

”Lær af Madonna - eller luk” - *Opråb til danske virksomheder*

Af Sebastian Nybo,
Foredragsholder, Forfatter og
Forandringsagent

Der er ingen, der længere kan være uvidende om, at alt omkring os forandrer sig - og heller ikke, at det går hurtigere og hurtigere. Fra den ene dag til den anden lukker gamle hæderkronede virksomheder, og helt nye start-ups handles for milliarder. Mange af de forandringer, vi oplever, er drevet af teknologi, mens andre er psykologiske og handler om den måde, vi opfatter os selv på. For 50 år siden ville det være uhørt, hvis en kvinde på 50 kørte på rulleskøjter – i dag er det uhørt, at hun ikke gør det – sammen med sin kæreste John på 27. For første gang nogen sinde er der fire generationer på arbejdsmarkedet på samme tid, og det er ikke længere ”smart” at eje sin bil, sin bolig eller noget som helst andet for den sags skyld. Inden for en kort årrække vil vi hellere dele og være fælles, end vi vil eje, og derfor skyder virksomheder som minbildinbil.dk og homeswop.com op overalt.

Det handler om at følge med udviklingen - og om muligt komme foran. Det har virksomheder som Google, Skype og Facebook formået. Hvis Facebook var et land, ville det være det tredjestørste i verden, og Google har 31 milliarder søgninger om måneden. De har altså ikke bare siddet og ventet og set tiden an. De har, hver på deres måde, forvaltet deres unikke potentiale og derved opnået ekstrem gennemslagskraft. Der var egentlig ikke noget nyt i det med at ”søge” på nettet eller i det med at kunne skrive eller tale med sine venner. Produkterne var ikke ekstraordinære. Det var måden at bringe dem i anvendelse på, der var ekstraordinær. Meget lig sangerinden Madonna, der også formåede at udnytte det, hun kunne, til sit yderste maksimum. Hun formåede om nogen at læse de underliggende trends, der var i hendes samtid, og var derfor altid lidt foran. Det gjorde, at hun altid fik sat sig selv i centrum for opmærksomheden – og det er et godt sted at

kommunikere fra. Hvor meget ”gratis” reklame har hun ikke fået gennem tiden? Og hvor god har hun ikke været til at forlade et image til fordel for et nyt? Mange mener, at kernen i hele hendes eksistens handlede om at være synlig og i at kunne omsætte det til forretning.

Synlighed er eksistens

Synlighed er eksistens, som min gode kollega og ven, Christian Have, fastslog i sin bog af samme navn, og det gælder både inden for popmusik og erhverv. Det kan godt være, at I producerer de bedste produkter, men hvad betyder det, hvis der ikke er nogen, der ved det? Hvis de ikke er synlige? Netop dette var Madonna: synlig. Hun kunne om nogen tiltrække sig opmærksomhed og på den måde gøde jorden for sine produkter. Og det, der er endnu mere fascinerende, er, at hun egentlig ikke har nogen særlig stor stemme. Der var og er mange andre kunstnere, der har langt mere kapacitet, klang og spændvidde i deres stemme end hun, men hun formåede at anvende netop sit unikke potentiale, og hun kender sin besøgstid. Hun formåede at være ”just in time” igen og igen. Det er der mange virksomheder, der godt kunne lære meget af.

For forbrugeren handler det ikke om at få det ypperste produkt, men om at få det, der giver genklang hos dem selv. End ikke ægtheden er vigtigt for det anslås, at europæerne køber kopi af modetøj og accessories for ca. 50 mia. om året. Hvor ofte har jeg ikke siddet med virksomheder, der bare ikke kunne forstå, at selv om de lavede verdens bedste lampe, brød, medicin eller radio, så var det bare ikke nok. Og selv om vi godt kan blive enige om, at det ikke er rimeligt eller fair, så må vi tage afsked med tesen om, at det er produktet, der er kongen - for det er det ikke. I dag er den ubestridte konge den ”identitetsforstærker”, et produkt tilfører. Det er det at kunne nævne på Facebook, at man lige har bagt et stenalderbrød, eller at dele på LinkedIn, at man lige har været på bestyrelsestræningslejr i London. Det er det, der betyder noget.

