



REPORTAGE AF DAGEN: STÆRK LEDELSE I EN SVÆR TID

LEDELSE I ET NYT PERSPEKTIV

Ledelse og forandring er centrale begreber i den udfordrende tid, vi befinder os i. Netop evnen til forandring var omdrejningspunkt på MMD-seminaret "Stærk ledelse i en svær tid - Be the Change" den 6. september 2012. Her indtog 150 ledere Nationalmuseets festsal for at lade sig udfordre, inspirere og ikke mindst underholde af fire veloplagte oplægsholdere med hver deres perspektiv på ledelse og forandring.

ALF REHN: NO MORE BLUE BLOODY OCEAN....!

Alf Rehn, professor i management og organisation fra Åbo Akademi Universitet kickstartede dagen med en veloplagt gennemgang af 'lufthavns litteraturen' med sine trætte begreber som 'innovation' og 'kreativitet'. Det er floskler og spild af tid... "det virkeligt interessante", næsten råbte den engagerede professor fra scenen, "ligger under havets overflade. Det er isbjergets fundament som fremtidens leder må interessere sig for. Det ubevidste, det 'farlige'".

Hvor er boksen...

Centralt for professorens kritik var hygge-kreativitet og teddybear-innovation - flankeret af 'tænk ud af boksen' klicheer. Vi må videre, mente professoren og vægrede sig med rullende øjne mod endnu en gennemtæskning af 'Blue bloody Ocean'. Fri os for klicheerne, for stil bare det simple spørgsmål retur: Ud af hvad, hvilken boks? Lad os i stedet ryste tingene op, råbte han for at understrege sin pointe: "Vi lever i et samfund, der aldrig har talt mere om innovation, men aldrig har opfundet mindre. "

Professionelt naive

Hvorfor? Fordi vi er professionelt naive. Vi tror, kreativitet er sødt og kært, 'just to bloody cute', men i det 19. århundrede var de klar over, at det krævede blod, sved, sex, og rock'n roll at flytte noget for alvor.

Alt begynder med ideer - og er der mangel på dem, nej! Fjenden er, at vi dræber dem med ligegyldighed, frygt og 'the willfull blindness'. Ulykken er, at vi ikke ser vores blinde vinkel - vi tør ikke, brølede den finske professor med glimt i øjet og fastholdt publikum med fortællingen om sin egen kortslutning, da en journalist rokkede hans selvbillede som professor på business school. Vil der være business schools i fremtiden?

Farlige tanker

Øh, well of course... verdens værste automatsvar. Men hvad nu, hvis fremtidens business school er en nannocloud? Vil der så være brug for én som mig? Tør jeg kigge ud over min egen næse? Tør vi invitere til 'farlig friktion' - 'Dangerous Ideas' (som er navnet på Alf Rehns bog). Tør vi drøfte fremtiden, også når den bevæger sig ind i tabu-området. Nye ideer vækker ikke altid med glæde. Vi skal turde 'learn, unlearn og relearn', Vi skal bryde tabuer, turde kortslutte, sige ja, selvom det bringer os til en erkendelse af, at vi ikke længere selv er relevante.

Vi skal turde ruske op

Ledere skal i det store hele ikke være pæne og gøre det hele rart og smooth - men vække forsamlinger og være den vejviser, der overbeviser og tryllebinder, råbte professoren - og sluttede med fortællingen om en NewYork-CEO, der foran 900 toperhvervsfolk beordrede en bleg medarbejder redegøre for sit ansvar for virksomhedens milliard-tab. Kollegaen næsten besvimeede i spotlightet, hvorefter CEO skred ind over scenen med sine 160 kilo og pegefingern rettet mod det jakkeklædte publikum, mens han på drevent 'american' brølede: 'Year, right! Nobody likes to loose. Heller ikke denne mand. Men INGEN af jer, IKKE ÆN af jer har nosser til at optræde som han. He's the future ... Og den blege kunne hæve blikket til bifald og chefens bonuscheck.

LISBETH KNUDSEN: FORBRUGERNE HAR SNUPPET FJERNKONTROLLEN

Som koncerndirektør for landets pt. mest bevægelige mediehus, Berlingske Media, overtog Lisbeth Knudsen mikrofonen med at slå fast, at ord, som Alf Rehn havde korsfæstet, udgør selve pulsslaget i mediehuset på Pilestræde:

Efter Lisbeth Knudsens bog er 'innovation og kreativitet' selve grundlaget for at lede i en tid, hvor forbrugerne har taget fjernkontrollen, konkurrenterne ånder i nakken og gatekeeperne er troløse. Hvor det eneste sikre er, at intet er bestående.

