

Ledere holder medarbejdernes liv i deres hænder

En beretning fra World Business Forum 2013

Af Helle Hedegaard Hein

“If you want something you’ve never had, you must be willing to do something you’ve never done.” Med dette citat fra den amerikanske præsident Thomas Jefferson åbnede den amerikanske managementguru Tom Peters World Business Forum i Milano den 5.-6. november.

I salen sad ledere og ledelsesinteresserede fra hele verden – og i globaliseringens hellige navn sad de fleste af deltagerne med høretelefoner på og fik simultantolket oplæggene fra de engelsktalende talere. Det gav Tom Peters anledning til at bemærke, at i en sådan kontekst var det at holde et foredrag en let sag, mens det at simultantolke den straks var en anden sag. Og som han sagde: ”Giv dem en hånd! De holder mit liv i deres hænder de næste 90 minutter!”

Sådan er det også med ledelse og talentudvikling. Ledere og talentudviklere holder medarbejdernes og talenternes liv i deres hænder. Derfor skal ledelse tages alvorligt som fag, og derfor advokerer Tom Peters for et lederskab, hvor man involverer sig med medarbejderne. Medarbejdere, som ikke føler sig betydningsfulde, yder sjældent betydningsfulde bidrag. Derfor har Tom Peters formuleret sin kendte managementfilosofi MBWA: Management by Wandering Around. Den største synd, man som leder kan begå, er at bure sig inde på sit kontor og miste forbindelsen til medarbejderne. I Tom Peters’ managementfilosofi er lytning derfor en af de allervæsentligste ledelsesdiscipliner. Lytning er for Tom Peters en profession på linje med at spille cello. Det er noget, man skal studere og øve sig på i mange år, før man når et professionelt mestringsniveau. Selv i fag, hvor lytning burde være en åbenlys væsentlig kompetence, halter det med at tage lytning alvorligt, sagde Tom Peters, og refererede til en undersøgelse af lægers kommunikation med deres patienter, som viste, at læger i gennemsnit afbryder patienten allerede efter 18 sekunder.

Og netop med sin understregning af evnen til at lytte som en helt central ledelsesdisciplin fik Tom Peters allerede fra start trukket en helt væsentlig rød tråd til konferencens sidste oplægsholdere.

Men før vi nåede så langt, blev scenen for de nye tendenser i lederskab sat af en række oplægsholdere, som alle på hver deres måde ridsede fundamentale ændringer og vilkår i samfundet op, som netop nødvendiggør nye ledelsesdiscipliner.

Sund fornuft slår ideer ihjel

Først introducerede den amerikanske innovationseksperter Luke Williams begrebet nedbrydende tænkning (disruptive thinking). Begrebet refererer til den amerikanske ledelsesguru Clayton Christensen, som i sin bog fra 2003, *The Innovator’s Dilemma*, lancerede begrebet nedbrydende teknologier. Ifølge Clayton Christensen har alle brancher historisk set været præget af en dominerende forretningsmodel, som betinger den måde, man konkurrerer på. Inden for den dominerende forretningsmodel satser man typisk på bevarende (sustainable) innovation, hvor man inden for rammerne af den etablerede forretningsstrategi

forbedrer og forfiner produkternes ydeevne, attributter etc. Problemet er dog, at man ved den metode kan skabe en teknologisk udvikling, som går stærkere end det, der har markedets interesse. Hvor mange nye iPhone-modeller er markedet reelt interesseret i? Når markedet ikke længere er interesseret i de produkter, der er resultatet af bevarende innovation, opstår der mulighed for, at nye konkurrenter kan trænge ind på markedet med nye produkter, som netop er resultatet af, at man har nedbrudt den eksisterende forståelse og skabt noget helt nyt. Innovative virksomheders dilemma er dermed, om man skal holde fast i det bestående eller løbe risikoen og opfinde nedbrydende teknologier, som grundlæggende stiller spørgsmålstejn ved og dermed gør op med den eksisterende tænkning. Detailhandelen er et glimrende eksempel på nedbrydende teknologispring. I 1850'erne var detailhandelen koncentreret omkring den lokale købmand, og fokus var på personlig service og kredit. I slutningen af 1800-tallet skete det første nedbrydende teknologispring med fremvæksten af varehuse, som ikke kunne yde den samme personlige service som den lokale købmand, men som til gengæld kunne bryste sig af et langt større sortiment. Næste nedbrydende teknologispring kom med udbredelsen af discountbutikker, hvor fokus var på lave omkostninger. Og det seneste nedbrydende teknologispring kom med e-handelen.

