JO IKKE RØD STUE 125**

Om at slå kreativiteten ihjel og hindre enhver form for opfindsomhed.

KAPITEL 9

### **OPFØR DIG ORDENTLIGT 141**

Om uoverskuelige konsekvenser af uopdragne og umodne ledere og medarbejdere, der kun tænker på sig selv.

KAPITEL 10

### **ANGSTEN FOR FIASKO 157**

Om mennesker, der desperat ønsker at gøre det rigtige, men ender med at gøre det forkerte.

### **TANKER PÅ FALDEREBET 173**

Summa summarum om fiasko på arbejde.

# **Kapitel 4**

## **Her går det rigtig godt**

**Om at nægte at se problemerne i øjnene og  
indføre løsninger, der ikke har noget  
med sagen at gøre.**

# Fem stensikre måder at opnå fiasko på:

1. Forti, at du har problemer.
2. Undgå at beskæftige dig med den egentlige årsag til de problemer, du ikke kan komme uden om.
3. Afled dine medarbejders opmærksomhed fra sagens kerne.
4. Foreslå straks en hurtig løsning, der lyder smart, men ikke har noget med sagen at gøre.
5. Giv vejret skylden, hvis alt andet slår fejl.

Problemer er per definition noget skidt, men det forhindrer dem beklageligvis ikke i at dukke op i alle mulige sammenhænge. De kommer i små og store størrelser og kræver at blive løst. De vil have vores opmærksomhed og lader sig sjældent begrave eller feje ind under gulvtæppet. Nogle få går i sig selv, men de fleste bider sig fast og har en tendens til at yngle eller knopskyde, hvorved de kan ende med at vokse os over hovedet.

Man skulle derfor tro, at alle ledere ville se det som deres fornemste rolle at være problemløsere. Det er imidlertid ikke altid tilfældet.

Nogle ledere er så bange for problemer, at de nægter at beskæftige sig med dem i længere tid ad gangen. De bliver utilpasse og rastløse, sidder uroligt på stolen og begynder at pille ved mobilen for at sende sms'er, ikke ulig uopdragne og hyperaktive unger.

Det kan give nogle spøjse oplevelser, når man er konsulent. Jeg er mere end en gang blevet hyret til at hjælpe med at løse en opgave, der udsprang af, at tingene ikke gik, som de skulle, for så til min store forbavselse at blive mødt af pralende chefer, der fremhævede den ene succes efter den anden. I stedet for at tale om det problem, som var grunden til min tilstedeværelse, talte de om alt muligt andet og allermest om det, der gik forrygende, hvilket efterlod mig som et stort spørgsmålstegn.

Det lyder helt sort og er det for så vidt også, men mon ikke der er mange, der kan genkende fænomenet. Lad mig give et eksempel.

En marketingchef er blevet bedt om at komme med et oplæg til at vende en langsomt, men år efter år konstant vigende markedsandel til vækst. Han hyrer mig til at hjælpe. Efter et par møder, hvor jeg er blevet sat ind i sagen, og hvor vi har talt lige ud af posen om den uholdbare situation, skal jeg mødes med

hans nærmeste chef for at få hans syn på problemet. Det skulle vise sig at være lettere sagt end gjort.

Jeg går uvidende og forundringsparat lige ind i løvens hule med alle mulige spørgsmål om, hvordan det hele hænger sammen. Der er tale om fem års uafbrudt tilbagegang, så der må være en god forklaring på, hvorfor man ikke har gjort en seriøs indsats for at stoppe utætheden i badekarret.

Det interessante ved kundetilbagegangen er nemlig, at det er forbavsende nemt at regne ud, hvad der er sket. Virksomheden lancerede for år tilbage et uhyre succesfuldt produkt. Så succesfuldt, at samtlige konkurrenter efter lidt betænkningstid lancerede noget lignende.

Markedet har i nogle år været oversvømmet af mere og mere avancerede udgaver af det oprindelige produkt. Den eneste, der ikke er kommet med en virkelig sexet forbedring, er bemeldte virksomhed. Den er med andre ord bagud på point på produktsiden. Det kan derfor undre, at det er marketingchefen, man har sat til at vende udviklingen, og det vil jeg naturligvis gerne have rede på, når jeg nu sidder over for den ansvarlige chef.

Det er dog ikke så ligetil at få nogle fornuftige svar ud af ham, for han viger uden om alle kritiske spørgsmål og svarer med irrelevante succeshistorier, der i stedet for at virke opklarende forplumrer billedet så meget, at jeg til sidst må spørge, hvorfor de har hyret mig, da de tilsyneladende ingen problemer har.

