

# Ledelse

## NINA VINTHER ANDERSEN

CAND.SCIENT.POL., JOURNALIST OG STIFTER AF  
KOMMUNIKATIONSBUREAUET MOVING COPENHAGEN/TALERAKADEMIET

KLUMME

# CEO, tag ansvaret for jeres fejltrin – det gavner forretningen

Hvilken historie fortæller du,  
når det kniber med resultaterne?  
Dit valg kan få betydning for forretningen.

**S**idste år var et skridt ét af slagten for Bytteservicefirmaet Santa Fe Group – det tidligere ØK. Omsætningen faldt, underskuddet steg, og kurset dykkede.

«2018 var et hårdt år, led det fra den administrator direktør Martin Thaysen i en kommentar til regnskabet, mens han i årsrapporten udtrybde resultatet med blandt andet geopolitisk usikkerhed og markedsforhold.

Virkomheden er et smallcap-selskab på OMXC. Det samme er Brdr. A&O Johansen, der leverer værkøj og andet gøj til håndværkere.

I modsætning til Santa Fe Group hunde Brdr. A&O Johansen et fint år. Sådan har det ikke altid været. I 2014 var resultatet lavere end året før. I årsregnskabet forklarede ledelsen ligeledes resultatet ved at henviske til markedsdannelsen, men også, at en intern omorganisering havde haft en negativ påvirkning.

Spørgsmålet er, hvordan topledere bedst forklarer et dårligt resultat? Skal ledelsen henvisse til eksterne faktorer, f.eks. markedsforhold, eller interne omstændigheder som for eksempel paver planlægning?

Det satte en gruppe forskere sig for at undersøge.

Forskerne bad deltagerne om at læse den ene af to årsrapporter fra en fiktiv virksomhed.

Lejelsen bag den ene årsrapport skød skylden for et uventet fald i indtjeningen og et dårligt årsresultat på interne forhold med kontrollerbare omstændigheder (Årsrapport A):

»Det uventede fald i indtjeningen i år skyldes primært nogle af vores strategiske beslutninger. Beslutningen om at erhverve et nyt selskab og sende flere nye ledemidler ud på de internationale markeder bidrog direkte til kortsigtedt fald i indtjeningen. Som ledelse var vi



ikke fuldt ud forberedt på de ugunstige forhold, der opstod.«

**L**edelsen bag den anden årsrapport (Årsrapport B) forklarede de dårlige resultater med eksterne og ukontrollerbare forhold:

»Resultatnedgangen i år skyldes primært den uventede nedgang i det indenlandsk og internationale økonomiske miljø og den øgede internationale konkurrence. Disse ugunstige markedsforhold bidrog direkte til en kortsigtedt nedgang i salgs og gjorde det svært at indføre flere ledemidler på markedet.«

Resultatet var, at deltagerne, der læste Årsrapport A, så betydeligt mere positivt på virksomheden målt på en række forskellige parametre end deltagerne, der læste Årsrapport B.

For at teste, om det var en enlig svale eller udtryk for en generel tendens, trawlede forskerne hundredvis af årsrapporter fra 14 virksomheder (igenom over 21 år, herunder 655 forklaringer fra topledelsen).

Og så trådte et mysteri frem.

De virksomheder, der forklarede dårlige resultater med interne og kontrollerbare omstændigheder, havde en højere aktiekursus et år senere end dem, der skod skylden på eksisterende og ukontrollerbare forhold.

**S**trategien med at give eksterne forhold skylden er næsten dæmt til være ineffektiv. Den overbeviser sjældent skeptikene om, at ledelsen har kontrol over situationen eller evnerne til at fiks problemet. For omverdenen har en forventning om, at topledelsen har magten, evnerne og ressourcerne til at kontrollere virksomhedens performance.

Det kræver mod og ydmyghed at indrømme fejltrin eller ringe dæmmedraft. Mange ønsker instinktivt at skyde skylden på verden. Men ved at indrømme fejl og forkerte beslutninger bliver du ikke blot opfattet som ærlig, men også egnet til topjobbet.

Det er nemt at tage æren for veistand i de år, hvor det går godt og skyde skylden på verden. Men de perioder, hvor salget stagnerer, omsætningen falder og indtjeningen halter.

Men de ledere, der også tager ansvaret på sig i de magre år, giver interne faktorer skylden og viser en vej frem, vil ikke blot stå stærkere i offentligheden. De vil sandsynligvis også stå for en stærkere aktiekursus.

»Ved at indrømme fejl og forkerte beslutninger bliver du ikke blot opfattet som ærlig, men også egnet til topjobbet.«