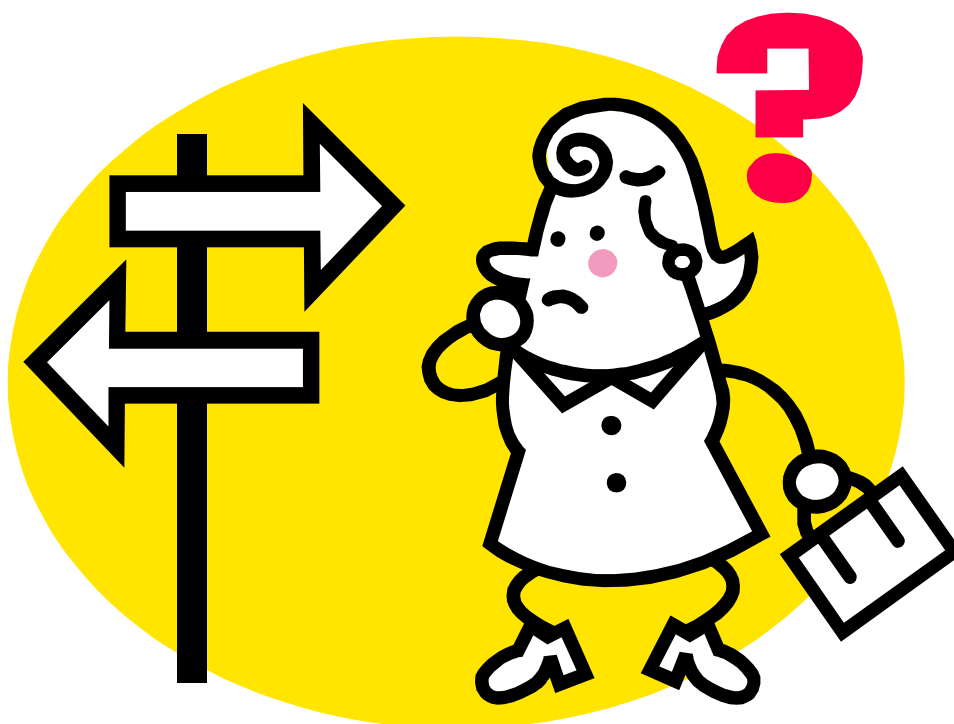


Lars Kolind & Jacob Bøtter
(2012)

UNBOSS



Er det nogensinde faldet dig ind, at den måde, du har lært at lede på, måske er forældet? Vi sætter spørgsmålstejn ved formålet med hierarkier, titler, jobbeskrivelser, virksomheders hovedsæder, branding, fagforeninger m.m. Vi sætter spørgsmålstejn ved alt det, som virksomheder og offentlige institutioner tager for givet i dag.

Vi er overraskede over, at mange mennesker er trætte af deres chefer. Ofte kan de godt lide deres arbejde, men er kritiske over for chefen - bossen.

At unboss er en proces, der forvandler konventionelle organisationer til noget, der bedre opfylder organisationens formål; som er mere bæredygtigt og derfor mere attraktivt at være en del af.

1. Tiden er inde

Vi befinder os i en verden, hvor den industrielle tankegang dag for dag forældes. Vækstrategierne er langsomt ved at gå i stå, og tilfredsheden blandt medarbejderne er faldende. Folk leder efter et nyt formål og andre og mere fyldstgørende grunde til at gøre det, de gør.

Mange virksomheder har et tunnelsyn - kynisk kapitalisme får dem til at fokusere på "return of investment" - mens planeten og medarbejderne bliver presset til det yderste. I fremtiden bliver disse virksomheder taberne. De bliver slået af unboss-virksomheder - af ubegrænsede organisationer, der nyder godt af evnen til at bringe interessenter sammen, forenet bag et fælles formål og betagende fri for bureaukrati.

Hvis virksomhedens eneste mål er at tjene penge til aktionærerne, skal den ikke regne med, at kunder, leverandører og myndigheder vil gøre noget som helst for at hjælpe den.

Hvis ambitionen er at opnå succes ved at gøre en positiv forskel i denne nye verden, er der brug for en anden type leder, og som en konsekvens heraf kommer unbossen ind i billedet.

En ubegrænset organisation er organiseret radikalt anderledes end det traditionelle industrihierarki. Og de personer, der engang var chefer eller medarbejdere, vil opfatte sig som partnere. Unboss-virksomheden sælger ikke produkter til kunder - den skaber værdi sammen med kunderne. Den har ingen medarbejdere - kun partnere.

Den offentlige sektor kvæles af bureaukrati og har for alvor brug for forandring. NPM efterlader medarbejderne demotiverede og uden nogen fornemmelse af formål.

Det 20. århundrede var bossens tidsalder. Den dag i dag ligger vi stadig under for boss-æraens organisationsprincipper med siloer, hvor kvalifikationer og viden er adskilt fra hinanden og kun nødtigt arbejder sammen.

Der har fundet 4 store forandringer sted i det globale erhvervmiljø: (1) en tættere integreret global økonomi, (2) de komplekse forretningsmodeller spiller fallit, (3) IT giver ubegrænsede, globale muligheder og (4) sociale forandringer flytter loyalitet fra virksomheden til fagprofessionalismen.

Konventionelle virksomheder er pengemaskiner, der opfatter leverandører og kunder som modparter, man skal vinde over. Og de ansatte som robotter.

Jo, det er tydeligt, at tiden er inde til forandring. NU!

2. Først skal du aflære

I erhvervslivet kan man inddеле folk i to grupper: (1) de vidende og (2) de lærende. De vidende har svar på alt. De lærende behøver ikke på samme måde at demonstrere deres dygtighed - men stiller spørgsmål i stedet for at foredrage deres viden.

Konventionelle bosser hører til de vidende. De sætter sjældent spørgsmålstejn ved deres egen tankegang eller deres egne antagelser om verden. De ved bedre.

Alle virksomheder og alle chefer baserer sig på et fast sæt antagelser om, hvordan organisationen og dens omgivelser er. Det er af vital betydning at se fordomsfrit på sin organisations antagelser, men det er på ingen måde nemt. Tænk for eksempel på Kodak, som fastholdt troen på papirbilleder og som gik fallit. Eller på IBM, som fastholdt troen på de store EDB-maskiner så længe, at de var lige ved at gå fallit i begyndelsen af 90'erne.

