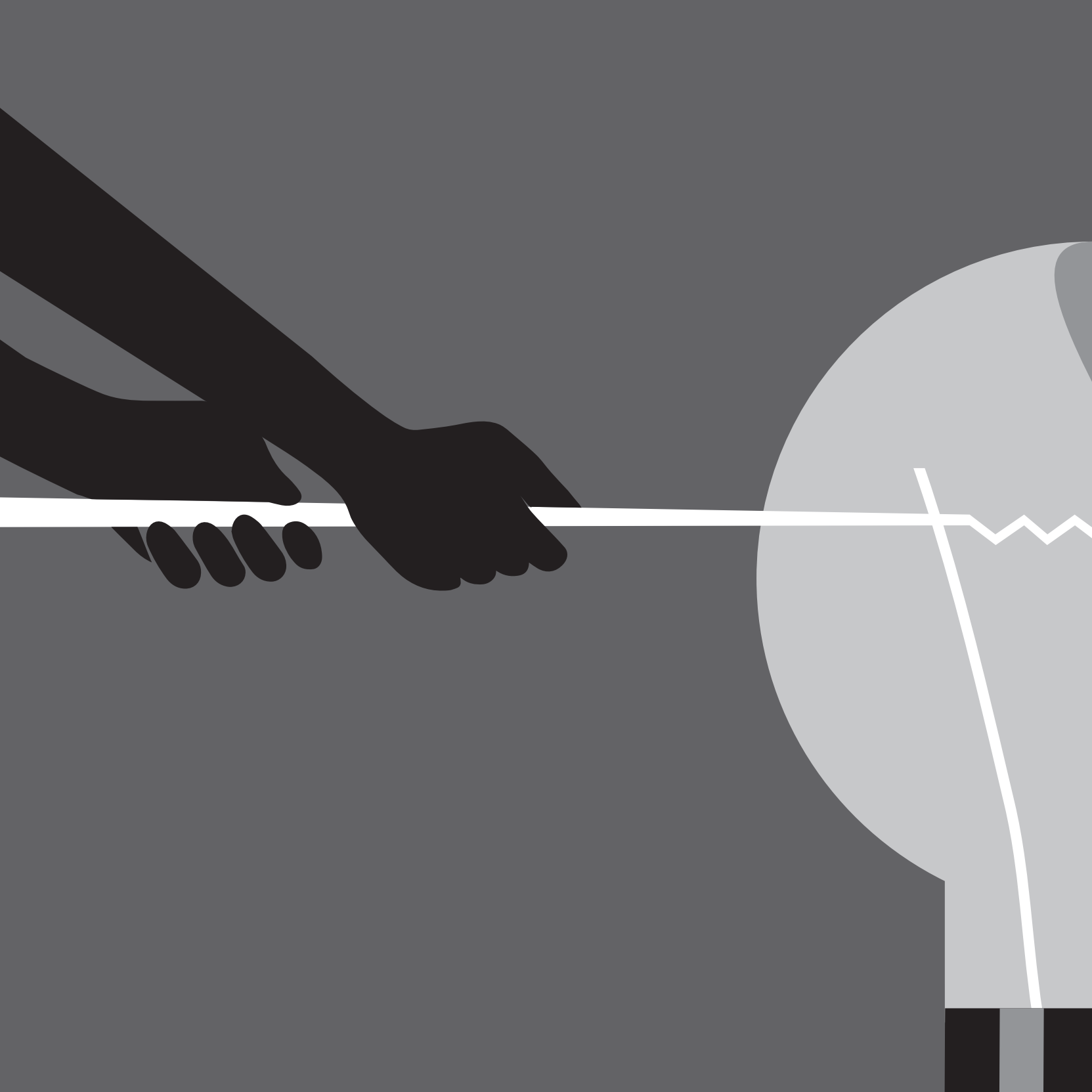


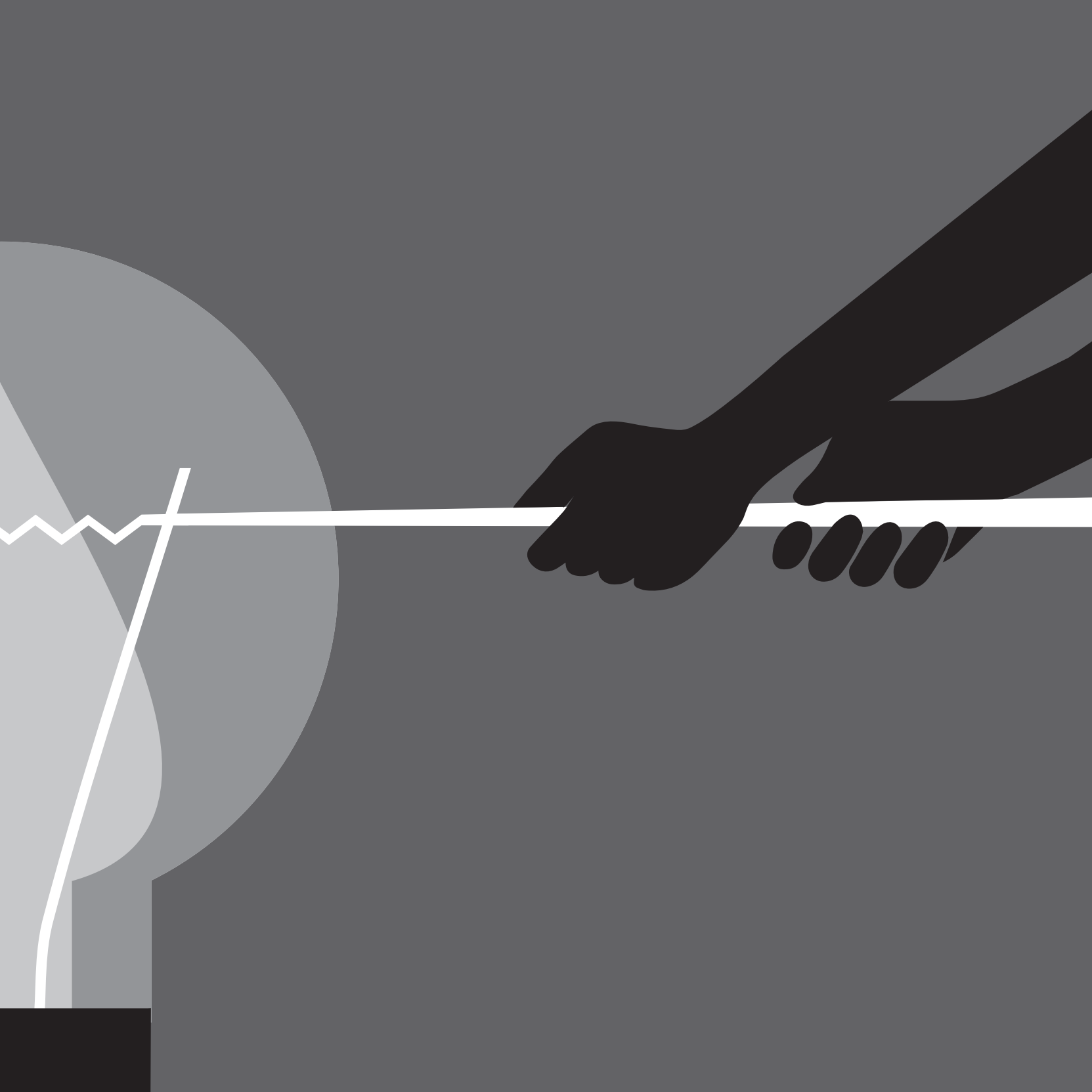
GURUBOGEN



INNOVATION • IVÆRKSÆTTERI • LEDELSE

Redaktør Jonathan Løw





GURUBOGEN

INNOVATION • IVÆRKSÆTTERI • LEDELSE

Redaktør Jonathan Løw

GURUBOGEN

www.gurubogen.dk

© 2016 Jonathan Løw // Listen Louder

Idé og redaktør: Jonathan Løw • www.jonathanloew.dk

Design og opsætning: Umage Bureau v/ Trine Søgaard • www.umagebureau.dk

Illustrationer: Wehoo • www.wehoo.eu

Korrekturlæsning: Marianne Henriksen • www.henriksdatter.dk

Oversættelse: Lingo Media • www.lingomedia.dk

Tryk: LaserTryk • www.lasertryk.dk

ISBN: 978-87-997323-2-6

1. udgave, 1. oplag

THE WORLD IS
GIVING YOU ANSWERS
EVERY DAY.
LEARN TO LISTEN.