Medarbejdere på flyvende gulvtæppe

Til gengæld tog koncernchefen tråden op om 'kreativ friktion', der er den ledelsesfilosofi, der må praktiseres, når 'et flyvende tæppe' er eneste fodfæste for et flok medarbejdere, der søger tryk og svar, men ikke kan få nogen af delene.

Unikke - i konstant forandring

Nøgternt gennemgik koncernchefen truslerne mod dagens mediehus.

"Hvis vi skal overleve, skal vi være unikke. Konstant forandring er vores mulighed", sagde Lisbeth Knudsen og medgav, at den menneskelige natur gerne er fri for 'det nye.'

"Men sandheden er, at intet er sikkert og alt er truet - omvendt har der aldrig være flere muligheder for at kommunikere end i dag. Vi skal bare vide, hvad I vil have os til at gøre. Hvad I vil have på skærmen, mobilen eller et helt tredje sted. Vi skal ikke have én forretningsmodel, men mange... I har fjernbetjeningen, og vores opgave er at sørge for at være relevante for jer, uanset tidspunkt på døgnnet, så I frivilligt vender tilbage."

Trusler i kø

Hvis man skulle tro, at et public serviceniveau af den kaliber tager pusten fra en leder, var det ikke indtrykket, forsamlingen fik af Lisbeth Knudsen, der i løbet af få minutter fik talt sig ind på kernen af 'den nye tid', spejlet gennem overvejelserne i medieverdenen. Hun gennemgik trusselsbilledet:

- Apple, der tager en tredjedel af indtjeningen, når Berlingske udvikler apps.
- Google, der stjæler de traditionelle mediers status som 'ejer' af sandhed og troværdighed.
- Facebook, der stjæler folks tid,
- YouTube, der ser lækker ud - og også stjæler tid.
- Amazon, der udvider markedet og snart optræder som udgiver
- Groupon, der gnaver sig ind på social buying-området, hvor Berlingske imidlertid var tidligt ude og har sikret sig en markedslederposition i Danmark.

Alle kan kalde sig udgivere

"Så er der self-publishers... som udgiver egne bøger, blade, bloggs....Virksomheder og organisationer opfatter sig som udgivere. Mange virksomheder har marketingafdelinger, der er tre gange så store som vores erhvervsredaktion", orienterede Lisbeth Knudsen.

Vi analyserer jer - for snævert?

"Så hvad gør vi - vi analyserer jeres adfærd, finder ud af, hvad I kan lide og tilbyder jer det, vi tror I allerhelst vil have. Problemet er, at vi på den måde bekræfter jer i jeres valg, som indsnævres..."

"Der er mange parametre og overvejelser i spil", erkendte koncernchefen, og pinpointede alligevel kuratorrollen, som vejen frem: "Vi skal være de bedste til at pakke informationer og oplevelser... vi skal stille værktøjer til rådighed, så I selv kan sammensætte den information, der er tilgængelig. Vi skal mestre både den objektive nyhedskommunikation og den subjektive rolle som guide og kommentator."

Konstruere og de-konstruere

Konstante ændringer, konstante eftersyn, konstruere og dekonstruere, fastslog Lisbeth Knudsen som sine bud på den kultur, vi skal være parate til at være leder i. Og fortalte afslutningsvist om sin kickstart af mediehusets flerårige innovations-proces. Tro mod Alf Rehns ånd om at bryde pænhed og smoothness bød Lisbeth Knudsen en dag sine medarbejdere velkommen til en arbejdsplads, hvor deres faste siddepladser var væk og erstattet af "free seats". En dynamik, der satte ringe i vandet, både socialt og fagligt, og måske trods alt gør, at tæppet i Pilestræde stadig flyver.

ALLAN HOLMGREN: DINE MEDARBEJDERE ER POETER

"Det fornemmeste vi kan gøre som mennesker er, at invitere andre til at tænke over deres eget liv." "Det, der kommer fra et andet menneskes mund er ren poesi..." "Vi kommer aldrig til at forstå den anden, men vi forstår os selv i samværet med en anden"

At lytte er at høste

Efter en kort kaffepause var det mag art. Allan Holmgren, direktør for DISPUK og adjungeret professor på CBS' tur til at ryste forsamlingen ind i en ny kontekst: udgangspunktet det relevante: Hvordan kan lederen via opmærksom samtale udforske problemstillinger og høste indsigter, forståelser og nye handlemuligheder.

At udforske mikroprocesser

Mange ledere mødes med en forventning om, at de har styr på noget, der måske ikke lader sig styre, og da kan et nyttigt trick være at drage sin fineste ydmyghed frem af lommen: Nysgerrighed, interesse, vilje til virkelig at lytte, lære og måske forstå. Udforske "mikroprocesserne" i feltet med et andet menneske, som Allan Holmgren udtrykker det. med på scenen havde han inviteret en tidligere studerende fra MMD 2008, Gitte Fangel, vicedirektør på Herlev Hospital.