Luke Williams påpegede som andre af konferencens oplægsholdere, at vi lever i ideernes tidsalder. Det er ideerne, vi skal leve af i fremtiden. Vi lever ikke i vidensøkonomien, men i en tidsalder, hvor kreativitet og undfangelse af nye, banebrydende ideer sætter dagsordenen. I en sådan verden er nedbrydende tænkning, dvs. evnen til at kunne betragte ting fra helt nye synsvinkler og stille spørgsmålstejn ved det bestående, helt central. Det er imidlertid svært at skabe en virkelighed, hvor det reelt er muligt at stille spørgsmålstejn ved det bestående, for ideer mødes ofte med sund fornuft – og som Luke Williams sagde: Der er intet, der kan slå en god idé ihjel hurtigere end sund fornuft!

Industrielle revolutioner fra massemarked til cloud-baseret produktion

Luke Williams blev sekunderet af den amerikanske entreprenør Chris Anderson. Chris Anderson var igennem 11 år chefredaktør for Wired – et tidsskrift, som beskæftiger sig med, hvordan nye tendenser inden for teknologi påvirker kultur, samfund, økonomi etc. Men Chris Anderson havde andre planer og trådte i 2012 tilbage for i stedet at engagere sig i et nyt, spirende dronefirma, som i øvrigt er organiseret sådan, som markedet fremover vil være organiseret på.

Chris Anderson lagde ud med at føre os tilbage til fjernsynets fremkomst i 1930'erne. Fjernsynet var i høj grad med til at skabe et massemarked og en fælles kultur. På et massemarked og i en fælles kultur giver det mening at tale om en gennemsnitlig forbruger. Men på internettet er der et marked for alle, og det, der definerer os som mennesker i dag, er ikke den fælles kultur, men de områder, hvor vi adskiller os fra den fælles kultur.

Også Chris Anderson tegnede et billede af et marked, der har gennemgået markante ændringer, og i hans fortælling var der mange paralleller til de nedbrydende teknologispring, som var en gennemgående tråd i Luke Williams' oplæg. Chris Anderson tegnede et billede af forskellige industrielle revolutioner. Den første industrielle revolution opstod omkring fabrikkerne, hvor man udskiftede rå muskelkraft med maskinkraft. Livet blev levet omkring fabrikkerne og skabte en øget befolkningstæthed, som igen øgede behovet for infrastruktur, rent drikkevand etc. I den anden industrielle revolution blev maskinkraften erstattet med

hjernekraft, og produktionen gik fra masseproduktion til den desktop fabrikation, som udgør trædestenen for den tredje industrielle revolution, hvor cloud manufacturing er nøgleordet. I dag – og i fremtiden – er det meget lettere at komme fra idé til prototype. I dag er det muligt for alle at designe egne produkter på deres computer i eget hjem. Så printer man produktet på sin 3D-printer og sender alle informationer via nettet til en fabrik i Kina, som oversætter hele molevitten fra engelsk til kinesisk. Man betaler via PayPal, og 10 dage senere modtager man en æske med varer, man selv har produceret hjemme ved skrivebordet.

Ideernes tidsalder

Alle disse tendenser gik også igen i oplægget fra Kevin Roberts, CEO for det internationale og kæmpestore reklamebureau Saatchi & Saatchi. Kevin Roberts beskrev en verden, der er præget af VUCA: Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous. Og ifølge Roberts er den eneste løsning på VUCA at være SuperVUCA: Vibrant, Unreal, Crazy, Astounding.

Kevin Roberts pointerede ligesom Luke Williams og Chris Anderson, at vi ikke kan holde fast i en opfattelse af, at vi lever i en vidensøkonomi. Vi lever i ideernes tidsalder, og ideer er verdens valuta. Men ligesom de øvrige oplægsholdere understregede Kevin Roberts, at vejen fra VUCA til SuperVUCA er brydsom, for ideer har ikke nødvendigvis lette vilkår. Luke Williams ville med reference til Clayton Christensen sige, at hvis ideer virkelig skal have mulighed for at bryde igennem, så skal de være et resultat af nedbrydende tænkning, hvor man for alvor stiller spørgsmålstegn ved det bestående.