Tænk på den grundlæggende antagelse om konstant konflikt mellem arbejdstager og arbejdsgiver, der har så stor indflydelse på mange af vore tanker. Den antagelse er simpelthen blevet irrelevant. Tænk, hvis en ny antagelse blev, at medarbejdere og ledelse har samme interesser, og at de derfor skal samarbejde i stedet for at strides. Det ville være en revolution!

Tænk på din egen organisation og på en af de grundlæggende antagelser, I har:

- Sæt ord på, hvad det er for en grundlæggende antagelse
- Hvornår og under hvilke omstændigheder opstod den grundlæggende antagelse?
- Hvordan har omstændighederne udviklet sig siden da - frem til i dag?
- Hvad gør den grundlæggende antagelse ved organisationen og dens medlemmer?
- Hvis antagelsen ikke længere er relevant, hvordan bør en ny og bedre antagelse så lyde?

3. Portræt af en unboss

Før industrialiseringens tid havde vi patriarken som chef. Med overgangen fra håndværk til industri blev han afløst af bossen. Mens patriarken havde en hånd med i det hele, arbejder bossen gennem et antal mellemledere, som selv arbejder gennem deres direkte underordnede. Bossens bibel er planen og budgettet. Han er magtfuld, og det er vigtigt (for ham) at han har fuld kontrol.

Bossernes tidsalder er slut, og medarbejdere og kunder vil se sig om efter en anderledes ledertype. Det vil de bl.a. på grund af 5 principielle forandringer i erhvervslivet:

1. Individuelle mennesker frem for en faktor i produktionen.
Morgendagens medarbejdere vil behandles som individuelle mennesker med deres egne værdier og mål frem for blot at være en faktor i produktionen.
2. Mere vidensarbejde - mindre rutinearbejde
3. Innovation og forandring frem for altid lavere omkostninger. Overlevelse kræver innovation
4. Teknologi og videndiversitet frem for enestående specialviden. Man kan ikke længere nøjes med at fokusere på ét produkt eller én teknologi
5. Partnerskab med andre organisationer frem for indelukkethed

Hvis man beder en gruppe mennesker om at karakterisere en god leder, vil 90% af beskrivelsen være personlig. Alligevel rekrutteres topledere på baggrund af faglige egenskaber, tidligere jobs og uddannelse.

Fremtidens ledere skal mestre den svære kunst at gå foran og give plads for andre.

Bosser er dømt ude, fordi de ikke tillader, at idéer, innovation og relationer flyder frit og hurtigt ud og ind af organisationen. Morgendagens leder må slippe sine medarbejdere fri. Han må give dem plads til selv at udforme deres job og til selv at vælge, hvordan opgaverne skal løses.

En unboss skal have samme mål som den traditionelle boss, men han har et andet mandat. Mandatet kommer nedefra, og i sammenligning med den traditionelle boss, så smelter unbossen sammen med organisationen. Mens bossen kommanderer og kontrollerer, tjener unbossen sine medarbejdere. Han sætter ting i gang i stedet for at være instruktør. Han stoler på sine medarbejdere, tror på deres evner og dømmekraft og ønsker kun, at de spørger ham, hvis et projekt er i alvorlige problemer.

I konventionelle organisationer bruger folk utroligt meget tid på at rapportere til chefen. Opgaver uddelegeres, men bossen vil informeres om detaljerne. Han holder øje med al udvikling og deltager i alle beslutninger - selvom det sinker alting og signalerer mangel på tillid til, at folk evner at gøre det, de er ansat til.

I en unboss organisation er meningen - virksomhedens formål - det vigtigste element, og lederen (unbossen) skal understøtte og fremhæve det, så alle i organisationen kan se, hvordan de kan bidrage til virksomhedens formål.

En unboss er ikke bedste ven med alle sine medarbejdere, men relationerne er stærkere end i konventionelle virksomheder - ja, måske næsten familiære og præget af fælles interesser.

Tænk på:

- En person, du kender, som er en arketypisk boss. Beskriv hans ledelsesform
- En anden person, som du mener er tæt på at være arketypisk unboss. Beskriv hans ledermentalitet.
- Hvorfor bossen har størst succes med at lede en traditionel produktionsvirksomhed i et relativt stabilt miljø
- Hvem der mon er bedst til at lede en innovativ, videnbaseret virksomhed
- Hvem du selv helst vil arbejde for.

4. Unboss organisationen

Har du overvejet, hvor stor forskel det gratis onlinebaserede leksikon Wikipedia har gjort siden starten i 2001? Wikipedia forvandlede det trykte leksikon fra en god investering til et fortidsminde på mindre end ti år.

Wikipedia kasserede den struktur, der begrænser det frie flow af mennesker, idéer, ressourcer og viden - alle elementer, der er vigtige for at drive en videnbaseret organisation og alle videnbaserede økonomier. Det funktionelle hierarki var designet til at få medarbejderne til at rette focus på specifikke opgaver ved at gruppere dem i funktionelle afdelinger og holde skarp kontrol med dem. Wikipedia gjorde præcis det modsatte. Og når den kollektive intelligens samles omkring en delt passion eller et formål, så kan der skabes en næsten ubegrænset værdi.

Begynd med at finde ud af, hvordan jeres formål kan beskrives som en "samfundsopgave". Sæt dernæst spørgsmålstegn ved dine kerneholdninger. Forestil dig, at du i stedet deler noget af den essentielle viden med dine kunder, leverandører eller andre, der muligvis kan hjælpe din virksomhed. Så er du ved at være klar - og nu kan alting ske!

I erhvervslivet vil whistleblowers lade høre fra sig, hvis ledelsen overtræder regler og opfører sig uetisk. Derfor vil de, der gør noget godt, i sidste ende klare sig godt. De organisationer, der adskiller sig positivt fra andre, vil på sigt udkonkurrere dem, der kun tænker på deres egen bundlinie. Og den væsentligste forskel er det formål, der hæver sig op over profitten.

Enhver organisation kan gøres meningsfuld. Ellers bør den gå nedenunder og hjem!