INDHOLDSFORTEGNELSE

14

Forord

18

IVÆRKSÆTTERI



20

Joe Pulizzi

// Tving dig selv ud af
din komfortzone

22

Herle Jarlgaard Hansen

// Fra musepige til
power-iværksætter

26

Sophie Trelles-Tvede

// Fra dårlig stil til
Forbes Magazine

30

David Cohen

// De små spørgsmål først

32

Rita Gunther McGrath

// Iværksætterbriller

36

Camilla Ley Valentin

// Opstart uden idé

40

Christiane Vejlø

// 5 ting succesfulde start-ups
har fælles

44

Jeff Cornwall

// Reglerne for at bootstrappe
en ny virksomhed

48

Bob Dorf

// Ni dødssynder som startup-
iværksættere oftest begår

54

Paavo Beckman

// Hvordan man erobrer verden
uden penge

58

Chris Guillebeau

// Tjekliste til dit nye
produkt/service

62

Toke Kruse

// Succes og risiko følges ad

66

Dan Norris

// Du lærer ikke, før du lancerer

72

Thor Angelo

// Undervurder ikke “product-
market-fit”-fasen

76

Nina Rung Hoch

// Ro med to årer

80

Tomer Sharon

// Ydmyghed, bevis og
prioritering: Et åbent brev
til iværksættere

86

Ash Maurya

// Lean Canvas

90

Daniel G.F. Laursen

// Er du klar til at hente
en investering?

94

John Mullins

// Din startup kan trives uden
risikovillig kapital, som den
nok alligevel aldrig vil få

96

Chip Conley

// Når en iværksætter bliver
CEO

98

Christian Lanng

// Lederskab fra skyttegravene

102

Christina Hembo

// Iværksætteri er først og
fremmest hårdt arbejde

106

Mette Lykke

// Iværksætteri er et maraton,
ikke et sprint

110

Hampus Jakobsson

// Iværksætterens guide til at
mislykkes på en god måde

112

Mogens Thomsen

// Iværksættere over hele verden
har samme udfordringer

116

Theis Søndergaard

// Stol på Alle

120

Margrete Bak

// Hvad er det, mikro-
virksomheder kan?

124

**Torben Frigaard
Rasmussen**

// Den Evige Iværksætter

128

Craig Newmark

// Lyt, handl, gentag

132

Rune Kilden

// Den meningsfulde frihed

136

Anders Grønborg

// Tryk på

140

**Christian Walther
Øyrabø**

// Iværksætteri, innovation
og kaos

144

**Lisa Bønsdorff
Dalsgaard**

// Se muligheder i
distraktionerne

148

Jørgen Mads Clausen

// Entrepreneurship fra vugge
til grav

152

Sine Larsen

// Lidt iværksætter er man
vel altid

156

Fraser Doherty

// Gør det, du elsker

160

Mads Langer

// At læne sig fremad i livet

164

Søren Bregendal

// Jeg kan ikke være i denne
verden, hvis jeg ikke gør den
lidt bedre

168

Susanne Hessellund

// Hvor der er vilje, er der vej

INDHOLDSFORTEGNELSE

172

Brian Chesky

// Fuck ikke kulturen op

174

Tine Thygesen

// Tech-startups fejler ikke på teknologi. De fejler på kultur

178

Mik Thobo-Carlsen

// Team team team

182

Louise Byg Kongsholm

// Iværksætter generation 2

186

Steve Blank

// Hvorfor virksomheder ikke er startups

190

Carol Sanford

// Den ansvarsfulde iværksætter

194

Tania Ellis

// Give & Grow: Giv mens du selv vokser

198

Pascal Finette

// Work is love made visible

200

Jeffrey Hollender

// Den essentielle guide til succesfuldt socialt iværksætter

202

César A. Hidalgo

// For at forme økonomien skal man tænke som en skaber og ikke som en ejer

204

Frederik Ottesen

// Ud af små ting vokser store ting

206

Thor Thorøe

// Kun døde fisk følger strømmen

210

Selina Juul

// Hvordan kan iværksætter

forandre verden?

216

Jacqueline Novogratz

// Modsætningsfyldte værdier

218

Patrizia Venturelli Christensen

// Corporate Entrepreneurship

222

Sara Schøler Lass

// Det vigtigste værktøj er dig

226

Michael A. Freeman

// Iværksættersindet

230

INNOVATION

2

232

Richard St. John

// Fem simple måder at få fantastiske idéer på

236

Guy Kawasaki

// Hvordan simple spørgsmål fører til stor innovation

238

Christian Bason

// Uden nysgerrighed dør innovationen

242

Julie Kjær-Madsen

// Nysgerrighed er en irriterende og undervurderet drivkraft.

246

Cathrine Gyldensted

// Tag stien ud i junglen

250

Henriette Weber

// At lytte de rigtige steder

252

Simon Sinek

// Hvordan man innoverer som en haj

254

Thit Juul Madsen

// Designdrevet innovation

258

Alexander Osterwalder

// Hvordan en fantastisk forretningsplan vil øge din risiko for at mislykkes

262

Laila Pawlak

// Disrupt eller dø

268

Tim Vang

// God idé versus god forretningsidé

272

Allan Sønderskov Darré

// Gå tidligt ud og test din idé

274

Thomas Wedell-Wedellsborg

// Den vigtigste disciplin: Kan du stole på din mavefornemmelse?

278

Paul Nunes

// Fornyerens katastrofe

282

Seth Godin

// Selvsikker desperation

284

Henrik Werdelin

// Fire råd der forbereder din virksomhed i kampen mod start-ups

288

Daniel Kahneman

// Intuitiv beslutningstagen eller forudindtagethed

292

Michael Michalko

// At tænke universelt frem for i enkeltheder

296

Torben Wiese

// Udnævn dig selv til chef for innovation

300

Nirmalya Kumar

// Usynlig innovation

304

Joichi Ito

// En rejseberetning fra et komplet økosystem

310

Erik Korsvik Østergaard

// Ledelse i en verden med konstante forandringer

INDHOLDSFORTEGNELSE

314

Christina Hvid

// Ledelse som skaber udvikling
frem for afvikling

318

AUTENTISK LEDELSE



320

Michael E. Gerber

// Det store ståhej ved at være
dum

324

Edgar Schein

// At vide hvorfor du er der: En
eftertanke om tilstedeværelse

328

Henry Mintzberg

// Epidemien ved at lede
uden sjæl

330

Bastian Overgaard

// Mindre snak, mere værdi

332

Nikolaj Stagis

// Din virksomhed har
potentialet til at forandre
verden

336

John Mattone

// Autentisk lederskab

340

Robin Sharma

// 10 ting den autentiske leder
gør

342

Sandja Brüggmann

// Fremtidens leder er autentisk,
passioneret, modig og
formålsdrevet

346

Alfred Josefsen

// Ledelse i yderste led

350

Lynda Gratton

// Ledelse i komplekse
tider

352

Hanne Lindblad

// Er det virksomhedens ansvar
at være med til at redde verden?

356

Peter Kreiner

// Hvordan man skaber en
global succes - og en oplevelse,
der varer ved

358

Mikkel Grene

// Værdiskabende ledelse

362

Faisal Hoque

// 10 vaner, som meget
autentiske mennesker har

366

Johan Bülow

// Med ild i øjnene

370

Christian Ørsted

// Autentisk ledelse er
narcissisme

376

Karina Boldsen

// Fra ”wannabe” mand til ægte
powerkvinde

380

Pernille W. Lauritsen

// Fra frygtløs til kriger i hjertet

384

Otto Scharmer

// Verden af i dag og i morgen

388

Thomas D. Zweifel

// Ingen idoler > Autentisk
vision

392

Tom Peters

// At lytte

396

Ekstramateriale

// Arbejdsredskaber, video
og blog

398

Læsernes spørgsmål

402

Biografier

437

**GURUBOGENs idémand
og redaktør**



FORORD

Gu-ru

:en lærer eller mentor, som du stoler på

:en person, der har stor erfaring eller viden om et bestemt område.

Idéer

Vi har som mennesker altid været fascinerede af idéer. De græske filosoffer Platon og Aristoteles talte om idéen som den ting, der strukturerer verden og gør den begribelig for den menneskelige bevidsthed. Efter grækerne fulgte bl.a. den latinske kirkefader Augustin, som ophøjede idéen til at være en art tanke i Guds bevidsthed.