Det bringer ham kortvarigt tilbage til virkeligheden, og han indrømmer, at alt ikke går, som det burde. „Men produktsiden kan vi ikke røre ved,“ får jeg så at vide. „Vi er nødt til at markedsføre os til en højere markedsandel.“

Med megen list og snilde får jeg til sidst lusket ud af larven, at de har fået begrænsede ressourcer af det udenlandske hovedkontor til produktudvikling, og det eneste redskab, de har

tilbage, til at nå de budgetmål, som selvsamme hovedkontor har givet dem som en lodret ordre, er at give den gas på markedsføringssiden.

„Vi skal skabe et stærkt brand,“ udbryder den betrængte chef med pludselig opstået ild i øjnene. „Er det ikke det, det handler om nu om stunder, og er det ikke det, du formodes at være god til?“ spørger han udfordrende og læner sig selvtilfreds tilbage i stolen i sikker forvisning om, at han har fået skubbet problemet væk fra sig selv og over på min side af bordet.

På det tidspunkt burde jeg have rejst mig op og forladt kontoret med den nedslående, men oprigtige meddelelse, at nok fejler min faglige selvtillid ikke noget, men nogen mirakelmager er jeg ikke.

Det havde jeg desværre ikke tilstrækkelig ånds nærværelse til, så jeg blev ved med at bakse med at få ham til at forstå, at problemer er nødt til at blive løst der, hvor de er opstået, og ikke ved hjælp af kosmetisk farvelade. En farvelade, som kun kan virke, indtil kunderne opdager, at „brandet“ stadig ikke tilbyder alt det lækre lir, konkurrenterne har overdænget deres produkter med. På det tidspunkt vil markedsføringskronerne ikke kun være brugt, men de vil også være spildt uden at have efterladt sig andet end desillusionerede kunder.

Hvis nogen skulle være i tvivl, er det ikke opskriften på et stærkt brand.

Som sagt forlod jeg ikke kontoret. Jeg hang på og gjorde, hvad jeg kunne for at hjælpe marketingafdelingen, selv om den ikke var den rette til at løse det problem, som ingen i virksomheden havde lyst til eller mod på at beskæftige sig med. De ville have løsninger. Løsninger. Løsninger. Hurtige løsninger. Smarte løsninger. Billige løsninger. Løsninger.



Hvad de ikke ville, var at nærme sig ondets rod. Undervejs i projektet opdagede den uheldige marketingchef og jeg, at der var masser af ting, man kunne gøre for at forbedre produktudviklingsafdelingens arbejde, uden at det kostede ekstra, men det måtte vi ikke tale om. Det var tabu. Politisk betændt. Underlagt hovedkontoret i London. En stamme i stammen. Totalt forbudt for børn.

Vi fandt også ud af, at den magtkamp, der var mellem den øverste danske chef (et niveau over ham med branding) og en af cheferne i udlandet, foregik på en sådan måde, at den danske chef aldrig indrømmede offentligt, at han havde problemer. Hans manipulatoriske evner må have været betragtelige, siden han slap af sted med at fremstille fem års uafbrudt tilbagegang i kerneforretningen som en succes. En række mindre og uhyre kortsigtede sideforretninger reddede gang på gang hans bundlinje, men man skulle tro, at hovedkontoret og aktionærerne kunne ønske sig en mere langsigtet og bæredygtig strategi. Selskabet er børsnoteret, skal det lige tilføjes, så der er ikke tale om en lille familiebiks.

Når den danske chef ikke ville indrømme sine problemer, kunne han heller ikke bede om penge til at løse dem. Derfor led produktudviklingsafdelingen under mangel på ressourcer og kvalificerede folk. Alle, der kunne noget, flygtede derfra i en fart, og de tilbageblevne hutlede sig igennem. For at bevare selvrespekten tilbragte de størstedelen af deres tid med at stå i kø ved håndvasken. Her var der ingen ende på, hvilke andre afdelinger der var skyld i de manglende resultater. Undervejs i projektet fik marketingchefen og jeg dog ad omveje gjort hovedkontoret opmærksom på problemet og fik rettet noget op på tingene. I dag er hullet i badekarret blevet stoppet, og en svag vækst titter frem i regnearkene. Resultaterne er ikke prangende, men peger dog i den rigtige retning.