I mit job som forandringsagent har jeg da også stået og taget mig til hovedet over, hvordan store dele af markedet er til fals for glitter, men jeg har også lært at forstå den lovmæssighed, der eksisterer. Der er jo mange eksempler på produkter og virksomheder, der kommer op med et brag, er i vælten en sæson eller to, og så er borte igen. Min anbefaling er derfor at holde fast ved kerneprodukter af høj kvalitet og samtidig skabe plads til at prøve radikale nye produkter af – uden det bliver livstruende. Det er jo netop nogle af de nye idéer, der skal understøtte eksistensberettelsen i fremtiden. Igen er Google et godt eksempel, for de allokerer en stor del af deres ressourcer til nye projekter og idéer. De animerer deres medarbejdere til ikke bare at tænke ud af boksen, men til ligefrem at tænke "Disruptive innovation". Der er med andre ord ikke bare højt til loftet – der er slet ikke noget loft. Det samme kan ikke siges at være tilfældet i størstedelen af danske organisationer. Den største udfordring i dansk erhverv er ikke, at de afprøver for mange idéer, men at de fortsat sover tungt - bedøvet af jantelovens indlejrede modsætning: selvfedme.

Tornerosesøvn

Et skoleeksempel på den livsfarlige selvtilstrækkelighed er B&O. De var blevet SÅ vant til, at deres produkter bare "solgte" sig selv, fordi alle med respekt for sig selv naturligvis ville anskaffe sig et B&O-produkt. I SÅ lang tid var det "alles" drøm at få et B&O, og på den måde vise sine omgivelser, at man havde fået succes, at virksomheden faldt i dyb søvn. De vågnede end ikke, da de begyndte at få bøllebank af markedet, som da de lancerede en mobiltelefon med et meget lidt brugervenligt tastatur eller et TV, der mest af alt lignede et fremskudt dige. Når man er SIKKER på, at man har ret, og at det er kunderne, der tager fejl, så skal der virkelig bankes på. B&O havde sovet så tungt, at de ikke havde fornemmet den nye trend; at de unge og toneangivende forbrugere var begyndt at ønske sig ALT andet end det B&O, de selv var vokset op med hos deres forældre. Brandet var blevet Old News, som ingen unge ville identificeres med. SÅ vågnede de endelig op, og nu er A9-højtalerne, der er lette at anvende med en iPhone, et godt eksempel på et produkt, der rækker fremad i stedet for bagud.

Et andet godt eksempel på, hvor farligt det er at sove, er SAS, der fortsat kæmper med at få omstillet sig til det nye paradigme. Det er ikke

helt let, når både ens flyflåde og ens virksomhedskultur af ældre dato knager og brager og vander sig konstant. "Og hvor vigtig er ikke en god kundeoplevelse i nutidens virale samfund, hvor 50% af al mobil internettrafik i f.eks. England er til Facebook?" Men det synes ikke rigtigt at være gået op for alle SAS's medarbejdere, hvor der fortsat er mange, der taler lettere nedladende til en, når man har brug for service. Med den form for Systematisk Anti Service overlever de altså ikke, for vor tids kunder gider ikke blive talt til som et debilt treårigt barn.

Og hvad kommer der til at ske med bogbranchen, når der bliver udgivet over 4000 bøger om dagen, med aviserne, når der bliver skabt en blog hvert sekund og med postvæsnet, når der bliver sendt over 300 milliarder mails hver dag?