I dag opfatter vi, bl.a. inspireret af engelske empirister som Locke, Berkeley og Hume, idéer som en del af den menneskelige erkendelse. Idéer er noget, vi som mennesker producerer hele tiden - uanset om vi befinder os på kontoret, i badet, til fodboldkamp eller er ved at vaske op. Eftersom idéer er en integreret del af det at være menneske, er idéskabelse noget, vi alle har tilfælles. Vores hjerner kan faktisk slet ikke lade være.

Idéer kan være magiske i den forstand, at vi kan drømme om store og episke forandringer i verden, hvis blot vores tilsyneladende geniale idé gøres til virkelighed. På den vis har idéen noget smukt og barnligt over sig.

På den anden side er én af pointerne i GURUBOGEN, at vi har dyrket tanken om de gode idéer alt for meget, og håndværket at transformere idéerne til virkelighed alt for lidt.

Danmark skal i fremtiden ikke leve af vores gode idéer, men af vores dygtige håndværkere - iværksætterne, innovatorerne og lederne, der sammen med deres kompetente teams evner at flytte idéen ud af tanken og ind i virkeligheden.

Idéen er således værdiløs i den forstand, at den i sig selv ingen forskel gør. Men dens visionære og potentielt transformerende karakter kan stadigvæk fungere som en fantastisk drivkraft og motivationsskaber - som fx når forfatterne til den internationale bestseller *BOLD* introducerer idéen om, at fremtidens milliardærer er dem, hvis opfindelser og virksomheder samtidig hjælper en milliard mennesker.

Nutidens forandringsskabende idéer er således dem, hvor tanken bag måske nok er stor, men handlingerne for at gøre idéen til virkelighed er mindre. Det er i dag eksperimenterne, prototyperne og handlingerne, der hjælper os med at afprøve en idé's holdbarhed og effekt, og efterfølgende de dygtigste iværksættere, virksomheder og offentlige institutioner, der igennem deres engagement og ressourcer kan få idéer til at forandre verden i praksis. Dét er innovation og entreprenørskab.

GURUBOGEN er i sig selv ét eksempel på en sådan entreprenant proces. Bogen startede med en tankestrøm over et aftensmåltid tilbage i november måned 2014. Jeg kan huske, at jeg tænkte noget i retning af: ”Tænk hvis man kunne samle tankerne fra Danmarks og verdens førende ledere, iværksættere og innovatører i én bog for at kunne dele dem. Og tænk, hvis det kunne inspirere andre til at blive endnu bedre til at gøre de bedste idéer til virkelighed.”

GURUBOGEN er materialiseringen af den idé.

Og så måske alligevel ikke helt. For som arbejdet skred frem, og jeg skulle vælge, hvem jeg gerne ville have til at bidrage, og artiklerne senere kom ind fra alle verdenshjørner - fra Struer til Silicon Valley - gik det op for mig, at jeg jo ikke var ude efter at fremhæve de klogeste eller mest prestigefyldte iværksættere og ledere.

GURUBOGEN er ikke nogen Top 100 liste eller et endeligt statement omkring, hvem der er ”verdensførende” indenfor deres felt. Den er nærmere endt med at blive en art ”vende vrangen ud på mig selv”-projekt: Dvs. et ønske om at præsentere læseren for de stemmer, som jeg har fundet mest spændende, inspirerende og udfordrende at lytte til i løbet af de seneste år.

Lydhørhed

GURUBOGEN har først og fremmest handlet om at lytte. Selvom jeg som serie-iværksætter har prøvet at starte en række virksomheder, arbejde med innovation i både store og små organisationer samt været leder i flere organisationer, så bilder jeg mig langt fra ind at besidde al viden om disse spændende, men samtidig komplekse områder.

Jeg tror på, at evnen til at lytte er én af de vigtigste egenskaber for fremtidens iværksættere, innovatører og ledere. Denne evne til at lytte og den nysgerrighed, der også ligger deri, kan være dét, der giver dig et forspring i forhold til konkurrenterne. Tænk eksempelvis tilbage på den engelske matematiker og fysiker Isaac Newton, der ligesom millioner af andre havde set æblet falde ned fra træet. Forskellen var, at Newton spurgte HVORFOR.

Som resultat af min egen nysgerrighed og ønske om at lytte højere fandt jeg det oplagt at invitere 100 mennesker, som i mine øjne har skabt inspirerende og banebrydende idéer, organisationer og resultater, til at dele deres tanker og viden med GURUBOGENs læsere.

Bogens 100 guruer er blevet bedt om at skrive om det, de brænder for. Det betyder, at du som læser bl.a. kan glæde dig til at blive klogere på:

- **Hvordan du starter en virksomhed uden en idé**
- **Hvorfor nogle idéer lykkes, mens andre fejler**
- **Hvilke 9 dødssynder, iværksættere typisk begår**
- **Hvordan du tager mystikken ud af at skalere en startup som iværksætter**
- **Hvordan du kan være entreprenant, uanset hvilken fase din organisation er i**
- **Hvordan du skaber en innovationskultur**
- **Hvorfor simple spørgsmål fører til de største innovationer**
- **Hvad vi kan lære af verdens førende innovatører**

- **Hvorfor virksomheder og kommuner ikke er startups, og hvad begge parter kan lære af hinanden**
- **Hvordan du bliver autentisk som leder**
- **Hvorfor det er en styrke med autentisk lederskab**
- **Hvorfor der er en iværksætter i enhver succesfuld leder**
- **Hvorfor lydhørhed er helt afgørende, uanset om du er iværksætter eller leder.**

Autenticitet og guruer

GURUBOGEN består af tre spor eller hovedtemaer, om man vil: iværksætteri, innovation og autentisk ledelse. Alle tre temaer kunne hver især udfoldes i adskillige gurubøger, og derfor gør jeg mig som redaktør ingen illusioner om, at bogen kan komme rundt omkring alle aspekter af tre så store og væsentlige begreber.

På samme måde har arbejdet med at udvælge bogens 100 guruer været lidt som den opgave, en dansk landstræner i fodbold står overfor. Altså at man har sine egne personlige overbevisninger, værdier og holdninger, som man skal sammensætte sit ”hold” ud fra, men at man samtidig aldrig kan være helt overbevist om, at man har valgt rigtigt, ligesom man på forhånd ved, at læserne vil have mange stærke og klare holdninger til det hold, man stiller.

Min måde at sammensætte GURUBOGENs 100 mand store team har på den ene side bestået af en crowdsourcing af gode emner (via sociale medier, utallige telefonopkald til mit netværk m.v.). På den anden side har jeg hensynsløst taget afsæt i mine egne største inspirationskilder og de mennesker, jeg enten har arbejdet sammen med, del-

er et værdifællesskab med eller véd i den grad udlever de ting, de taler om. Mit held er, at jeg ikke skal stille et hold, som skal vinde et VM. Jeg har fundet mit personlige ”dreamteam”, og du kan i øvrigt læse en præsentation af alle 100 guruer bagerst i bogen.

Bogens titel har også fået en del ord med på vejen, så lad mig forklare den med to korte pointer:

Jeg har valgt titlen, fordi jeg mener det!

Det er kun i Hinduismen, at ordet guru har en religiøs og højtidelig betydning. Ordet betyder i sig selv ”lærer” eller ”mentor”. Det er præcis, hvad GURUBOGENs bidragsydere repræsenterer: Visdom & erfaring, som er værd at dele med dig som læser.

Jeg har valgt titlen, fordi den lyder godt!

Kan vi ikke blive enige om, at ”Ekspertbogen” hverken lyder ligeså fængende eller sexet som ”GURUBOGEN”? Så - mere alvorligt skal du altså ikke tage titlen.

Endelig opstår der hurtigt kønspolitiske og andre demografiske diskussioner, når man skal sammensætte et GURU-hold: Er kønsfordelingen ligelig? Hvad med aldersvariation? Geografisk spredning? Ideologisk udgangspunkt?

Jeg må lægge kortene på bordet og sige, at jeg ikke har tænkt i disse baner. Mit vigtigste kriterium har været, at jeg opfatter alle bogens 100 guruer som autentiske, og derfor er netop autentisk ledelse blevet det tredje hovedtema og spor i GURUBOGEN.