Lad brugerne af dit produkt fortælle deres vidnesbyrd - ucensurerede succeshistorier og fiaskoer - og inviter dem til at demonstrere, hvordan produktet har haft indflydelse på deres liv.

Forestil dig dine medarbejders interne motivation, hvis de oplever, at de er med til at skabe ægte værdi for kunder og samfund. Passionen for virksomhedens formål bliver hurtigt den væsentligste motivation frem for en ekstern motivation gennem belønning og disciplin, som bruges i traditionelle hierarkier.

Den ubegrænsede organisation har ikke kun ansatte på traditionel facon. Den inkluderer alle, der deler passionen. Flere relationer og større værdiskabelse er kun muligt i en virksomhed, der er struktureret til

at samarbejde over de traditionelle grænser mellem afdelingerne og mellem virksomheden og omgivelserne. En unbosset virksomhed er en ubegrænset virksomhed.

Samarbejdende og ubegrænsede virksomheder, der stræber efter at inddrage alle deres interessenter, må være bedre til at fortælle historien om deres organisation - ikke om deres produkter, men om, hvordan de bidrager til at forbedre kundernes liv.

I den konventionelle tankegang er ansatte motiveret med penge. Det er det, man kalder ekstern motivation. Intern motivation er anderledes. Den udspringer af et fundamentalt ønske hos medarbejderne om at gøre en positiv forskel.

Traditionelle hierarkier bliver stadig dårligere til at håndtere deres opgaver i al deres kompleksitet - de kan simpelthen ikke holde trit i en hurtigere, mere kompleks netværksverden. Ubegrænsede og samarbejdende organisationer kan udføre endnu mere komplekse opgaver med mindre besvær og lavere omkostninger ved at bruge nye mentale og sociale redskaber.

Den ubegrænsede virksomhed er pr. definition asynkron: Folk arbejder, hvor de nu befinder sig, og på tidspunkter, de selv vælger - og de beslutter sig kun for at samles fysisk for at udføre noget sammen, når der er en god grund til det. Derfor: Opløs det fastfrosne hierarki i et kar med skoldhed vand, og skab en spaghettioorganisation, hvor hver eneste del af organisationen er forbundet med alt andet. Og hvor du ikke er bange for at eksperimentere med at tilføje nye, friske ingredienser til blandingen.

Prøv at se på din egen organisations struktur:

- Er den båret af profitmaksimering eller af et formål?
- Kan medarbejderne se den store mening i det, de laver?
- Muliggør den en nem forandring?
- Understøtter den kommunikation mellem afdelingerne
- Giver den individuelle medarbejdere magt til at tage beslutninger
- Er den sjov at være en del af

5. Unboss formålet

Alle virksomheder skal tjene penge for at overleve. Det er en selvfølge. Men det betyder ikke, at formålet med al privat virksomhed skal være at tjene penge til aktionærerne, sådan som de fleste i erhvervslivet mener. Vi mener, at hvis man alene driver virksomhed for at tjene penge, så risikerer man at havne i en nedadgående spiral, der i sidste ende vil gøre en ende på virksomheden.

Profit er et middel til at opfylde et formål - ikke formålet i sig selv. Formålsdrevne organisationer er ubegrænsede virksomheder, der ikke bare skaber værdi for samfundet gennem velgørende donationer, men gennem selve deres kernevirkomhed. Et legitimt formål er uundværligt, fordi det giver virksomheden ret til at fungere i en verden, der bevæger sig hurtigt; hvor folk søger mening og hvor enhver fejl fra virksomheders side øjeblikkeligt udstilles globalt.

Formål har en dybtgående og forunderlig virkning på medarbejderne. Deres motivation ændres drastisk, og motiverede medarbejdere er højtydende medarbejdere. Formål får interessenter og kunder til at elske virksomheden. En virksomhed, der er i stand til at inspirere ved at samle interessenterne om et fælles formål, skaber sig en tilhængerskare og bliver markedsførende på sit felt i sidste ende.

Tænk over:

- Hvad var det for en passion, der ledte til grundlæggelsen af din virksomhed?
- Prøv at fortælle din virksomheds historie som det gode eventyr
- Hvad er kernen i din virksomhed - sig det med 2-3 sætninger.

6. Unboss strukturen

De, der bryder gennem virksomhedens bureaukrati for at udvikle gode idéer og forretninger, bliver helte i den konventionelle virksomhed. Desværre lykkes det kun for få. En unbossset virksomhed behøver ikke den slags helte, for når man unbosser strukturen, skaber man frihed til at handle.

Frederick Taylor grundlagde det teoretiske skelet for at organisere arbejdet i den industrielle produktion: Hierarket med klare kommandoveje. Men det, som fungerede fantastisk for den industrielle produktion, passer dårligt til det videnstunge og komplekse arbejde i det 21. århundrede.

Overdreven kontrol bygger på et menneskesyn af mistillid!

Du bliver nødt til at ændre din struktur, så den er egnet til samarbejde med alle interessenter. Forestil dig en virksomhed uden titler, afdelinger eller organisationsplan. Afskaf det alt sammen og indfør 3 nødvendige hierarkier:

1. Projekter. Du skal sikre dig, at tingene bliver gjort. Definér alle opgaver i organisationen som projekter og lad så folk overtage dem som projektledere, der har ansvar for at samle et team og få arbejdet til at glide, så teamet når deres mål. Sådan et system er selvregulerende. Folk bruger deres tid der, hvor de kan bidrage med mest.
2. Professioner. Der skal være fagledere til at inspirere, koordinere og fremme den faglige viden i projekter og i organisationen som helhed. De fremmer indlæring inden for organisationen via interne seminarer m.m.
3. Medarbejdere. Unbossede virksomheder ansætter ikke en skare HR-folk. De har i stedet mentorer, og lader medarbejderne selv vælge, hvem de vil have som mentor. En mentors rolle er at inspirere, lytte og give medarbejderen de redskaber, der er nødvendige for at udføre et fremragende stykke arbejde.

Gør det til virkelighed. Uden konsulenter. Begynd med gradvise ændringer - fx ved at udpege din virksomheds professioner og projekter. I begyndelsen vil folk bare arbejde med det, de plejer, men du kan langsomt anspore dem til at finde projekter, hvor de i højere grad kan udnytte deres kompetencer.