På fremtidens marked handler det ikke om at malke markedet, sagde Kevin Roberts. Det handler om at skabe kreative bevægelser. I den kreative økonomi venter man ikke på den store idé. I stedet skal man skabe et miljø, hvor små ideer kan vokse.

Det er først og fremmest lederens ansvar. Lederens rolle i fremtiden er ikke bare at tænke rationelt og skære ind til benet og fokusere på effektivitet, men i stedet netop at bidrage til, at ideer får næring og kan blomstre. I det set-up er lederens væsentligste redskab inspiration. Lederen skal skabe drømme, og det gør man ifølge Kevin Roberts først og fremmest igennem sproget. Ledere skal ikke formulere missioner og ledelsesstrategier. Martin Luther King fik ikke folk med sig ved at sige: "I have a mission statement!" Ledelsessproget skaber virkeligheden, og fremtidens ledelsessprog skal være mere passioneret og mere følelsesbetonet. Derfor vil man, spår Kevin Roberts, i fremtiden se nye ledelsestitler. CEO vil i fremtiden ikke være forkortelsen for Chief Executive Officer, men forkortelsen for "Chief Excitement Officer". Og en CMO vil ikke være en "Chief Marketing Officer", men en "Chief Magic Officer". Derfor introducerede Kevin Roberts også sit eget begrebsapparat: Fra en tidsalder, der har fokuseret på information, story telling og afkast på investeringer, er vi nu i en tidsalder, der kalder på inspiration, story sharing og afkast på involvering.

Kevin Roberts sluttede sit indlæg af med at pointere, at det er de inspirerende ledere, der skaber følgeskab – men for at kunne være en inspirerende leder, er man nødt til at kende sig selv som leder.

Den stille revolution

Den tråd samlede Susan Cain effektivt op! Og det lykkedes hende på forunderlig vis at binde sløjfe på en lang række af de forudgående indlæg.

Susan Cain har en fortid som advokat for Wall Street-firmaer, men opgav sin advokatkarriere for at realisere barndomsdrømmen om at blive forfatter. Hendes første bog, *Quiet: The Power of Introverts In a World That Can't Stop Talking*, er blevet en regulær bestseller og et vigtigt skridt i retning af den stille revolution, Susan Cain gerne ser indtræde i organiseringen af arbejdet og i ledelsesudøvelsen fremover.

Susan Cains mission er at skabe bedre plads til de introverte typer på arbejdspladserne og på ledelsesgangene. I en verden, hvor ekstroverte typer betragtes som de mest kraftfulde og dermed også de mest succesfulde mennesker, advokerer Susan Cain for de introverte typers ofte oversete kvaliteter.

Som ledere har introverte typer kvaliteter, som ekstroverte ledere sjældent har, og det slår især igennem på kreativitet. For det første viser undersøgelser, at introverte ledere får mere ud af deres medarbejdere, fordi de giver medarbejderne bedre plads til at arbejde med deres ideer, hvorimod ekstroverte ledere har en tendens til at ville sætte deres eget aftryk på medarbejdernes initiativer. Introverte ledere er – apropos Tom Peters' oplæg – bedre til at lytte til medarbejderne, end ekstroverte ledertyper er. De er også bedre til at lytte til sig selv og finde den mening og det formål, de arbejder for. Det skaber følgeskab, fordi medarbejdere kan se, at lederen ikke stiller sig i spotlyset for at fremhæve sig selv. For introverte ledertyper er spotlyset et nødvendigt onde, som man træder ind i, for at fremhæve sin vision eller den sag, man tror på.

For det andet er introverte typer ofte langt mere kreative end ekstroverte typer. Ekstroverte typer fokuserer for meget på målet og vil gerne nå frem til målet på så kort tid som muligt. Introverte typer tager sig bedre tid til at indsamle relevant viden, og de er også – apropos Luke Williams' budskab om nedbrydende tænkning – bedre til at stille spørgsmålstejn ved det bestående. De er med andre ord bedre til at tænke uden for boksen.

Men de introverte har svære kår i en verden, hvor teams, brainstorming og storrumskontorer er blevet et næsten uigennemtrængeligt mantra. Her pegede Susan Cain på undersøgelser, der viser, at når man arbejder i grupper, har de fleste mennesker en tendens til at overtage de mest fremtrædende meninger i gruppen, og de fremsættes ofte af de mest ekstroverte typer. Det fører til ensretning og gruppetænkning. Ægte originalitet kræver, at man tilbringer tid alene med sine tanker og ideer – og det er en evne, der falder de introverte typer langt lettere end de ekstroverte. Så hvis man skal være konkurrencedygtig i ideernes tidsalder og i den kreative økonomi, så skal der gøres bedre plads til de introverte på arbejdspladserne og på ledelsesgangene.