Autentiske på den måde, at de også udlever deres værdier i praksis. Autentiske i den forstand, at man kan mærke mennesket bag, når man taler med dem. Autentiske på den måde, at de tør stå for noget og holde fast i

deres værdier - også når de bliver presset økonomisk eller på anden vis.

Action

GURUBOGEN er en bog, jeg håber, du vil lytte til, men også en bog jeg håber, du vil handle på baggrund af.

Jeg har ikke tænkt bogen sådan, at du læser den slavisk fra ende til anden i jagten på én sandhed eller løsning. Til gengæld bliver jeg glad, hvis du bladrer frem og tilbage mellem de mange bidrag, og at nogle tekster vil få dig til at lægge bogen fra dig og sætte gang i noget på baggrund af inspirationen. Den er tænkt til at ramme dig dér, hvor du er.

Nogle bidrag vil du måske opleve som banale, men præcis den samme tekst vil være en åbenbaring for en anden. Jeg håber - og jeg tror - at du vil få et par oplevelser, hvor du måske ser klarere på et problem, du tumler med i din dagligdag, som iværksætter, leder og som menneske ikke mindst.

Der er forskel på viden og læring. GURUBOGEN giver dig viden og visioner i form af de 100 guru-artikler. Den efterfølgende læring - altså denne viden overført til din praksis (håndværket) - har jeg som redaktør og du som læser et fælles ansvar i forhold til.

Jeg har forsøgt at gøre min del ved at supplere guruernes artikler med en række arbejdsværktøjer. Du finder dem på www.gurubogen.dk under menupunktet "Værktøjer", ligesom du under samme menupunkt har adgang til en lang række inspirerende video-foredrag med bogens bidragsydere.

Videoerne og især værktøjerne skal gøre det nemmere for dig at tage noget af den nye viden og sætte den i forhold til de udfordringer og muligheder, du møder til daglig. Du finder endvidere GURU-bloggen, som

indeholder de artikler, der ikke blev plads til i GURUBOGEN.

Dit ansvar er at omsætte viden og værktøjer til handling og effekt. Jeg vil elske at høre fra dig i forhold til, hvordan du har valgt at bruge guruernes råd og erfaringer og mine værktøjer i din konkrete hverdag og virkelighed.

Hvis du har lyst, så må du hellere end gerne dele dine erfaringer med mig. Du kan skrive til mig på nysgerrig@listenlouder.dk eller connecte via Facebook, LinkedIn eller Twitter.

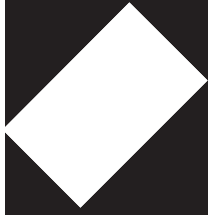
Til slut et enkelt godt råd, som jeg er stødt på igen og igen, når jeg har talt med bogens bidragsydere: Lov noget. Levér mere.

Jeg kunne ikke ignorere dette gentagne gode råd, så hvis du kigger nøje efter i bogen, vil du finde ud af, at den faktisk ikke indeholder 100 artikler og guruer, men i virkeligheden 101. Så du får lidt mere, end du var blevet lovet...

God læselyst ...



Jonathan Løw
- Redaktør og idémand til GURUBOGEN



IVÆRKSÆTTERI

INDLEDNING

I GURUBOGENs første tema - iværksætteri og entreprenant tænkning - kommer bogens guruer med indspark til blandt andet:

- ▶ **Hvordan du starter en virksomhed uden en idé**
- ▶ **Hvorfor nogle idéer lykkes, mens andre fejler**
- ▶ **Hvilke 9 dødssynder iværksættere typisk begår**
- ▶ **Hvad iværksættere kan lære af etablerede virksomheder og omvendt**
- ▶ **Hvordan du kan være entreprenant, uanset hvilken fase din organisation er i**

Som bogens redaktør og serie-iværksætter kender jeg iværksætteri som noget, der er inspirerende, givende, krævende og vanskeligt. Det er et håndværk, hvor man hele tiden udvikler og afprøver, lader sig inspirere, bygger ovenpå og starter forfra.

Størstedelen af de succesfulde iværksættere, jeg har mødt og talt med, har det til fælles, at de arbejder ud fra mantraet:

**TÆNK STORT.
HANDL SMÅT.
FEJL HURTIGT OG BILLIGT.**

Dvs. at de er drevet af noget, der er større end dem selv og har et ønske om at gøre noget ude i verden smartere, bedre, mere meningsfyldt, mere betydningsfuldt. Men eftersom man som regel starter op med begrænsede midler og begrænset tid, så må man handle småt og fejle billigt for at kunne fortsætte sin rejse hen imod det store mål.

God fornøjelse med at nå dine store mål i livet - håber denne bog kan hjælpe dig lidt på vej!





JOE PULIZZI

Tving dig selv ud af din komfortzone

Joe Pulizzi er stifter af verdens førende content-marketing uddannelse
- Content Marketing Institute

Det er svært for mig at tage imod nogen form for kritik. Det påvirker mig vildt meget. Jeg tager kritik til mig og ikke altid på en positiv måde. Efter sidste års Content Marketing World-event (som jeg var ansvarlig for) læste jeg alle anmeldelserne. Selvom de fleste anmeldelser var meget positive, var der også nogle få negative (meget negative). De kunne ikke lide maden. De kunne ikke komme ind til visse møder. Nogle kunne slet ikke lide Cleveland. Jeg havde det dårligt over det i flere dage.

I en anden situation modtog jeg en meget negativ anmeldelse på Amazon af min bog *Epic Content Marketing*. Jeg kunne ikke bare lade det ligge og måtte kommentere det. Jeg fortrød straks den beslutning, for du vil altid tabe imod en troll.

Hvorfor fortæller jeg det? Fordi, hvor slemt det end har været for mig at høre kritikken, så har den altid hjulpet mig med at vokse som person og som iværksætter. Det forstår jeg nu. Den er en del af gamet. Jeg må tage, hvad jeg har lært af det hele, og komme videre. Man skal simpelthen nogle gange bevæge sig ud af sin komfortzone for at vokse.

Jeg havde fornøjelsen af at interviewe min ven Ann Handley, som er Chief Content Officer hos Marketing-

Profs og forfatter til den fantastiske bog *Everybody Writes*. Ann havde mange spændende indsigter i forhold til content marketing, men i dette tilfælde vil jeg til GURUBOGEN nøjes med at dele den personlige historie, som Ann fortalte mig (fortalt nedenfor af Ann):

"Da jeg var barn, var jeg meget genert og ekstremt introvert. Det var så slemt, at jeg selv i min egen familie var kendt som den generte og stille. Det er bare en del af min rolle i familien. Jeg er efternøler, og mine søskende er alle meget ældre end mig - 10, 12 og 15 år ældre. De var altid meget højroastede og støjende.

Jeg voksede op i et hjem, hvor der var megen latter og humor, men jeg var altid dén, vittighederne handlede om, fordi jeg altid gjorde noget dumt. Det gjorde mig meget introvert og altid lidt nervøs for at stille mig frem, fordi jeg var bange for, at nogen ville gøre grin med mig.

Så jeg holdt mig tilbage. Når folk kom på besøg hos os, havde jeg mest lyst til at gemme mig under sengen, indtil de forsvandt - så genert og introvert var jeg. Hvis mine forældre for eksempel havde venner på besøg og sagde: "Kommer du ikke ud, og siger hej?", så lå jeg under min seng med en lommelygte og svarede "Nej, det er fint."

Jeg definerede mig selv som genert og introvert i lang

tid. Da jeg gik i fjerde klasse undgik jeg alle former for risici, og sagde for en sikkerheds skyld "nej" til alting. Jeg meldte mig aldrig til aktiviteter efter skolen.

Min klasselærer i fjerde klasse gik meget op i, at vi skulle vokse som mennesker og ikke kun som elever. Hun ville ikke bare have os til at lære, hvordan man læser og skriver. Hun ville også lære os at diskutere og tale foran hele klassen. Hun tvang os ud af vores komfortzone, og jeg hadede det. Jeg var meget nervøs ved at gå i skole, og det år blev jeg god til at lade som om, jeg var syg.

Det førte til, at min mor begyndte at bekymre sig om, hvorvidt jeg nu led af én eller anden form for alvorlig sygdom. Hun var faktisk overbevist om, at jeg var et meget sygt barn, men sandheden var den, at jeg blot var ekstremt bange for at komme ind i klassen, når den pågældende lærer var der. Du vil måske ønske, at flere lærere er sådan, men for mig var det forfærdeligt.