Samtalesession som ledelsesværktøj

Fra scenen gennemførte de to en samtale med karakter af coaching, hvor Gitte Fangel reflekterede over bestræbelser og relationer i eget liv og ikke mindst på arbejdspladsen... hendes udsagn blev spejlet af Allan Holmgren, hvorefter de udløste en dybere logik eller erkendelse. Alt blev undervejs poetiseret i haiku-mundrette sætninger og projekteret op på bagtæppet bag scenens samtalsession. En smuk session, hvor salen, uden yderligere mellemspil lod sig suge ind i microuniversets sanselighed og årvågne lynning. Efterfølgende lod Allan Holmgren Gitte Fangels udsagn læse op. Linje for linje, usentimentalt og dog klangfuldt og salen måtte 'erkende at en vanskelig ressource og ledelses-frustration var omdannet til lyrik og at adkomsten til forståelse og løsninger syntes meget tættere.

PETER BASTIAN: VI SKAL TURDE DET SKABENDE FÆLLESSKAB

Med en snurrig og glad 'sugerørs'-solo satte Peter Bastian rammen for MMD-konferencens sidste foredrag med titlen: *Alle ønsker forandring, men ingen ønsker at forandre sig!* Og snart var tænkeren, forfatteren og den talentfulde fagotspiller oppe i tempo og nerve med sit forehavende og spørgsmålet: "Hvad er det, der skal til for at få det skabende fællesskab til at virke"? Hvilke faktorer gør, at en gruppe pludselig udvikler noget fantastisk"?

Med tråde til Niels Bohr-tiden og 60érnes rødstrømpekultur indkredsede han svaret i form af en kras, men kærlig samfundskritik af dagens amatørisme og offermentalitet skabt på skuldrene af tidligere generationers flittighed.

"I dag taler vi om at blive løbet over ende af kineserne og 3. verden: Det er sandt. De lande spurter jo afsted. De vil hen, hvor vi er... de vil have dét, vi har. Vi danskere er for længst ankommet til Edens have."

Dén position forpligter imidlertid og kræver ny erkendelse. Og dagens sidste foredragsholders mission var at sætte kameravinkler for at belyse den nødvendige udviklingsvej.

Rødstrømperne holdt op med at forsvare sig

En forudsætning for at skabe forandring er, ifølge Peter Bastian, at sondre mellem overlevelses-instinkt og instinktet for at skabe. Vi må droppe kampen og træde ind i feltet for udvikling. Udfordringen er imidlertid, at udvikling har en pris, vi nødtigt betaler: Nemlig den totale overgivelse. Afkald på behovet for at "gøre os gældende".

"Rødstrømperne erkendte kollektivt, at deres kvindelighed var under pres, og at de 'var på skideren'. De holdt op med at forsvare sig selv, viste deres sårbarhed og viftede med deres hudløshed... " "Først når alle forsvar er faldet, er viljen til forandring til stede", fastslog Bastian mellem sine hastigt på hinanden efterfølgende pointer."

Hvad vil det sige at forandre sig?

"Først må vi slippe den klynk, der ledsager overlevelsesinstinktet og som til enhver tid orkestreres som konflikt. Det er i dualismen, der 'forhandles' mellem du og jeg, de andre og os. Det er hér, vi manipulerer øjeblikket for at kunne stole på det. Det er her vi har brug for at genetablere fortiden, og hvor alt handler om MIG i modsætning til jer", sagde Peter Bastian og beskrev sin egen rejse som musiker, og det skæbneafgørende møde med den rumænske dirigent Sergiu Celibidache, der lærte Den danske Blæserkvintet at være 'en bedre musiker' end de enkelte musikere, hver især. "Der skal fem til at spille rent, men bare én til at spille falsk", nævnte Bastian blandt sine pointer. "Før var jeg bare fagot-bestyrer".

Føler du trang til at gøre dig gældende?

Så hvad er det personlige faresignal? "Føler du trang til at gøre dig gældende... så kan du være sikker på, at du i færd med at overleve, i færd med at tænke *mig* og ikke *vi*..."

Hvad er da muligheden?: "At slippe vores opslugthed af "wellness" og komme ud over de skjulte dagsordener... at bruge vores særlige evne til at erhverve os kundskaber, vores unikke mulighed for at forløse skaberkraft. Udnytte vores fabelagtige mulighed for at tale os ind på hinanden... " nævnte livsnyderen og værenstyderen Peter Bastian i sit oplæg, der lyste så grundigt rundt i bevidsthedens haller, at publikum udfordrede og mætte kunne læne sig tilbage og nyde den afsluttende sugerørs-solo.