Hvor er der mange, der fortsat sover. Ja det virker næsten som om de er bevidstløse - uden sansning af tid og rum. For nyligt var jeg hos en kunde, en mindre detailkæde, som havde akut brug for en Turn Around-proces, fordi der var røde tal over hele linjen. Jeg undersøgte sagen, og mit råd til ledelsen var, at de skulle lukke en række butikker, satse på nogle få og øge anvendelsen af de sociale medier for derved at booste internetsalget og øge omsætningen. Men det "kunne" de jo ikke, fordi en del af kædens butikker blev drevet af familiemedlemmer, og så var det jo ikke sådan lige at lukke dem. Det tog tid at få dem til at forstå, at hvis de ønskede at nurse deres "hellige køer", så ville virksomheden bukke under.

Det er tankevækkende, at den slags hensynsbetændelse hvert år kvæler en lang række virksomheder, der ellers godt kunne "genopfinde" sig selv og sin eksistensberettigelse, men det er direkte sørgeligt, at denne negative forandringsvillighed er så meget mere udpræget inden for det offentlige. I erhvervslivet må selv de mest sejlivede dinosaurer med tiden bukke under - det gør de ikke inden for det offentlige! Og det er uanset hvor forældet og bagud-stræbende de så måtte være.

Det er min erfaring, at når først den politiske faktor er inde, så ophører alt fornuft. Så er der ikke længere tale om tornerosesøvn, men om stupid "magtsyge-giftgas", der effektivt kvæler alt initiativ og ny udvikling. Jeg har forsøgt flere gange, men jeg må konstatere, at jeg ikke har pondus nok til at slå selv den mindste sprække i det etablerede systems bolværk. Et godt eksempel er, da jeg foreslog at retænke hele

præmissen for supersygehusene. Det skulle jo egentlig være et "bliv-rask-hus", og det ville derfor være klogt at inddrage den alternative branche i en co-creation-proces med det etablerede system for på den måde at skabe dynamisk videndeling og nyudvikling. Eller da jeg foreslog et dynamisk læringsmiljø i skolerne, så indlæringen ikke var fastlåst til et bestemt alderstrin, men i stedet blev drevet af barnets eget behov, altså: Lær at regne, når du skal købe sko, og lær at tale engelsk, når du skal chatte med en i USA. Det er indlysende lettere at sikre læring, når den, der skal lære, kan se en fordel for sig selv i det. Jeg behøver vist ikke gengive den perfide og selvfede feedback, jeg fik, så jeg har valgt at bruge mine ressourcer der, hvor der er håb.

Plads til genialitet

Jeg har det privilegium at samarbejde med en lang række virksomheder, der ikke "tør" andet end at forandre sig. For dem er evolutionen ikke sat på pause, mens de venter på, at der skal komme nogen og redde dem. En del af mit arbejde i disse organisationer er at understøtte en virksomhedskultur, hvor den enkelte kan få mulighed for at bringe sit unikke potentiale i spil - til gavn for både fællesskabet/virksomheden og individet.

Alt forandrer sig så hurtigt, at ingen længere kan spænde over den viden, der skal til for at kunne træffe lønsomme beslutninger. Derfor må vi konvertere fra et hierarkisk lederskab til et aktualiseret, hvor den enkelte naturligt tager ansvar og leder, når processer er inden for vedkommendes fagspeciale. Det kommer let til at lyde meget Kloge Åge-agtigt, men det er i virkeligheden meget simpelt. Vi skal hver især gøre det, vi naturligt har talent for, og på den måde maksimere fællesskabets evne til at træffe hurtige, velfunderede og lønsomme beslutninger (hvilket jeg har skrevet om i min bog "Det indre lederskab"). I al sin enkelthed handler det om at skabe plads for den enkeltes naturlige talent, det unikke potentiale, og samtidig sikre, at der bliver lavet noget. Der skal være autonomi, men ikke anarki. Når en virksomhed formår at understøtte deres medarbejdere, så de blomstrer, er det til gavn for alle.