Det gik helt op i en spids en dag, hvor læreren sendte os ud på en hockeybane for at lave en lederskabs- eller færdighedsøvelse med hockeystave. Udover at hade at blive kaldt frem foran klassen, så hadede jeg også alt, der havde med gymnastik, atletik eller holdsport at gøre.

Læreren havde ikke stave nok til os alle sammen, så halvdelen af børnene måtte lege, og når hun fløjtede, skulle de bytte stave med os på sidelinjen.

Da hun fløjtede, gik jeg hen mod den mest atletiske og største pige i min klasse, og da hun ville give mig sin stav, sagde jeg: "Du må godt tage min tur." Hun var så glad, og jeg syntes selv, jeg var så smart, at jeg nu kunne sidde over. Jeg havde aldrig troet, at læreren ville bemærke, at jeg ikke var på banen, når der var 30 andre børn.

Hun bemærkede heller ikke, at jeg ikke var på banen, men hun bemærkede, at den store, atletiske pige var tilbage på banen, så hun spurgte: "Hvorfor spiller du igen?"

Pigen svarede: "Annie sagde, at hun ikke ville, så jeg kunne være med igen."

Fordi min lærer gik så meget op i åbenhed, at dele, personlig udvikling og at tage ansvar for sine fejltagelser lige så meget som sine succeser, gjorde hun et stort nummer ud af episoden. Hun ringede til mine forældre for at arrangere en samtale med dem og forstanderen.

Det endte med, at jeg fik dumpekarakter i min karakterbog for det næste semester. Godt nok identificerede jeg mig som ikke-atlet, men samtidig så jeg mig selv som en fantastisk elev. Jeg var ked af det, hvis jeg ikke var den bedste i klassen. At jeg fik en dumpekarakter var altødelæggende for mig, fordi jeg aldrig så mig selv som en fiasko eller én, der fik dårlige karakterer.

Dén oplevelse var en øjenåbner for mig.

At vælge fra i den situation betød at vælge livet fra og vælge muligheder fra. Der gik noget tid, inden jeg virkelig lærte af episoden, og den blev en del af mig, men det satte helt sikkert noget i gang hos mig. Jeg indså, at jeg bogstaveligt talt ikke kan sidde på sidelinjen og forvente at få succes."

Spørg dig selv

Hvad betyder den historie, som Ann fortalte mig - og nu også dig?

Hvilke muligheder lader du passere forbi, blot fordi de er for svære at håndtere? Er du din egen største udfordring?

Når vi har så mange udfordringer foran os, er det sidste, der burde stoppe os, personen, vi ser i spejlet.



HERLE JARLGAARD HANSEN

Fra musepige til power-iværksætter

Herle Jarlgaard Hansen er stifter af FINDERSKEEPERS og blev i 2015 kåret som Årets Kvindelige Iværksætter

Som leder af FINDERSKEEPERS møder jeg mange iværksættere. De er selvfølgelig vidt forskellige mennesker, men alligevel er det som om, at de alle har noget til fælles. De er gjort af et helt særligt power-stof. Jeg ser passionen lyse ud af dem og et drive, der ikke er til at finde mange steder. De tror på sig selv, deres idé og de mennesker, de har omkring sig.

Mange, der ikke lige passer på den beskrivelse, lader sig måske skræmme ved tanken om at kaste sig ud som iværksætter. At man, hvis man er en stille pige eller en forsigtig, nok ikke kan udfylde rollen som power-menneske, der går forrest og får andre til at følge med. Jeg er heller ikke i tvivl om, at den rolle falder nogle mennesker mere naturligt end andre. Men selvsikkerheden og gåpåmodet er ikke nødvendigvis noget, man er født med. Det var jeg i hvert fald ikke.

Jeg tror ikke, at mange af mine skolekammerater dengang kunne forestille sig, at jeg ville ende med at drive min egen virksomhed og blive kåret som årets kvindelige iværksætter. Jeg var den stille musepige, der fulgte efter de andre i stedet for selv at gå forrest. Jeg bekymrede mig altid om, hvad andre tænkte om mig, om de kunne lide mig. Jeg hadede forældresamtalerne i skolen, fordi jeg al-

tid fik at vide, at jeg skulle række hånden mere op i timerne, og når jeg gik til eksamen endte det ofte med lave karakterer, fordi jeg gik i sort ved tanken om at skulle præstere og vise, hvad jeg kunne. Kun når jeg var i trygge rammer blandt min familie og mine nærmeste venner, kunne jeg rigtig være mig selv. Her kunne jeg grine højt, lave store armbevægelser og bare være Herle.

Usikkerheden spændte ben

Da jeg startede FINDERSKEEPERS, havde jeg aldrig forestillet mig, at det skulle blive et stort iværksættereventyr og noget, jeg endda kunne leve af. Jeg gjorde det, fordi jeg syntes, det var skide sjovt. Samtidig gik jeg på Designskolen og troede længe, jeg skulle være designer. I begyndelsen var jeg stadigvæk i høj grad musepigen Herle, og min usikkerhed og stræben efter at gøre alting perfekt var flere gange ved at spænde ben for mig.

Jeg glemmer aldrig en episode, jeg var ude for, inden det første marked. En del af markedet var dengang second-hand, og jeg gik derfor fra butik til butik i København for at få nogle af de tjekkede butiksassistenten med til at sælge deres lækre tøj. Det var langt uden for min komfortzone at henvende sig til fremmede mennesker på den

måde, og da jeg skulle besøge en dyr butik i Hellerup, var det med ekstra svedige håndflader. Jeg havde dullet mig op i høje sko og mit fedeste tøj, og jeg havde endda lånt en dyr Balenciaga-taske af min veninde for at imponere de fine Hellerup-damer. Selvom jeg var nervøs, tog jeg det brede smil på og gik ind i butikken, hvor jeg hilste pænt på ekspedienten og forklarede hende om min idé. Hun udbød højt foran de andre kunder, hvad fanden jeg tænkte på, og hvordan jeg overhovedet kunne tro, at hun ville være med på mit snoldede loppemarked. Svadaen sluttede af med, at hun bad mig skride ud af sin butik.

Det handlede ikke om mig

Shit, hvor jeg græd, da jeg kom hjem den dag. Jeg følte mig både ydmyget og dum, og jeg lod min egen usikkerhed tage over. Hvad nu, hvis hun havde ret? Hun vidste jo alt muligt om tøj. Skulle jeg overhovedet gå videre med projektet? Ville det blive et flop? Var jeg overhovedet noget værd? I dag kan jeg godt se, at hendes reaktion i bund og grund ikke handlede om mig eller FINDERS-KEEPERS. Måske møder hun alle mennesker med verbale boksehandsker på, eller også havde hun bare en virkelig dårlig dag. Men hvad det end det var, der fik hende til at reagere så ondskabsfuldt, burde det have været hende og ikke mig, der skammede sig bagefter.

Det er en episode, der er printet på min nethinde, mest af alt fordi den satte gang i den stædige trodsighed, der altid har ligget under den stille og forsigtige overflade. Fandeme nej, hun skulle ikke have lov til at tryne mig. Jeg besluttede mig for, at jeg ville fokusere på alle de fantastiske mennesker, jeg havde mødt, som troede på projektet og gerne ville være med, og jeg ville bevise overfor alle, at FINDERSKEEPERS nok skulle blive en kæmpe succes.

Da markedet var veloverstået, havde jeg helt lyst til at besøge butikken igen og i bedste Pretty Woman-stil vise ekspedienten, hvad hun var gået glip af ved at afvise mig. Episoden var et vendepunkt for mig, men det betyder ikke, at jeg aldrig har mærket usikkerheden igen, eller at jeg aldrig siden har grædt under dynen, når jeg har mødt modstand. Jeg har ofte følt mig utilstrækkelig, men hver eneste gang er jeg fortsat, lidt mere hårdhudet end sidst.

Nu går jeg forrest

Ligesom folk fra min skoletid nok har svært ved at se mig som iværksætter, har folk, der kender mig nu, svært ved at forestille sig, at jeg engang var musepigen, der sad bagest i klasseværelset og lod andre føre ordet. Den udvikling, jeg har været igennem de sidste fem år, har lært mig så meget om mig selv.