At politiske kampe kan æde en virksomhed op indefra, er ingen nyhed og den mindst interessante del af historien. Det interessante er den måde, chefen under chefen agerede på. Han fik besked på at fikse tilbagegangen, men han fik ingen midler til at gøre det med, og han fik heller ikke lov til at beskæftige sig med det virkelige problem. Hvad gjorde han så? Han sagde ikke fra. Han protesterede ikke det mindste. Han misbrugte et modebegreb, greb den forhåndenværende managementdille og bildte sig selv ind, at branding var sagen og svaret på alle hans bønner.

Han vidste ganske vist ikke, hvad branding går ud på, men forestillede sig, at det måtte være noget, marketingafdelingen kunne tage sig af. Marketingchefen var, da jeg mødte ham, ganske stolt over at have fået betroet så vigtig en opgave. Den stolthed sivede langsomt ud af ham, i takt med at det blev klart, at man ikke kan få alvorlige produktmangler til at forsvinde selv med den bedste markedsføring.

Stærke mærker kan ikke baseres på svage produkter. I det mindste ikke i det lange løb. Forbrugerne er for kloge. Og i dette tilfælde behøvede de ikke engang at være særlig opvakte.

Branding har alt, hvad der skal til for at blive en dille. Det lyder smart. Vi kender alle sammen de rigtig store og stærke mærker. Vi beundrer dem og ønsker at være ligesom dem. Vi kender deres kampagner og tænker, at sådan en kan vi også lancere. Men vi glemmer, at stærke mærker er uhyggeligt gennemtænkte og gennemførte i alt, hvad de foretager sig. Der er styr på det hele, og der er investeret enorme kræfter i alle led i værdikæden for at få hele orkesteret til at spille.

Denne verdens problemforskrækkede quick fixere kaster sig altid over diller, men glemmer at læse hele grundbogen. De hører kun, hvad de vil høre, og satser på, at de har fundet en nem løsning. De overser det indlysende faktum, at der ikke findes

nemme løsninger, og hvis der gør, så vil de blive kopieret af konkurrenterne dagen efter.

På den lange bane kan man kun få succes ved at gøre noget, der er rigtigt svært, og som ingen andre kan, tør eller har råd til. Her vil jeg gerne endnu en gang henviser til den videnskabeligt baserede bog *Blue ocean strategy* som opmuntrende inspiration til, hvordan man griber det an.

Branding har som andre diller fået meget på samvittigheden de seneste par år. I dag er begrebet så belastet, at fagfolk, altså dem, der i mange år har beskæftiget sig med at bygge mærkevarer op, dukker nakken og kalder det noget andet for ikke at komme til at virke som overfladiske og alt for smarte.

Men diller er for betrængte erhvervsledere, hvad en iskold Coke er for den tørstende. Og da brandingdillen er den dille, jeg ved mest om, kommer her endnu et eksempel på, hvordan man kan stikke sig selv blå i øjnene, når man ikke kan holde ud at beskæftige sig med operationelle, tunge, besværlige og usexede dagligdags problemer.

En mellemstor international virksomhed designer selv sine kollektioner, får dem produceret i Østen og forhandler produkterne igennem en kæde af butikker og shop-in-shops, der bærer virksomhedens navn. Virksomhedens brand har igennem mange år været betragtet som funky og fremme i bussen, hvad angår de nyeste livsstilstendenser. De senere år har virksomheden imidlertid været i krise. Det står sløjt til med indtjeningen, og man har svært ved at leve op til tidligere tiders sikre stil i designet. Kunderne svigter, og den ene besparelsesrunde efter den anden har gjort medarbejderne mismodige.

Ind i denne slukørede forsamling kommer en ny, frisk CEO, der er fast besluttet på at vise verden, at han kan vende udviklingen. Han lægger ud med endnu en besparelsesrunde, men denne gang meget mere drastisk end de drypvise tilpasninger,

man har været igennem i de foregående år. Det foregår primært ved at lukke urentable markeder og skære dybt i stabsfunktionerne. Samtidig bliver der luftet grundigt ud på direktionsgangen, og nye, entusiastiske folk kommer til. Sådan, så skulle det være fikset.

Indtjeningen viser tegn på forbedring, designet får et tiltrængt løft, og den sejrssikre CEO går til bestyrelsen med optimistiske meldinger.

Det viser sig at være stærkt forhastet, for den energi, han og hans håndgangne mænd har bragt ind i systemet, er ikke nok til at holde den første positive udvikling ved lige.