7. Unboss virksomheden

Den globale flodbølge af innovationskraft og forbrugermagt hverken kan eller skal tæmmes, men udnyttes og integreres.

Med erklæringen af et formål som den væsentligste motiverende faktor bør enhver person i værdikæden - fra medarbejdere til leverandører og kunder, som kan se og identificere sig med virksomhedens formål - opfattes som partner i en bevægelse, der har til formål at fremme sagen eller formålet.

Med partnerskaber kan man flytte sig fra nul-sums-relationer til win-win-situationer, som potentielt kan resultere i gensidige, økonomiske fordele, der ligger langt over dem, som kan opnås ved almindelig handel.

Når medarbejderen bliver gjort til interessant - fx ved at være medejer - så vil han være meget mere indstillet på at gøre en ekstra indsats for virksomheden. Jo hårdere, han arbejder, jo mere kreativ han er, des mere opnår begge parter. En nul-sums-relation er blevet forvandlet til en win-win-situation.

I en unbossset verden vil flere medarbejdere bevæge sig frit mellem forskellige organisationer. Managementprofessor Gary Hamel går så vidt som at påstå, at alle medarbejdere skal opfattes som uafhængige underleverandører.

Kunderne skal i højere grad involveres i produktudvikling, marketing og kundeservice. Udvikling og forskning, som normalt er yderst hemmeligt, kan med fordel gøres åbnet. På den måde kan man udnytte viden fra tusindvis af forskere, som så kommer til at arbejde for vores virksomhed - og bliver en del af vores ubegrænsede virksomhed.

Og endelig er der fagforeningerne. De må uundgåeligt ændre deres rolle og begynde at opfatte sig som virksomhedsledernes partnere i stedet for deres modstandere.

Tænk over:

- Hvem er de vigtigste interessenter i din virksomhed (interne og eksterne)?
- Hvordan kan hver enkelt interessent forvandles til en partner og derved blive en del af din ubegrænsede virksomhed?

8. Unboss mellemliderne

Den konventionelle mellemlider forbinder topledelsen med de ansatte, som udfører det egentlige arbejde. Den konventionelle mellemlider kommunikerer primært med sin chef og sine underordnede. Hans bibel er den årlige arbejdsplan og budgettet.

Fremtidens mellemlider (lad os kalde ham teamleder) identificerer vigtige opgaver at løse, arbejder sammen med teammedlemmerne for at forstå, hvad der skal gøres og hvorfor - og arbejder så sammen med teammedlemmerne for at få arbejdet gjort.

Næsten alle de redskaber, vi finder i mange organisationer, blev opfundet for ca. 100 år siden. De, der er født før 1975, kalder vi "digitale fremmede" og de, der er født efter 1975 kan vi kalde "digitale indfødte".

Bossen er en levende dinosaur, som hurtigt er på vej til at uddø. Hans ledelsesmetode bliver kun holdt i live, fordi vi ikke rigtigt har forstået, hvor grundigt videnssamfundets ledelsesstil med samarbejde, deling og crowdsourcing flår murene, reglerne og de konventionelle ledelsesmetoder ned.

En unbossed virksomhed arbejder med ét fælles værdisæt for alle, som den involverer medarbejdere og ledere i at formulere og simplificere, hvorefter den opfordrer medarbejderne til at indspille korte videoer, hvor de forklarer, hvad værdierne betyder for netop dem.

Forældede ledelsesprincipper i virksomheder skaber ikke blot middelmådige resultater, men producerer også forældede, uinspirerede medarbejdere på alle niveauer i hierarkiet.

Tænk over

- Om medarbejderne ved, hvorfor hver enkelt og afdelingen laver lige det, den gør - og hvordan det passer ind i virksomhedens strategi
- Hvorfor det ville skabe mindre værdi for virksomheden, hvis jeres afdeling ikke fandtes.

9. Unboss de ansatte

Mange konventionelle ledere opfatter den perfekte ansatte som en menneskelig robot. For os er den perfekte medarbejder ikke en ansat, men en partner. Han er lige så passioneret, når det kommer til virksomhedens formål, som den administrerende direktør. Hans primære focus er ikke, om han bliver forfremmet, men om han sammen med sine kolleger gør en forskel for kunder og samfund.

Faktisk har de fleste medarbejdere potentialet til at blive dybt engagerede medarbejdere i stedet for uengagerede robotter. Det kræver blot, at cheferne giver slip på deres for længst forældede cheftagige tankegang og slipper de ansatte fri.

Det kræver 3 ting:

1. For det første skal du behandle hver eneste medarbejder som et menneske med egne værdier og mål. Mens industriarbejderne arbejdede for ejeren er vidensarbejderne medarbejdere i den skabende organisation. Den primære kilde til intern motivation er følelsen af at gøre en forskel for andre.

2. For det andet må du give dine ansatte beføjelser. Google har fx givet alle medarbejdere beføjelse til at bruge 20% af deres arbejdstid på egne projekter.
3. For det tredje må du gå bort fra det gamle systems stive løntrin.

Tænk over:

- Hvilke kvalifikationer du har, som ikke udnyttes af din virksomhed - og hvordan de kan blive de
- Hvordan du kunne oprette en stilling, hvor dine kompetencer for alvor foldes ud
- Hvad du kan/vil gøre for at forvandle dig selv fra ansat til partner.

10. Unboss arbejdet

I den unbossede organisation arbejder du først og fremmest for et formål - ikke for penge. Du går ikke på arbejde fordi du skal - men fordi du har lyst til det. Forestil dig, hvor mange rapporter, regler og regulativer, du og dine kolleger kunne undvære, hvis I virkelig alle var engagerede i jeres arbejde!

I den unbossede organisation foregår alt arbejde ad hoc. På alle mulige steder og tider af døgnet.

Medarbejderne skal have frihed til arbejdet. Standardisering og regelstyring må være underordnet kreativitet, innovation og kundens og medarbejderens glæde.

Mange ledere tænker, at man må motivere folk ved hjælp af tyranniske deadlines og kortsigtede mål. Men den adfærd kan aldrig give bæredygtig vækst.