Jeg har rykket mine grænser og gjort det, der skulle gøres, selvom den stille pige inde i mig rystede i bukserne. Jeg har lært primært at lytte til mig selv og de folk, der betyder noget for mig. Jeg har mødt en masse inspirerende mennesker, og jeg har svedt, grædt, grinet og fejret. Med tiden kan jeg endda genkende mig selv i nogle af de beskrivelser, vi ofte forbinder med iværksættere - power, initiativ og gåpåmod. Og jeg er stolt af at sige, at det nu er mig, der går forrest, mens andre prøver at følge med.

HERLES FEM CODE RÅD TIL DEN USIKRE IVÆRKSÆTTER:

Sæt kritikken i perspektiv

En af de vigtigste ting, jeg har lært som iværksætter, er at lade være med at tage kritik personligt. Selvfølgelig bliver jeg stadig berørt, hvis folk kritiserer mig eller det, jeg laver. Men samtidig har jeg lært, at kritik også afspejler

den person, der kommer med den. Hvis du ved, at du gør dit bedste og møder folk med en positiv indstilling, så handler det ikke om dig, hvis folk alligevel møder dig med korslagte arme og har nej-hatten på.

Lyt til dem, hvis mening betyder noget

Prøv at sortere i den feedback, du får. Alle vil have en mening om det, du laver, og der er altså ikke nogen grund til at ligge vågen om natten, fordi postbuddet eller din onkel Jørgen har sablet din forretningsplan ned. Lyt i stedet til de mennesker, som du ser op til, og som du virkelig kan lære noget af. Her skal du suge alt den feedback ud, som du kan.

Husk, at du er ekspert i dit eget projekt

Jeg har altid haft eksamensangst, fordi jeg har været bange for ikke at slå til, når jeg var på og virkelig skulle præstere. Den angst har også påvirket mig, når jeg for eksempel har skullet give interviews eller holde foredrag. Her har det hjulpet at huske mig selv på, at jeg faktisk har en Ph.d. i FINDERSKEEPERS. Lige netop det emne er der ikke nogen, der ved mere om, end jeg gør. Det samme gælder for dig - når det kommer til lige netop dit projekt og din passion, er du den førende ekspert på området.

Tag et skridt ad gangen

Man skal starte et sted. Det er meget banalt, men i ens iver efter at gøre alting helt rigtigt, kan man alligevel godt glemme det. Det gælder alt, hvad man kaster sig ud i her i livet, om det er at løbe et maraton, dating, vægttab eller at starte en virksomhed. Selvfølgelig skal man have ambitioner og drømme, men det vil aldrig være perfekt fra starten - det vigtigste er at komme i gang. Der er ikke ét eneste af de seje mennesker, du møder her i bogen, der er startet dér, hvor de er i dag. FINDERSKEEPERS er stadig langt fra perfekt. Jeg arbejder hver dag på at gøre

det bedre, og i sidste ende er processen for mig mere fantastisk end resultatet.

Tro på, at du nok skal vokse med opgaven

Rådet ovenover gælder også, når det kommer til din egen personlige udvikling. Hvis du er forsigtig og indadvendt, forvandler du dig næppe til et sprudlende power-menneske fra den ene dag til den anden. Stol i stedet på, at du nok skal udvikle dig og løse og lære af de udfordringer, der kommer hen ad vejen. Tag små skridt for at udfordre dine grænser. Hver eneste gang du træder uden for din komfortzone, vokser den en lille smule.

THE BEST TIME TO
PLANT A TREE WAS
20 YEARS AGO.
THE SECOND BEST TIME
IS NOW.

Kinesisk ordsprog



SOPHIE TRELLES-TVEDE

Fra dårlig stil til Forbes Magazine

Sophie Trelles-Tvede er stifter af invisibobble og blev af Forbes kåret som én af Europas 30 største iværksætter-talenter

Mit navn er Sophie, og jeg er i skrivende stund lige fyldt 23. Mit liv er ret hektisk. Her er eksempelvis, hvad der er sket for mig de sidste fire uger:

Forbes Magazine tildelte min ven og partner Felix og jeg den Europæiske *30 under 30 Award* for "Retail & e-commerce", og få dage senere udsendte Københavns Erhvervsakademi en TEDx Talk med mig, hvor jeg talte om iværksætteri. Dette gav anledning til en mængde henvendelser om taler og interviews, hvoraf vi dog kun kan nå nogle få. Derudover har jeg deltaget i en produkt-lancering i Paris, besøgt vores produktionsfaciliteter i Kina, truet en ulovlig konkurrent i Californien med en retssag (han trak sig), forhandlet nye distributions-aftaler med forskellige firmaer, været med mit firma til salgstræning i Kitzbühl og lavet ansættelsesinterviews med otte personer.

På den private front har jeg været med i en dansetrup til karnevallet i Rio, stået på ski i St. Anton og fejret min 23 års fødselsdag i Schweiz. Jeg har også, må jeg tilstå, fået en bøde for at køre for tæt på en anden bil. Og altså; alt sammen altså inden for de sidste tre uger, hvor jeg kun har sovet gennemsnitligt fem timer om natten. Så ja; det har været hektisk, og hovedårsagen er jo nok, at jeg er iværksætter!

Hvorfor det?

Jo, det startede tre måneder efter, at jeg som 18-årig var påbegyndt en uddannelse i business management på University of Warwick i England. Egentlig var min plan dengang følgende:

1. Bruge mine tre år på bachelorstudiet på at "finde mig selv", dvs. finde ud af, hvad jeg egentlig ville samt selvfølgelig få noget faglig viden.
2. Når jeg så havde fundet mig selv, skulle jeg tage en master degree i det, jeg brændte for - om det så var marketing, finansiering eller noget helt tredje.
3. Derefter få et super job i eksempelvis et konsulent-firma som springbræt til en karriere.
4. Slutteligt få et godt job i en velrenommeret virksomhed, hvor jeg efter nogle år kunne få produkt/branche-ansvar og derefter måske starte min egen virksomhed i en branche, jeg nu forstod til bunds.

Jeg tror stadig i dag, at denne plan kunne have givet mig

et godt og produktivt liv – det har den i hvert fald gjort for mange andre. Men sådan gik det ikke.

Den umiddelbare grund til, at det ikke gik sådan for mig, er lidt bizar. Årsagen var, at jeg få uger inde i mit studie på Warwick blev inviteret til et ”bad taste party”, og som led i min påklædning - som altså skulle være udtryk for konsekvent dårlig smag - brugte jeg en gammeldags telefonledning som hårbånd.

Nu har hårbånd det med at trække i nogle af hårene, hvilket kan give hovedpine; vistnok fordi de små muskler i hovedbunden trækker den anden vej, og derudover efterlader de et mærke i håret, når man tager dem af. Det ved de fleste med langt hår.

Da jeg vågnede den næste morgen efter festen - godt udrændt - bemærkede jeg imidlertid dels, at jeg stadig havde telefonledningen på, dels at jeg ikke havde hovedpine, og slutteligt, at det ikke efterlod et mærke i håret som andre hårbånd, da jeg tog det af. ”Det var ligegodt pokkers”, tænkte jeg. Så jeg stod dér foran spejlet og spurgte mig selv ”hvorfor?” - Og forklaringen var, forstod jeg, at ledningen grundet dens dobbeltspiral ikke holdt solidt fast i håret. Den trykkede blot nænsomt på det. Derfor spurgte jeg mig selv, om det ikke var en idé at lave hårbånd med facon som gammeldags telefonledninger? Og det ville altså sige at lave et firma, der lavede disse hårbånd?

Jeg ringede så til min fornævnte ven Felix, der dengang ligeledes var 18, og som da studerede på University of Bath. Jeg fortalte ham om min mærkelige observation og idé, hvorefter jeg spurgte: ”Vil du ikke være med til det?”.

Umiddelbart syntes han det lød fjollet, men han og jeg havde begge en lidt tom følelse ved blot at sidde på en skolebænk hver dag, så det havde allerede ligget i luften, at hvis vi kunne få en god forretningsidé, skulle vi over-

veje det seriøst. Faktisk havde vi flere gange talt om dette. Så efter lidt yderligere palaver, sagde han til min glæde ”ja, lad os prøve det!” Og dermed gik vi i gang.

De første opgaver var egentlig ret lette, og vi nød dem, fordi vi var forventningsfulde. Først skulle vi eksempelvis finde på et firmanavn. Så et logo, hvilket vi gjorde selv i Photoshop, som vi desværre måtte investere en del af vor opsparing i. Derefter skulle vi finde en fabrikant i Kina, der kunne lave nogle demo hårbånd. Og så fremdeles med emballage, prispolitik, osv.