Umiddelbart efter begynder skeletterne at vælte ud af skabene. Virksomheden kan i alt for mange tilfælde ikke finde ud af at levere de rigtige varer til de rigtige kunder på det rigtige tidspunkt. Det tager ganske vist forbløffende lang tid at blive klar over, for virksomhedens it-system kan ikke finde ud af at registrere, hvad der foregår. Ja, man er så langt ude, at virksomhedens produkter ikke er mærket med de rigtige stregkoder. Som følge af alle disse trængsler mister man salg hver eneste dag, og kunde efter kunde vender skuffet ryggen til foretagendet.

Alle disse problemer er naturligvis ikke nye – de har hele tiden ligget som en udetoneret bombe under systemet, men det overså man i begejstringens første rus. Og da man samtidig har sat gang i en ekspansion med endnu flere udsalgssteder ikke bare i Europa, men også i udvalgte metropoler i Fjernøsten, mangedobles de logistiske problemer.

Nu står CEO'en i et dilemma, for det er et personligt nederlag at komme til bestyrelsen med et forslag om at investere i at få opdateret det ti år gamle it-system, der i parentes bemærket aldrig har fungeret optimalt, få leveringssystemet på plads og

ansætte kvalificerede folk til at få tingene til at virke, og da det under alle omstændigheder ikke er noget, der har hans store interesse, kaster han sin kærlighed på branding. Denne virkelighedsfjerne overspringshandling kan han slippe af sted med, fordi der ikke er valide data til at belyse det virkelige problem. Det er noget, „alle“ ved, men ikke kan føre tilstrækkeligt bevis for.

I hans øjne handler det i stedet om at blive endnu mere funky. Han soler sig i pressens lys, når han er med til at åbne nye butikker. Han trykker hånd med celebreties rundt om i verden, og VIP'er bliver fløjet ind i helikopter til store events.

Når koncerndirektionen sidder bænket for at få den stadig mere jammerlige indtjening under kontrol, udtaler han med malplaceret begejstring, at deres business handler om rock and roll. Det eneste, han ikke beskæftiger sig med, er sagens kerne.

Når hans betrængte divisionschefer forsøger at råbe ham op, er han tæt på at tabe besindelsen og påpeger, at han ikke vil høre om problemer – han vil have løsninger. Og i stedet for at sætte sig i spidsen for de arbejdsgrupper, der skal forsøge at få dagligdagen til at fungere, udnævner han sig selv til formand for de udvalg, der skal udvikle designet og ikke mindst det funky brand.

Det er der sjovt nok en del af de mellemledere, som sidder med problemerne til daglig, som ikke gider finde sig i, og de begynder at sive over til andre virksomheder. Og mellemlederne er, for at det ikke skal være løgn, godt hjulpet på vej af det funky brand. Omverdenen har nemlig ikke fundet ud af, hvor ringe det står til bag den polerede facade. Det skal lige tilføjes, at virksomheden ikke er børsnoteret, så det er begrænset, hvor mange oplysninger den er forpligtet til at give til offentligheden, og hvor interesseret pressen er i at grave i detaljerne. Virksomhedens image tegnes af sladderbladene og de glittede

magasiner. Derfor er det ikke svært for virksomhedens ledere at få job andre steder.

Hvordan den historie ender, står hen i det uvisse, men mon ikke bestyrelsen opdager, at rock and roll på topniveau er et udtryk for, at alle elementer i showet spiller maksimalt? Hvis ikke lyd, lys, billetsalg, udskænkning af øl, toiletforhold, til- og fra-kørselsveje, parkering, førstehjælp og mange andre lavpraktiske forhold er på plads, drukner koncerten med det funky band i utilfredshed, skandaler og negativ omtale. Det er ikke nok, at VIP'er bliver fløjet ind hen over hovedet på publikum, der står i mudder til knæene og forventes at betale for oplevelsen.

Der er skrevet mange store romaner om familier, der fortier deres problemer og lever i et helvede af intriger og ballade. Der kunne skrives lige så mange romaner om virksomheder, der forfølger samme strategi. Nogle mennesker, specielt magtmennesker, har en naiv forestilling om, at det billede af verden, de stædigt opretholder i deres fantasi, kan overføres til virkeligheden, hvis de blot uophørligt gentager deres mantra. Problemer er lig med nederlag og ansigtstab og må for enhver pris undgås.

Det er en skam, for hvis man beskæftiger sig længe nok med problemet, altså det virkelige problem, og får beskrevet det i alle detaljer, så ligger løsningen som regel ligefor.

Ethan Raisiel og Poul N. Friga, begge tidligere McKinsey-folk, fremlægger i bogen *The McKinsey Mind* det legendariske managementkonsulentfirmas metode til analysere sig frem til årsagssammenhænge bag ethvert problem.