Focus på effektivitet har skabt resultater, men den form for arbejde, vi har mest af i dag, har en helt anden karakter. Det er samspillet mellem medarbejdere med forskellige kompetencer, der får de bedste vidensbaserede organisationer til at blomstre. Det er tankevækkende, at barriererne mellem organisationens afdelinger i første omgang er skabt for at øge effektiviteten, så medarbejderne kunne fokusere målrettet på deres ansvarsområde. Men i dag mister organisationen effektivitet, når folk ensidigt skal fokusere på deres egen jobbeskrivelse og deres eget arbejde.

Medarbejdere skaber langt mere værdi, hvis de har større frihed.

Tænk over

- Hvordan dit lokalsamfund ville se ud, hvis arbejde var unbossed, så der ikke var myldretrafik, forid det meste af arbejdet foregik hjemme eller i lokalsamfundet og hvis der fandtes en elektronisk infrastruktur, der understøttede asynkront arbejde

11. Unboss kontoret

De konventionelle kontorlokaler blev udviklet til medarbejdere, som man forventede udførte de pålagte arbejdsopgaver - hvilket oftest var individuelle. Det meste arbejde i dag foregår ikke sådan. Flere arbejder i grupper og flere interagerer med folk uden for virksomheden.

Det kræver en anden opfattelse af arbejdspladsen. Hvorfor ikke droppe de faste arbejdspladser og lade folk selv bestemme, hvor de vil arbejde?

Har du brug for kontorlokaler i fremtiden? Måske - måske ikke. Men nok brug for lokaler til grupper og til kreativitet. Vælg derfor lokaler så fleksible som medarbejdere.

En standardboks, der passer til alle, fungerer måske for heste i en stald - men når det kommer til mennesker og kontorlokaler, så burde der gælde andre regler.

12. Unboss kommunikationen

Udbyttet af den direkte kommunikation blev ikke til nye, kreative innovationer i LEGO, men medførte først og fremmest en ændring virksomhedskulturen. LEGO er nu et sted, hvor man åbent kan diskutere virksomhedens fremtid og konkret produktudvikling med toplederne. Jørgen Vig Knudstrup forvandlede ledelsen fra klassisk vidende til at være lærende.

Selv om virksomheder åbner sig og accepterer brugen af sociale medier og den måde, medarbejdere kommunikerer om deres aktiviteter, kan visse virksomheder stadig ikke slippe trangen til at lave regler og overvåge, hvad der bliver talt om.

I bund og grund skaber den industrielle tankegang mentale vægge mellem de forskellige interessenter i organisationen.

Kommunikation skal fremadrettet ikke hovedsageligt foregå i én retning. Det er ikke mere bossen, der træffer beslutningerne og informerer medarbejderne. Det er fint, at han taler ved møder, hvor alle medarbejdere er tilstede, udsender nyhedsbreve eller uploader en video med en besked, som alle skal se. Men det nye er, at han går i dialog - ægte dialog. Han ønsker medarbejdernes kommentarer, holdninger, ideer og frustrationer.

Unbossen vil anerkende problemet, stille sig i spidsen for løsningen og åbent forsøge at inddrage alle.

Kort sagt er forvandlingen fra traditionel kommunikation til en ny vertikal kommunikation en bevægelse fra betalt opmærksomhed til fortjent opmærksomhed. Og det er en bevægelse fra kontrolleret og begrænset kommunikation til ubegrænset kommunikation.

Når man vil mobilisere alle i kommunikationen, så kan man fx:

- Gøre alle ansvarlige for kundekommunikation
- Gøre alle til ambassadører
- Involvere alle i at finde løsninger
- Involvere alle i kommunikationen om, hvordan man kan gøre tingene bedre.

13. Unboss marketing

Konventionel marketing har i årevis indeholdt elementer af manipulation, men det bliver stadig sværere at sælge et budskab uden substans. Frem for marketing handler det i den unbossede virksomhed om at gøre sig fortjent til tillid og loyalitet fra dem, der tror på dig og dit grundlæggende formål. I stedet for at opdigte historier handler det om at finde ægte historier om din kultur og dit formål, der vækker genklang.

Dit brand er ikke det, du prøver at give indtryk af (fx via betalte reklamer), men derimod det, som kunderne siger, at det er! TDC er en virksomhed, de fleste danskere elsker at hade. Faktisk har TDC en teknisk kompetence som ingen anden dansk virksomhed. Men ventetiderne og servicen på 80808080 er TDC's faktiske brand!

Apple og Martin Luther King voksede sig bege stærke på et fundament af tro og formål. Det handler om at skære pjat fra og skabe ægte relationer med folk - bygget på ægte følelser. Carlsberg havde en gang en grundfortælling: Forskede, fik nobelpriser og delte sine resultater med andre. I dag er Carlsberg "just another big and boring brewery"

Hvad ville kunderne skrive, hvis de skulle skrive den virksomheds dødsannonce? Det kan være en god test på den entusiasme og loyalitet, der er omkring din virksomhed.

Når Apple lancerer nye produkter er de entusiastiske fans, der står i kø for at købe, den bedste reklame. En unbossed tilgang til marketing handler om at tage gruppen af ihærdige fans alvorligt. Det gør man ved

at lytte, ved at tage dem alvorligt, ved at tale med dem, ved at holde sig til sandheden og vedgå sig sine fejl, ved at være original og ved at være bæredygtig.

Lige som du ikke kan begrænse det frie flow af informationer, så kan du heller ikke stoppe uautoriseret brug af dine produkter. Men i stedet for at bekæmpe fx hackere, så kan man se dem som en ressource, der kan udnyttes.

At vinde folks tillid og loyalitet er opbygge en base af engagerede fans er den unbossede virksomheds største potentiale. Vind deres hjerter og de vil skabe værdi sammen med dig i både produktudvikling og kundedeservice.

Tænk over:

- Vælg en virksomhed og forestil dig, hvordan deres seneste marketingkampagne kan unbosses. Ville du hellere være hos dem, hvis de ændrede deres fremgangsmåde?