Den helt markante forskel, jeg har fundet mellem det, de bedste organisationer i verden kan, og det, de danske virksomheder formår at gøre, handler om originalitet - og mangel på

samme. Når jeg går rundt på campus hos Google, så er der plads til at være original. Det er OK, at du som medarbejder stikker ud, og du må godt være genial til lige netop det, du laver - eller rettere: Du må gerne vise, at du er genial til det, for det er jo derfor, du er ansat til netop det. I langt de fleste danske virksomheder må man for alt i verden ikke stikke ud eller tro, man er noget, for hvis man gør det, så kan det jo være, at man blotter sin leders uvidenhed eller sine teammedlemmers manglende commitment.

Det er beskæmmende, hvor meget genialitet danske virksomheder årligt går glip af, fordi janteloven fortsat holdes i live af middelmådige, storsovende ledere og en dansk samfundskultur, der minder mere om et frilandsmuseum end om et moderne innovativt land. Og JO, jeg har hørt, hvordan danske politikere og virksomhedsledere hele tiden siger, at vi skal leve af at være innovative, så mit spørgsmål er bare: Hvorfor dræber I så al genialitet og initiativ med jeres middelmådighed og jeres hensynsbetændelse?

Derfor er mit råd meget enkelt: Har du en leder, der overskygger dit potentiale, så gør vedkommende opmærksom på den manglende lønsomhed, der er resultatet, hvis du ikke kan få mulighed for at gøre det, du er god til. Hjælper det ikke, så find et sted, hvor man påskønner ressourcestærke medarbejdere.

Og ja, der findes nogle mennesker, der overvurderer deres kapacitet, men de udgør promiller i forhold til de innovative og skabende medarbejdere, der årligt hæmmes af smålig ledelse. Der findes forsat SÅ meget "mågeledelse" derude, hvor den stressede leder kommer stormende ind i lokalet, flakser rundt, skider over det hele og flakser ud igen. Hverken medarbejderne eller lederne får de bedste idéer under pres, og en undersøgelse viste for kort tid siden, at 40 procent ikke tør sige deres leder imod af frygt for at miste arbejdet. Er der noget, der virker mere væksthæmmende for innovation end mangel på feedback, så vil jeg gerne vide det.

Der er kun én vej - fremad.

Min far arbejdede hele sit liv på B&O, og selvom de ikke var eller er lønførende i den del af landet, så fik han alle muligheder for at blomstre. Han var oprindeligt udlært grovsmed, men på B&O fik han mulighed for at udvikle sit iboende potentiale. Han fik både ledelsesansvar og alle de opgaver, han kunne løfte. Hans motto var og er "Der er kun én vej - fremad"; et citat, jeg selv har

anvendt, når jeg har siddet med kunder, der har stået over for gigastore udfordringer. Og det motto rummer i al sin enkelhed det ene af de tre elementer i loven om bæredygtige forandringer, nemlig: viljen, som trækker én igennem, når alt håb er ude. Hvad B&O fortsat ikke har formået til fulde, er de to andre ben på taburetten, nemlig værdighed og nytænkning. Selv i de kronede dage, da virksomheden genererede store overskud, var der ikke meget ekstra til de ansatte end en julepose til ungerne, en and og to flasker rødvin til medarbejderne. Innovationen var forbeholdt designeren og hvis den menige medarbejder kom med indvendinger, så kom janteloven væltende. Meget er ændret siden da, selv i Struer, men der er lang vej endnu, hvis det, vi ønsker, er et bæredygtigt, innovativt land. For middelmådighedens tunge skyer hænger fortsat lavt over Danmark.