Ledere skal reducere deres magtfølelse for at blive gode til at lytte

Susan Cain blev efterfulgt af den amerikanske motivationsekspert, Daniel Pink. Pinks udgangspunkt var, at når medarbejdere vælger at søge nye græsange, så går de ikke på grund af virksomheden, men på grund af deres leder. Arbejdsmarkedet i dag er – i modsætning til tidligere – præget af, at lederne har mere brug

for deres medarbejdere, end medarbejderne har brug for deres ledere. Det kræver en omstilling i den ledelsestilgang, mange ledere har. Pink argumenterede for, at mange ledere stadig baserer deres lederskab på magt. Problemet er blot, at jo mere magtfuld, man føler sig, jo mere taler man, og des dårligere er man til at lytte og til at se tingene fra andre perspektiver end sit eget. Dermed underbyggede Pink de øvrige oplæg ved at opfordre ledere til at reducere deres følelse af magtfuldhed, så de netop blev bedre til at lytte og give plads til andre perspektiver.

Respekt er nøgleordet

I gennem to dage var en del budskaber altså gået igen på konferencen som en rød tråd: For at kunne inspirere andre, må man lytte. Det gælder for ledere, og det gælder for medarbejdere. Man må lytte til andre for at give plads til andre perspektiver og bryde med tidligere tænkning. Man må også lytte til sig selv. For at kunne inspirere andre må man lære sig selv at kende, for andre bliver ikke inspireret af dem, der er noget for deres egen skyld, men af dem, der har et budskab. For at lære sig selv at kende, er det nødvendigt, at man lytter til sig selv. Det kræver stilhed, alenetid og refleksion.

Dermed var der banet vej til konferencens højdepunkt: Et timelangt live-interview med tennisspilleren Andre Agassi, som på sin stille, reflekterede og introverte facon var personificeringen af de foregående oplægsholderes budskaber.

Agassis tenniskarriere og forhold til tennis er velbeskrevet i hans selvbiografi, *Open*, hvor han beskriver sit forhold til den sport, hvor han stadig i dag fremstår som en af de bedste og mest vindende tennisspillere. Agassi blev professionel i en alder af 16 og vandt sin første Grand Slam-titel i Wimbledon i 1992. 7 Grand Slam-titler og olympisk guld blev det til, før en karrieremæssig rutsjetur truede med at stoppe karrieren. Efter et comeback i 1999 vandt han yderligere to Grand Slam-titler, før han indstillede karrieren i 2006. I 1994 stiftede han Andre Agassi Charitable Foundation, som har til formål at give udsatte børn i Nevada, hvor han selv bor, mulighed for skolegang.

Agassi er i den grad en introvert type og understregede flere gange i løbet af live-interviewet, at han syntes, han talte for meget. Han kan bedre lide at lytte!

Som introvert type er han overhovedet ikke motiveret af mål. Noget af et problem, når man befinder sig en sportsverden, der i den grad er motiveret af mål. Og måske grunden til, at Agassi virkelig hadede tennis, mens han spillede.

Agassis frustrationer over den målstyrede tennisverden gik for alvor op for ham, da han første gang fik at vide, at han nu lå nr. 1 på verdensranglisten. Han følte intet, og den tomhed var en gruopvækkende sandhed, som han i årevis forsøgte at fortrænge – af den simple grund, at han slet ikke så nogen løsning på problemet. I stedet kæmpede Agassi en kamp med og mod en stigende følelse af at være fremmedgjort for sin sport. Han havde det hele: Penge, pokaler, titler, succes – men han følte sig aldrig forbundet til sin sport og til sine præstationer.

På konferencen talte Agassi om de afgørende vendepunkter i hans liv.

Et af de første vendepunkter var mødet med fitnessinstruktøren Gil. Agassi fortalte, hvordan han tog Agassis mål og drømme og gjorde dem til sine egne. Som Agassi tørt konstaterede: På den måde kunne jeg ikke svigte Gil uden samtidig at svigte mig selv.