14. Unboss salg

I en konventionel salgsafdeling forvandler marketing, produktudvikling og produktion til dollars. Det handler om at overtale kunderne til at købe. Sælgeren må argumentere over for kunden - overbevise om produktets fortræffeligheder.

Forestil dig, at man vendte det hele på hovedet. At sælgere opfattede sit arbejde anderledes, så han tænkte, at hans job var at hjælpe kunden med at opfylde ikke virksomhedens - men kundens behov!

Salg i den unbossede virksomhed handler om at skabe værdi sammen med kunderne baseret på et fælles formål og til gavn for begge parter.

Hvis du ønsker at ændre folks adfærd, er der to ting, du kan gøre: Du kan forsøge at manipulere dem, eller du kan forsøge at inspirere dem. Når man er ivrig efter at gennemføre salget, har man en tilbøjelighed til at fokusere mindre på, om det er det rigtige for kunden.

Tiden er løbet fra den traditionelle måde at gennemføre salg på, hvor pris og reklame er de primære drivkræfter. Vi kan ikke fortsætte med det spil, for det er både for dyrt og utroværdigt.

Du bliver nødt til at finde en måde at engagere og aktivere dine kunder på. I en verden med Wiki Leaks, vil gennemsigtigheden i sidste ende æde din gamle forretningsmodel. Man kan ikke længere skjule sit snavsede vasketøj. I stedet handler det om relationer. De bedste relationer skabes, hvis kunde og leverandør har en delt passion.

Tænk over:

- Sammenlign en konventionel profitdrevet virksomhed og en formålsdrevet, unbossed virksomhed:
- Hvilken vil du foretrække at købe af?
- Hvis du er sælger, hvilken virksomhed foretrækker du at arbejde for?
- Hvilken virksomhed foretrækker du at tale om, hvis du sad over en god middag med forretningsforbindelser?

15. Unboss indkøb

Jo lavere pris, des mere gevinst får vi - og des mere taber leverandøren. Sådan tænker den traditionelle indkøbschef. Men udgangspunktet er et nulsumsspil. Tænk i stedet i win-win. I at etablere langsigtede relationer og partnerskaber baseret på gensidig tillid og udveksling af informationer. Det du kan gøre, er at

- Dele data - så kan man lettere hjælpe hinanden
- Dele udfordringer - det skaber de bedste løsninger
- Dele kolleger - ved at udveksle medarbejdere kan man involvere leverandørerne i produktudvikling og produktionsmetode og skabe synergi

- Dele kortsigtet og langsigtet strategi - begge organisationer har glæde af at kende hinandens strategier.

Det er nødvendigt fremover at man udskifter det at producere en tynd værdi med at producere en tyk værdi. Tyk værdi er produkter med en holdbar, meningsfuld, bæredygtig fordel, der ikke blot gavner virksomheder men også samfundet.

Tænk over:

- Hvis du er leverandør til fx en stor producent af metalvarer, hvordan inspirerer du så din kunde til at droppe den konventionelle udbudsproces for at etablere et langsigtet, strategisk partnerskab, som begge virksomheder kan have gavn af?

16. Unboss forskning og udvikling

Forsknings- og udviklingsafdelinger er ofte de mest hemmelige steder i virksomheden. Her gemmer man bag låste døre virksomhedens bedst uddannede specialister. Men i dag er produkter ofte så komplekse og indeholder mere know-how, end en enkelt virksomhed kan råde over.

Betragt i stedet din virksomhed som en membran, hvor idéer diffunderer ind og ud. Hvor jeres innovation også er baseret på viden uden for organisationen, og hvor I er åbne over for at lade andre udnytte visse af jeres idéer.

Indgå i åbne netværk og del dine data med andre. Involver kunderne. Og link organisationen til globale innovationsnetværk med folk, institutioner, universiteter, statslige organisationer, kunder og leverandører.

Verden er blevet så hurtig, kompleks og netværksforbundet, at ingen virksomhed kan have alle svarene internt.

I en globaliseret verden handler en åben innovationsstrategi lige så meget om at sætte medarbejdere i din egen virksomhed i forbindelse med hinanden, som det handler om at skabe kontakt til verden udenfor. I det spil er organisationens infrastruktur afgørende.

Viden har altid været en magtfaktor. Det er den stadig, men det lader til, at magten vokser sig større frem for at forsvinde, når man deler ud af den. Det er ikke længere afgørende, at du forhindrer folk i at få adgang til din viden. Det handler snarere om, hvor god du er til at dele den viden, så folk bemærker dig og bliver interesserede i at arbejde sammen med dig. Man kan ikke gemme viden væk i en æske. Slip den fri - og følg selv med. Verden er din partner!

Tænk over:

- Hvis en person udefra kom med en idé til at fremstille dine produkter på en fuldstændig anderledes måde, som kan mindske omkostningerne og endda forbedre brugerens oplevelse af produkterne?
- Vil du modtage denne person med åbne arme?
- Vil dine forsknings- og udviklingsmedarbejdere gøre deres yderste for at implementere idéerne så hurtigt som muligt?
- Eller vil de snarere forklare deres chef, at den idé har de allerede selv tænkt - og at den formentlig ikke virker?

17. Unboss produktionen

Konventionel produktion fokuserer på de lavest mulige omkostninger pr. enhed. At unboss produktion handler om at designe en fremstillingsproces, der er i stand til at støtte innovation og fleksibilitet - og stadig med tilstrækkeligt lave omkostninger.

Taylors gamle tankegang m, at en arbejder er en leverandør, der sælger sine arbejdstimer til virksomheden, er forældet. Alt for ofte bliver videnmedarbejdere kørt ned af stress på grund af en gammeldags ledelsesstil. Man skal i stedet se medarbejdere som individer, der er klar til aktivitet og engagement med deres egne værdier som rettesnor.

Det er initiativ, kreativitet og lidenskab, der skaber værdi i dag. Disse egenskaber kan ikke kommanderes frem, men kan kun tilbydes frivilligt. Derfor må man vende vrangen ud på den gamle ledelsesmodel.

Den unbossede leder tilskynder til forslag, der kan forbedre effektivitet og kvalitet.