Imens andre studerende gik til masser af fester, sad Felix og jeg derfor hver aften og skypede om alle disse ting, hvis vi ikke tekstede hinanden under forelæsningerne. Ofte mødtes vi på kollegierne i weekenderne og arbejdede sammen på projektet.

Da vi først havde nogle demoer, viste vi dem frem til forskellige distributører, og her hjalp det meget, at Felix' bror Daniel samt dennes ven Niklas havde et firma kaldet Newflag, der allerede solgte hårbørster (Tangle Teezer) i Tyskland og Østrig og derfor havde mange kontakter i branchen. De havde altså allerede distribution i et par lande, og vi havde et nyt produkt. Det var som hånd i handske, og Newflag begyndte nu at omtale vort produkt til deres egne salgsmøder. Imens sad Felix og jeg på vores kollegieværelser og pakkede og sendte gratis demoer hid og did. Jeg husker rigtigt mange ture til postkontoret.

Et af de mest fantastiske øjeblikke i mit liv var, da vi fik vores første ordre. Jeg kan let forestille mig, at dette kan lyde underligt for mange, for det mest fantastiske øjeblik i ens liv skal vel være noget med kærlighed eller universet eller sådan noget, og det er det vel også i den sidste ende. Men når du starter en virksomhed fra et kollegieværelse, og der så pludselig en dag er en stor, seriøs virksomhed,

der er fuldstændigt bedøvende ligeglade med dig som person, men som åbenbart så gerne vil købe dit produkt, føles det helt vildt. Tænk, at de ignorerer, at du er 18 og bor på et kollegieværelse! ”De anser os som ligemænd”, tænkte jeg forbløffet. ”De tager os helt og aldeles seriøst”. Og sådan tænkte Felix også. Vi var ekstatiske.

Da jeg tre år senere tog min afgangseksamen fra Warwick, havde vi 22 ansatte og distribution via detailhandelskæder i ca. 40 lande. Da jeg efter yderligere to år for nyligt fyldte 23, var organisationen vokset til over 100 mennesker, hvoraf 25 arbejdede alene med at pakke og forsende. Nu var det ikke noget med at sidde på kollegieværelset og pakke. Nu var det paletter i fire etager, gaffeltrucks og lastbiler.

Det var på den måde, mit liv blev således, som jeg beskrev i starten af denne lille historie - meget hektisk, men i øvrigt også vildt sjovt og særdeles lærerigt.

Så hvad har vi har lært af det, som vi ikke allerede havde fået forklaret på vore universiteter?

Her er 10 af vores vigtigste iagttagelser:

1. Grundet crowdsourcing, cloudcomputing, shareware, Skype, osv. koster det i dag forbavsende lidt at starte en virksomhed - det gjorde det i hvert fald for Felix og jeg. Vores samlede investering var ca. 4.000 dollars - penge vi i vores skoletid havde tjent som skilærere. Selvfølgelig var det mange penge for os dengang, men havde vi ikke brugt dem på dette, var de med ret stor sikkerhed blevet brugt primært på drinks. Jeg regnede faktisk ud, at vi alternativt kunne have fået 1.350 Vodka Red Bulls for pengene, hvilket på ingen måde havde givet os den samme varige glæde.
2. Man behøver ikke være ekspert på sit felt for at få succes. Outsidere har selvsagt nogle handikaps, men omvendt tænker de originalt, hvilket kan give store fordele. Felix og jeg begyndte eksempelvis meget tidligt at distribuere hårbåndene til sektorer, der aldrig havde solgt hårbånd tidligere.
3. Et produkt behøver absolut ikke være komplekst for at få succes. Mange af de største forretningsideer er meget simple, og fordelene ved noget simpelt er dels, at man kan opbygge forretningen ekstremt hurtigt, hvis det virker, dels at eventyret bliver ret billigt, hvis det er et flop.
4. Hvem, du er partner med, er virkelig afgørende. Felix og jeg kendte hinanden fra mange år i skoletiden, og vi vidste derfor, at vi fuldstændigt kunne stole på hinandens evner og dedikation. Det virkede. Omvendt fandt vi ret tidligt et firma, der tilbød eksklusiv distribution for Skandinavien, hvilket imponerede os så meget, at vi ikke tjekkede til fulde, hvor stærke de egentlig var på markedet. Det blev en dyr ommer.
5. Hold udgifterne i bund. I starten sendte vi alt med luftpost, men da vi ved årets afslutning regnede på, hvad vore udgifter egentlig var gået til, forstod vi, at dette slugte langt størstedelen af vores potentielle profit. Konklusionen er, at man ikke kun skal spare, når der er krise. Man skal spare hver dag; hele tiden. Selv hvis man ikke har en aggressiv konkurrent i hælene, skal man opføre sig som om, der er en sådan.
6. Desuagtet ovenstående lærte vi, at hvis man som os får global distribution og rejser meget, kan det betale

sig at flyve business, så man kan sove ordentligt. Derved sparer man tid og omkostninger til hotelophold, og der er jo brusere i de fleste lufthavne.

- 7.** Jeg ved, at der i dele af software- og mediebranchen kan opstå netværkseffekter, som gør det ret unødvendigt at beskytte alt sit intellectual property. I andre brancher - som vores - er der imidlertid stort set ingen netværkseffekter, og derfor skal man beskytte sit intellectual property hurtigt og effektivt. Det lærte vi først hen ad vejen, og nu er vi mestre i det. Vores liv havde imidlertid været lettere, hvis vi havde forstået dette til fulde fra start.
- 8.** Lad være med at uddele de mest prominente titler til de første ansatte. Gør du det, får du et problem, hvis du som os bliver meget større og senere kan ansætte mere erfarne og kompetente folk.
- 9.** Der er mange ulemper ved at være et lille firma, men en fordel kan være, at man kan agere lynhurtigt. Lad eksempelvis aldrig e-mails være ubesvarede i flere dage. Svar på alting med lynets hast. Brug din smartphone til dette, hvis du ikke er ved computeren. Og udsend eksempelvis mødereferater inden for en time efter, et møde er afsluttet.
- 10.** Der kommer aldrig et tidspunkt i dit liv, hvor den personlige risiko ved at starte et firma er mindre, end når du er studerende. Som studerende har du jo ingen store faste udgifter, intet familieansvar og intet CV, der kan blive spoleret. Hvis det går galt, kan du bare afslutte dine studier og gennemføre en traditionel karriereplan. Går det godt, bliver det godt nok hektisk, men også eddersjovt.



DAVID COHEN

De små spørgsmål først

David Cohen er stifter af Techstars - den førende internet-startup-accelerator i verden

Jeg kender mange mennesker. Derfor bliver jeg tit bedt om at introducere iværksættere, som jeg møder, for andre personer eller virksomheder. De vil som regel have, at jeg introducerer dem for en person eller virksomhed, som er meget kendt eller efterspurgt, og som kan hjælpe deres virksomhed. Selvfølgelig vil jeg gerne hjælpe.

På det seneste har jeg bemærket et tydeligt mønster. Når jeg introducerer to mennesker for hinanden, så plejer den, som ønskede introduktionen, altid at bede om noget stort.

For mange mennesker starter det med, at de spørger om, de kan aftale en 30 minutters samtale. Der er nok mange læsere, som vil sige: "Hvad? Det er da en lille tjeneste." Nej, det er en stor tjeneste for travle mennesker. Husk, at tid ofte er den mest værdifulde vare.

En lille forespørgsel er bedre. Husk, at du bliver introduceret for én, som du ved, får den slags forespørgsler hele tiden, men alligevel har tilbudt sin hjælp. Spørg kun om én ting og bed bare om at få svaret på mail. Hvis du har tre spørgsmål, så stil dem via e-mail i stedet for at tvinge personen til telefonisk kontakt.

Jeg ved, at du håber på at skabe en relation, og derfor vil du gerne snakke med din nye forbindelse med det

samme over telefonen. Men start langsomt, foretag små forespørgsler og opbyg en relation over tid.

Her er en oversigt over, hvor stor en forespørgsel er for travle mennesker:

- **Lillebitte** = Et e-mailsvar, 1 eller 2 simple spørgsmål i en kort e-mail
- **Lille** = E-mailsvar, 3-5 spørgsmål i en længere e-mail
- **Mellem** = 15 minutters opringning
- **Stor** = 30 minutters opringning
- **Kæmpestor** = personligt møde

Start småt. Opbyg med tiden til at kunne spørge om det kæmpestore. Jeg har set det virke meget effektivt, og jeg har set, hvordan store/kæmpestore forespørgsler hurtigt afslutter relationer.