Et andet afgørende vendepunkt kom efter en veritabel krise i Agassis tenniskarriere. Meningsløsheden ved at spille tennis var blevet for stor. Han tog rekreative stoffer i fritiden for at holde ud at være til (men aldrig præstationsfremmende midler). Han rutsjede ned ad verdensranglisten og røg ud af mange turneringer i første runde. I et forsøg på at kæmpe sig op ad verdensranglisten igen, lægger Agassis tennistræner Brad et program, så Agassi får spillet så mange små turneringer som muligt.

Det lykkes Brad at få et wild card til Agassi til en turnering i Stuttgart. Agassi ryger ud i første runde, og da de er kommet tilbage på hotellet i Stuttgart, trænger Brad Agassi op i en krog og giver Agassi et valg: Sådan her kan vi ikke fortsætte. Du har tjent penge nok, så du behøver ikke at spille for pengenes skyld. Så enten stopper du – eller også starter vi forfra. Helt forfra. Valget er dit – men du kan ikke fortsætte med at gøre dig selv til grin på den måde.

Brad gør det klart for Agassi, at hvis han vil fortsætte med at spille tennis, må han trække sig ud af samtlige turneringer og starte helt forfra. Bygge krop og spil op helt fra bunden.

Agassi er rystet og står på hotellet i Stuttgart og kigger ud af vinduet på myldretidstrafikken og tænker, at han nu hader tennis mere end nogensinde før. Mens han kigger ud af vinduet, begynder han at spekulere på, om de mennesker, der kører derude, også hader deres arbejde. Nogle af dem gør, tænker Agassi, men de tager på arbejde alligevel. Agassi tænker, at han i det mindste har én ting, som mange af dem, der kører rundt derude, ikke har: Det er muligt, at han hader tennis, men han er i det mindste god til det. Rigtig god. Så han beslutter sig for at fortsætte, og had til tennis eller ej, indser han, at han må udvise respekt over for sit talent og over for sig selv. Og så starter han forfra.

Den dag i Stuttgart indser Agassi, at løsningen er at give 100%. I tennis behøver man ikke at være god – man skal bare være bedre end én anden person. De færreste vil have et niveau, der svarer til 100%, men niveauet er ikke det vigtige. Det vigtige er, hvad man får ud af det niveau, man ligger på. Nogle mennesker får 40% ud af deres 70%, så hvis man får 100% ud af sine egne 50%, er man stadig bedre. For Agassi er det forskellen på et talent og en mester. Talent er ikke et spørgsmål om arv eller miljø. Det er ikke et spørgsmål om mentale eller fysiske styrker. Det er først og fremmest et spørgsmål om at give 100%. Gør man ikke det, har man ikke respekt for sig selv og for sit talent.

Men Agassi indså også, at han manglede drivkraften til at give 100%, og den drivkraft kunne han ikke finde i tennis. I stedet fandt han den i de skoler for udsatte børn, han har åbnet i Las Vegas. Den dag i Stuttgart blev vendepunktet for Agassi, fordi han den dag besluttede sig for at spille tennis for alle de børn, som har fortjent en uddannelse, men som ikke er så heldige, at de er gode til en sportsgren. Børn, som tørster efter viden, og som er interesserede, men som har brug for en hjælpende hånd. Så i stedet for at have tennis som målet i sig selv, blev tennis nu Agassis middel og redskab. Ved at spille for de børn, der havde fortjent en uddannelse, blev tennis iklædt en mening, som for første gang nogensinde skabte følelsen af at være forbundet til sporten.

Ligesom respekt blev et nøgleord for Agassi, er det også et nøgleord på hans skoler i Las Vegas, hvor der er indført en "Code of Respect" for alle elever, som lyder:

“The essence of good discipline is RESPECT.

Respect for authority and respect for others;

Respect for self and respect for rules.

It is an attitude that begins at home, is reinforced in school, and is applied throughout life.”

Med tanke på konferencens øvrige temaer var det interessant, at det at lytte i Agassis øjne er én af nøglerne til respekt. Lytte til andre. Lytte til autoriteter. Men frem for alt at lytte til sig selv for at finde mening og formål med det, man gør.

Og så lukkede Agassi konferencen med ordene:

“I try to make myself better because... the alternative... sucks! No matter what you do, show enough respect for others and yourself so that you leave the world a better place. I hated tennis – but I sincerely hope tennis was better off for having me...”