Fagforeninger, medarbejdere og ledere har alle en forpligtelse til at bringe deres indbyrdes relationer til et nyt niveau. Det tager tid at opbygge ægte tillid, men du kan starte med dig selv og gå i en ægte og åben dialog. Hvis arbejderne skal overvinde frygten for at blive straffet for at påpege fejl hos sig selv eller deres ledelse, skal fagforeningerne måske træde i karakter og ikke længere forsvare medlemmernes rettigheder men i stedet deres tanker og idéer om en bedre verden.

Tænk over (med udgangspunkt i en produktionsvirksomhed, du kender):

- Hvor stor forskel er der på ansættelsesforhold og virksomhedskultur hos medarbejderne i produktionen og på kontoret
- Hvorfor?
- Hvem gavner forskellen?
- Hvem gavner den polarisering mellem arbejdere og ledelse, som er begrundelsen for en del af forskellen?

18. Unboss kundeservice

Den kunstige stemme, du hører, når du taster "Tryk ét for salgsafdelingen, tryk to for..." fortæller dig præcis, hvor vigtig du er for de virksomheder, hvor du er kunde. Konventionelle virksomheder opfatter kundeservice som en udgift.

Unboss virksomheden og du vil se, hvor stor en forskel det gør at være del af en organisation med kundeservicemedarbejdere, der bekymrer sig om deres kunder og fremstår som mennesker. Det er kun de organisationer, der overlever!

Vis tillid til medarbejderne og giv dem bemyndigelse til at kompensere utilfredse kunder. Når kundeservicen fungerer effektivt, kan dine marketingomkostninger sættes betydeligt ned. God kundeservice skaber sympati for din virksomhed og er gratis reklame.

Forestil dig, hvor meget der ville ændre sig, hvis din virksomhed konkurrerede på kundernes tilfredshed i stedet for salgstal.

Hvis vi vil unbosse kundeservice, må vi begynde med at opfatte kundeservice som en central måde at levere merværdi på, der er langtidsholdbar og "tyk". En god kundeservice er den vigtigste kilde til social kapital.

Kundeservice behøver ikke at blive et indtægtsslugende uhyre, der knuser det, du forsøger at skabe. Faktisk behøver kundeservice ikke have sin egen afdeling. Fra nu af kan du udnytte ressourcerne i din egen virksomhed, som allerede er der. Eller få trofaste kunder til selv at yde support - fx via spørgsmål/svar på en hjemmeside eller et rum på Face-book eller..

Tænk over

- En gang, du oplevede rigtig god kundeservice - især, hvis du fik en meget bedre service, end du forventede
- Fortalte du andre om oplevelsen?
- Er du mere tilbøjelig til at købe fra den virksomhed?
- Hvad er den positive opfattelse værd for virksomheden?

- Hvordan kan du udnytte det i din egen virksomhed?

19. Unboss HR og lønninger

Vi antager, at formålet med en HR-funktion er at maksimere den værdi, som mennesker skaber og på samme tid bidrage til skabelsen af en bedre arbejdsplads for alle involverede. I princippet burde HR-funktionen stå centralt i alt det, virksomheden beskæftiger sig med - især hvis den er vidensbaseret.

De virksomheder, der overlever i det lange løb, gør det på grund af mennesker. I mere end et århundrede har virksomheder opfattet mennesker som en ressource i lighed med vand, elektricitet og jern.

Den vigtigste funktion for den klassiske HR-afdeling er rekruttering. Men i dag handler det ikke kun om det rigtige match. Jobs udvikler sig, og dygtige folk kan udfylde næsten ethvert job, uanset deres formelle uddannelse.

Derfor: Rekrutter for dit "community" form for til en specifik stilling. Så når du kigger efter nye folk, så led først og fremmest efter:

- Passer de til organisationens formål og deler de dens passion?
- Er de fremragende?
- Hvor bred er deres mentale horisont?

En anden vigtig HR-funktion er talentudvikling. Men i stedet for en elitær, konventionel metode, så handler det om hvordan hver eneste medarbejder kan blive en højtydende, succesfuld teammedlem. Frihed og passion er nøglen til at gøre alle til et talent med et stort potentiale.

Væk med alle konventionelle bonusordninger. Det er metoder, der er bedst til hunde. I særlige tilfælde kan det dog være OK at give en ekstraordinær engangsbonus, der afspejler et virkelig fremragende bidrag til organisationen. Og så er det en god idé at have gennemsigtighed, hvad lønninger angår.

I den ubossede organisation hyrer og fyrer man ikke efter forogdtforbindende. Bossen tænker, at personalet arbejder for ham. Unbossen opfatter medarbejderne som familiemedlemmer.

De fleste ubossede virksomheder har ikke brug for en HR-manager. De har brug for en community-manager, hvis job er at omdanne din organisations sociale netværk til en fest, som alle ønsker at deltage i.

I konventionelle organisationer mister man et stort potentiale ved at opretholde siloer. HR må nedbryde siloerne. I en ubossede verden har man droppet faggrænserne og erstattet dem med et community med mange forskellige funktioner. I en sådan organisation hylder man nørderne, originalerne m.m. og opfordrer folk til at arbejde på tværs af funktionerne - og ingen har kun én bestemt opgave.

Samarbejdende organisationer har mange fordele:

- Medarbejderne tager nye udfordringer op, men de fortsætter med deres nuværende arbejde
- De inspirerer deres kolleger og stiller forstyrrende spørgsmål
- Medarbejderne får respekt for hinanden og udvikler kontakter, der kan forhindre misforståelse og dobbeltarbejde
- Medarbejderne bliver mere tilfredse og arbejdet bliver sjovere.

Tænk over:

- Prøv at spørge en kollega fra din organisation, om han ville arbejde tre måneder uden løn for at nå virksomhedens mål. Hvis svaret er "ja" er vi sikre på, at du har både et formål og de rette folk til at komme den nye verden i møde. Hvis svaret er "nej" må du overveje, om I har det rette forhold mellem medarbejdere og virksomhed.

20. Unboss risikoen

Virksomheders risici drejer sig om to spørgsmål:

- Hvilke mulige begivenheder får de mest alvorlige konsekvenser for os?
- Hvilken af den slags begivenheder kan med størst sandsynlighed indtræffe?