Metoden hedder MECE, som betyder mutual exclusive collectively exhaustive. Det går ud på at splitte en problemstilling op i gensidigt udelukkende faktorer, som tilsammen giver et udtømmende billede af sagen.

De starter med at opstille en række hurtige hypoteser om, hvad der er galt, og hvad der kan gøres ved det. Derefter går de videre til at spørge sig selv om, hvad de skal tro på, for at de forskellige hypoteser kan være rigtige, hvilket lynhurtigt reducerer hypoteserne til en enkelt, der er mest troværdig.

Et eksempel: En virksomhed har problemer med indtjeningen på en produktlinje. Grunden til det kan være, at virksomheden er for dårlig til at købe råvarer ind, eller at dens produktionsapparat er ineffektivt, for nu bare at nævne to hypoteser.

Hvis man skal tro på det første, så må råvareomkostningerne nødvendigvis udgøre en meget stor del af de samlede omkostninger, for ellers kan det ikke være problemet. Det viser sig ikke at være tilfældet. Ud med den hypotese.

Hvad så med produktionsmetoden? En konsulent har hørt, at der er opstået en hel ny teknologi, som virksomheden slet ikke benytter sig af. O.k., det lyder lovende, og så går de i gang med MECE.

De opstiller et logisk beslutningstræ over gensidigt udelukkende og tilsammen udtømmende forhold, som skal analyseres, før man kan tage stilling til, om det er en god ide at indføre den ny teknologi. Bygninger skal bygges, maskiner indkøbes, medarbejdere uddannes, hyres og fyres, produktkvalitet evalueres osv.

Nu går den uovertrufne og skræmmende effektive McKinsey-maskine i gang med at arbejde. Fordi problemstillingen er splittet op, kan teamlederen dele analysen ud til en række unge, intelligente MBA'er, der på ingen tid hver for sig kan arbejde med at afdække de økonomiske konsekvenser af at indføre de forskellige elementer.

I det øjeblik et af de kloge hoveder eventuelt har modbevist hypotesen, sættes hele analysearbejdet i stå, og man begynder forfra med en ny hypotese.

Nu behøver man faktisk hverken være MBA eller managementkonsulent for at kunne benytte sig af metoden. Og det behøver heller ikke at gå så stærkt, som de dyre regnedrenge ynder. Mindre kan gøre det, og lidt eftertanke undervejs er ikke at kimse ad. Metoden kan anbefales, fordi den er god til at forhindre, at debatten bliver afsporet af irrelevante politiske intriger.

Det kræver dog under alle omstændigheder både snilde og en del psykologisk spilfægtteri at lede en workshop med en problemforskrækket virksomhed. Til behagelig orientering kan processen kendes på, at deltagerne hele tiden foreslår løsninger, hvilket jo umiddelbart lyder konstruktivt, men i virkeligheden spænder ben for succesen. På engelsk kalder man det „jumping to conclusions“, og det er ikke et kompliment.

Et andet sikkert tegn på problemforskrækkelse er, at man taler alt for meget om vejret. Her skal der ikke grines. Det er et udbredt fænomen at give udslag i vejrliget skylden for manglende salgsresultater. Og alle klimatiske ændringer er gangbare. Det kan enten være, fordi solen har skinnet for meget eller for lidt, men da vejret altid er utilregneligt, er det en blindgyde at spille tid på at diskutere det, for det forhindrer, at man kommer til sagen – medmindre man lever af at producere ispinde, for så er man undskyldt i denne sammenhæng.

Før i tiden eksisterede der et kompliment, der lød: „Han er en rigtig problemknuser.“ Det er forunderligt nok gået af mode. Nu skal man i stedet være løsningsorienteret. Og bevares, det lyder da fremkommeligt, men hvad med alle de tilfælde, hvor den anbefalede løsning ikke svarer til problemerne? Det nytter, som det forhåbentligt er fremgået af dette kapitel, ikke at foreslå branding som løsningen på hverken produktkvalitetsproblemer eller logistiske vildveje.



## I KORTLED:

Magtmennesker har en iboende trang til at forsøge at holde facaden og fortie problemer, der kan stille dem i et dårligt lys.

Når man ikke er til sinds at diskutere det virkelige problem, kan man nemt forfalde til at kaste sig over en dille, der ligner en løsning på den aktuelle udfordring, men ikke er det.

At undgå at løse det virkelige problem koster dyrt. Det koster aktionærene dyrt i form af manglende udbytte, og det koster medarbejderne dyrt i form af frustrationer og unødigt stress som følge af et konstant behov for at slukke ildebrande.