En "kvalificeret forstyrrelse"

Når jeg kommer ind i virksomheder og organisationer, så er det så afgjort ikke alle, der kan lide, når jeg tydeligt siger min mening om meget af den ledelse og den kultur, der findes langt de fleste steder. Men det er jo netop det, jeg ser som min opgave som konsulent: at være en "kvalificeret forstyrrelse" og ikke bare endnu et mæh-hoved, der bare lirer endnu et oplæg af om den positive psykologis fantastiske resultater. Misforstå mig ikke; jeg anvender selv al den forskning, jeg kommer i nærheden af, og positiv psykologi er en landvinning, men jeg oplever desværre, at det alt for ofte bliver anvendt til at passivere medarbejderne. Det er som læbestift på en gorilla og derved kommer et ellers fantastisk værktøj til at kvæle al konstruktiv kritik. Mange steder bliver man stemplet som "en brokker", hvis man bare har den mindste kritik, og det var jo ikke lige det, der var meningen. At jeg ikke holder min kæft og ikke kun siger det, "de" gerne vil høre, skyldes kun én ting: at der er en direkte sammenhæng mellem god ledelse, sund virksomhedskultur og medarbejdernes livskvalitet - og det kan aflæses direkte på bundlinjen.

Udviklingen går så stærkt i dag, at en student, der begynder på en 4-årig teknologiuddannelse, vil opleve, at halvdelen af det, de lærer det første år, vil være forældet på det tredje.

Top ti af de mest eftertragtede jobs i dag fandtes slet ikke i 2004. Hver fjerde medarbejder har kun været hos deres nuværende arbejdsgiver

i under ét år. Intet er, som det var for bare et øjeblik siden. Om du, og den virksomhed, du arbejder i, følger med tiden, er et meget relevant spørgsmål at stille. For langt de fleste danske virksomheder og offentlige institutioner er alt for dårlige til at genopfinde sig selv. Hvis man var god til at lave kaffe på storebæltsfærgen, og der så kom nogen og byggede en bro, så skal man måske til at genopfinde sig selv. Ligesom popikonet Madonna.

Og jeg tør godt at sige det: Lær af Madonna, eller luk!

Gode råd:

For at være i flow med tidens forandring skal man:

- aldrig være bange for at genopfinde sig selv
- gøre sig fri af hensynsbetændelsen
- være tro mod sig selv – også når alle andre synes, det er FOR dumt
- have en klar vision og forstå værdien af forandringen
- skaffe de fornødne ressourcer til at gennemføre forandringen
- bevare sin originalitet – der er alt for mange kopier

Info om Madonna:

Madonna Louise Ciccone, kendt som Madonna (født d. 16. august 1958), er en af de mest indflydelsesrige kvindelige popstjerner i verden. Madonna er også en af de mest kommercielt succesrige kunstnere i popmusikkens historie. Den amerikanske pladeindustri anfører hende som den bedst sælgende kvindelige rockstjerne i det tyvende århundrede og som den kvindelige kunstner i USA, der har solgt næst flest albums med 63 millioner og over 200 millioner albums på verdensplan.

Info om Sebastian Nybo

Sebastian Nybo er en anerkendt forfatter, foredragsholder og erhvervspsykologisk rådgiver med international erfaring og net-værk. Han er grundlægger af og adm. direktør for Wisdom in Action - en del SEB Gruppen A/S. Han er ophavsmand til de 12 teorier og modeller, der indgår i SEB-teorisættet og de senere år har han specialiseret sig inden for emnerne Innovation, High Performance Teams og Evolutionspsykologi - men han er fortsat bedst kendt for sine Lederudviklingsprogrammer og Selvledelse - et emne han har beskrevet i bogen "Det indre

lederskab". Ud over den har Sebastian Nybo også skrevet "På sporet af det etiske menneske" - i samarbejde med HH Dalai Lama - samt bestselleren "Sådan håndterer du besværlige personer". Han har også udviklet og lagt stemme til Danmarks mest solgt meditations CD - "Ro, Balance og Indsigt". Blandt hans kunder er Novo, Bayer, Google, Kammeradvokaten og mange flere. Sebastian har undervist mere end 185.000 mennesker i både ind- og udland og er mere end 20 års erfaring i undervisning, rådgivning af ledere og nøglemedarbejdere og på foredrag er han i dag en autoritet inden for sit felt.