Risikoanalyse er et specialistjob i konventionelle virksomheder. Og det bør det være. Men i en unbossset virksomhed inddrager man flere og udnytter den kollektive intelligens i virksomheden.

Tænk over:

- Hvordan kan din organisation involvere medarbejdere i risiko- og konsekvensvurdering?

21. Unboss videnstyring

Videnstyring eller Knowledge Management er et af de dyreste modord for tiden. Men konventionelle systemer til videnstyring har en tilbøjelighed til at være spild af tid og penge eftersom få mennesker har tid til at læse lange rapporter om længst afsluttede projekter.

Konventionel videnstyring bygger på databaseprincippet: Viden gemmes væk og kan kun hentes af de folk, der menes at have brug for det. Den unbossede tanke er stik modsat. Alle skal have adgang til alle oplysninger

Videnstyring er ofte basert på Intranet, men mange har lettere ved at navigere på Face Book o.lign. end på virksomhedens intranet, hvor kantine menuen ofte er det, der har flest hits! Intranettet svarer ikke til den måde, folk kommunikerer på: De snakker sammen. Vi har brug for at forbinde mennesker med andre mennesker - ikke at forbinde mennesker med dokumenter og livløst papir.

Der er tre vigtige ting, man skal følge for at få mest gavn af den kollektive viden - både internt i virksomheden og uden for:

1. Hvem er hvem? Hvis man erstatter Intranettet med en Face-book-gruppe, så bliver folk forbundet til hinanden.
2. Udfordringer til salg! Forestil dig, at du opbygger en børs i din organisation. Et sted, hvor man kan anmode om idéer, input og erfaringer og naturligvis dele sine tanker og erfaringer i almindelighed. Børsen er et sted, hvor man kan dele udfordringer og gennem samarbejde løse problemer, man ikke selv kunne klare.
3. Verden er af WIKI. Opret en WIKI for virksomheden - åben for alle, så de kan føje oplysninger til det åbne leksikon og på den måde samle kollektiv viden.

Vi lever i et vidensamfund. Der er ikke plads til lukkede og centraliserede videnssystemer. Derfor er det en simpel nødvendighed at unbosse videnstyringen. Tiden er inde nu!

Tænk over:

- Er du ansat i en organisation, der har et system til videnstyring, som har kostet adskillige millioner kroner. Prøv at tænke 12 måneder tilbage:
- Hvor mange gange har du fundet rigtig værdifulde oplysninger i systemet?
- Hvor ofte bruger du Wikipedia, Google m.m. til at finde oplysninger?
- Hvilken gavn ville din organisation have at et internt socialt netværk som facebook, en virksomheds-wiki samt blogs og andre sociale medier til at holde liv i videndelingen?

22. Unboss CSR

At give penge til velgørende formål er den mest udbredte form for CSR (Corporate Social Responsibility). Det stiller virksomheden i et godt lys - og så støtter man jo en god sag.

Det er selvfølgelig helt OK. Men den vigtigste værdi en virksomhed kan føje til samfundet, er at producere og sælge produkter og tjenesteydelser, der skaber ægte værdi for kunder og brugere, og at gøre det på den mest bæredygtige måde.

Alle virksomheder bør have tre bundlinier: (1) den økonomiske, (2) den miljømæssige og (3) den sociale. Det er naturligt, at den unbossede virksomhed opfatter sig selv som en bevægelse, drevet af et specifikt formål.

Michael Porter har skabt begrebet CSV (Creating Shared Values) som en erstatning for CSR. Det er præcis sådan vi forestiller os, at den unbossede virksomhed skal fungere.

Den bedst mulige måde at tjene penge på, er ved at gøre noget godt i den forstand, at man skaber ægte værdi for kunder og samfund, og at sådan en virksomhedsaktivitet i sig selv er den ultimative måde at udvise social ansvarlighed på.

Tænk på:

- Tænk på eksempler på virksomheder, der kunne gøre en større forskel, hvis de fokuserede på at skabe mere værdi for samfundet ved at ændre deres kerneforretning frem for at udøve virksomhedsfilantropi.
- Tænk på din egen virksomhed. Hvordan kan den udvikles til at blive en bevægelse og på den måde bidrage betydeligt mere til samfundet, end den gør nu? Må virksomheden gå på kompromis med den kortsigtede profit for at gøre det?

23. Unboss foreninger

Mange foreninger er skabt for flere årtier eller århundreder siden. Spejderbevægelsen blev grundlagt i 1907 af Baden-Powell.

Foreninger er traditionelt organiseret meget hierarkisk og med lokal repræsentation. En så kompleks organisation er dyr at opretholde - og svær at ændre.

Mange foreninger vil overleve i kraft af deres frivillighed - men savne gennemslagskraft.

Et godt og stærkt formål er grundlaget for en bevægelse med gennemslagskraft. Her er foreningerne på forkant!

Unboss kan lære foreninger at organisere sig på måder, der vil frigøre deres potentiale - mens virksomheder kan lære, hvor vigtigt det er at arbejde efter et formål. At unboss foreninger handler altså om at nedbryde konventionelle barrierer.

Tænk over:

- Du er højst sandsynlig medlem af en forening.
- Hvad er dens store formål - hvordan bidrager den til at skabe en bedre verden?
- Hvordan er den organiseret? Som den konventionelle model eller som et socialt netværk?
- Drøm et øjeblik: Hvilken forøget effekt ville din forening opnå, hvis den var i stand til at engagere hvert eneste medlem i et socialt netværk, der var fokuseret på det samme formål?

Efterskrift

At møde dagens udfordringer med gårsagens mentalitet er dømt til at mislykkes. Og alligevel er det, hvad virksomhedsledere gør i dag. Lad os anerkende alt det, som industrivirksomhederne har opnået, men lad os også anerkende, at der er en meget bedre vej i dag. Derfor vil nye organisationer fortsætte med at overvinde dinousauerne.

Unboss er en ny tankegang. Ikke en ny ledelsesteknik. Den anbefaler ikke 7 lette trin på vejen til paradys, men kræver en mentalitetsændring: Det handler om at erhvervslivets fundament: Profitten. Den skal flytte fra første- til andenpladsen. Man skal sætte formål over profit. Men så farer bossen vild; så er der behov for at unbosse!