BE BRAVE ENOUGH
TO START A CONVERSATION
THAT MATTERS.

Ukendt



RITA GUNTHER MCGRATH

Iværksætterbriller

Rita Gunther McGrath er professor ved Columbia Business School og førende ekspert inden for strategi og innovation

Serieiværksættere er usædvanlige, fordi de starter mange virksomheder. I takt med, at konkurrencen bliver hårdere, er vi alle nødt til at kigge serieiværksætterne i kortene. De er altid utrætteligt på udkig efter nye muligheder. De kan spotte muligheder for næsen af alle andre. Muligheder, der ofte virker indlysende set i bakspejlet, men som ingen andre ser, før serieiværksætteren har udnyttet dem. Når muligheder er identificerede, så lader de dem ikke gå til spilde. Tværtimod holder de styr på dem over tid, og vender tilbage til dem regelmæssigt.

Når man taler om iværksætteri, er mængden af idéer meget vigtig. En forholdsvis ny undersøgelse viser, at der skal op mod 3.000 idéer til for at finde frem til et profitabelt projekt.

For eksempel kræver Gary Kearns, der leder den store data/analysedel af Mastercard Advisors hos betalingskortsgiganten Mastercard, at fortalere for en given idé skal supplere idéen med information om, hvor stor idéen kan blive, hvorfor den passer ind hos Mastercard, og hvad de kritiske antagelser bag idéen er.

Dette giver for det første en relativt hurtig screening af pasform og potentiale ved hjælp af en teknik, vi kalder ”opdagelsesdrevet planlægning” (McGrath and MacMillan 1995). Men, som han siger, er især digitale virksom-

heder ”nogle gange for tidligt ude med tingene.” Det er her, hvor det at have et lager af idéer gør en stor forskel. Mastercard Advisors har en ”light touch”-journal over deres forretningsidéer, og derfor kan de vende idéerne med jævne mellemrum for at se, om tiden er moden til at handle på dem.

Mulighedsudløser: *Brille*-konceptet

Min gode kollega Ian C. MacMillan udviklede idéen om *iværksætterbriller*. Billedsproget her er lånt fra spionfilm. Lad os sige, at vores helt har til opgave at stjæle noget værdifuldt fra et kunstmuseum, men museet er stærkt beskyttet af infrarøde kameraer og alarmer. Vores spion monterer briller, der kan se (og hjælpe ham med at undgå) de infrarøde stråler, og specialudstyr, der tillader ham at komme uden om alarmerne. Sådan er det også med begrebet *briller* inden for iværksætteri, hvor brillerne gør det muligt for nogle at se muligheder, som andre, der ikke er opmærksomme, simpelthen ikke ser.

Den måde vi bruger dette i klasseværelset og i muligheds-genereringsworkshops er at generere så mange *briller*, som vi kan, og bruge dem til at skabe mere kreativitet. Vi har konstateret, at denne idé harmonerer smukt med,

hvad Clayton Christensen og andre har kaldt “job-der-skal-gøres”-teorien for kundeudvikling. Idéen her er, at kunderne er ligeglade med et produkt eller en service. Det, de bekymrer sig om, er at opnå det, de ønsker at opnå.

Eksempler

Her er tre eksempler på *iværksætterbriller*:

1. Gordiske knuder

En gordisk knude-situation, ligesom i de gamle fabler, er, når en eksisterende industri/sekter er så kompleks, at mange af de involverede aktører i industrien finder det dybt frustrerende, men samtidig føler, at de intet andet valg har end at fortsætte på samme måde. Nogle gange kan en iværksætter komme på en fed løsning ved helt at nytænke de forudsætninger, som branchen fungerer på baggrund af.

Se blot på Seattles udbyder af sundhedspleje, Qliance. I USA går omkring 40% af sundhedsudgifterne til betalingssystemer: Koder for behandlinger, indsendelseskrav, valideringskrav, behandling af sager om delvis brugerbetaling osv. osv. Qliance har fra sine kontorer i Seattle skåret de mange aktiviteter rundt om udbetalingerne fra. I stedet betaler medlemmerne et fast månedligt gebyr gradueret efter aldersgruppe, og får adgang til alle Qliance-tjenester og klinikker, herunder får de omgående konsultationer og telemedicinske services. Firmaet er vokset med lynets hast, siden det blev grundlagt.

Der findes gordiske knuder inden for mange industrier. Tænk bare på det stigende pres, som kabel-tv-udbydere står overfor. På det seneste har der været opfordringer fra

flere sider til at afvikle mange af deres praksisser, såsom at stoppe med at tvinge kunder til at bruge deres udstyr og betale et månedligt gebyr.

Eller tænk på traditionelle bankydelse, hvoraf mange skabte kompleksitet ved at krydssubsidiere nogle tjenester (fx gratis kontrol) med andre (fx udstedelse af realkreditlån) til stor forvirring og ofte irritation for deres kunder. I dag er en hel masse nye aktører ved at disrupte de traditionelle, kludrede banker og tilbyder i stedet kunderne enklere og ofte billigere løsninger.

2. Overskud eller mangel

Situationer, hvor aktiver enten er en mangelvare eller ikke bliver udnyttet fuldt ud, er et af de mest frugtbare områder inden for iværksætterinnovation. Den såkaldte app-økonomi gør denne form for arbitrage nemmere og hurtigere end nogensinde.

Ét af de indlysende eksempler er Airbnb (udnyttelse af ekstra sovepladser og mangel på økonomisk overkommelige værelser for besøgende), Uber (udnyttelse af overskuddet af biler og chauffører, og mangel på tilgængelig eller overkommelig taxikørsel) og Upwork (udnyttelse af et overskud af faglærte mennesker og mangel på in-house udviklere og programmører). Overskuds/mangel-ligningen passer ind i flere og flere dele af vores økonomi. Kwipped handler for eksempel om at forbinde et netværk af udstyrsbrugere med udstyrsejere i en bred vifte af kategorier, der for det meste er rettet mod B2B-brugere.

3. Løsninger

En af de mest kraftfulde former for mulighedsidentifikation opstår, når en potentiel kunde arbejder på at løse et problem i forbindelse med deres sædvanlige arbejde og måske slet ikke opdager, at innovation opstår.

Ét eksempel er én af mine kunder - en aromavirk-

somhed, der leverer varer til virksomheder indenfor fødevarerforarbejdning. Da jeg besøgte kunden, var der tilfældigvis én, der spurgte, hvad den typiske størrelse på et parti af materialet var. Svaret? 30 pund (engelske). Men her er det interessante - produktet blev sendt afsted i tønder, der kunne indeholde 50 pund!

Det betød, at kunden skulle have en masse besvær med at måle, opbevare og lokalisere materialet. Pæren over mit hoved tændte, og løsningen blev en mere fleksibel emballage, hvilket måske synes indlysende. Emballageskiftet ændrede fundamentalt den forhenværende praksis i industrien og skabte muligheden for højere marginer, i hvad der tidligere havde været en råvarevirksomhed.

At fange idéerne: Et lager for muligheder

Når du er kommet på nogle idéer, så skal de gemmes et sted, hvis du ikke har planlagt at bruge dem lige med det samme. Derfor har du brug for et lager. Her er nogle idéer til, hvad du kan inkludere i beskrivelsen af din idé.

a) Forretningskonceptet

Forretningskonceptet giver et godt overblik over din forretningsidé. Bemærk, at grundidéen sandsynligvis forandrer sig meget i takt med, at du lærer mere om kundernes behov, men hvis du nedfælder forretningskonceptet i begyndelsen, fanger det i hvert fald dine første tanker.

b) Vigtige forudsætninger

Uden det store forbrug af tid og penge kan det være yderst brugbart at dokumentere, hvad der er de vigtigste forudsætninger for, at din idé kan blive til noget. Det kunne være forudsætninger omkring ændringer i brugerbehov, teknologiudvikling, lovgivningsmæssige ændringer, konkurrencebegrænsende adfærd og din

egen virksomheds mulighed for at bringe konceptet til markedet. Nogle antagelser vil være mere kvalitative og andre af mere kvantitativ karakter. Den centrale idé er, at i de tidlige stadier af udviklingen af en virksomhed er din primære opgave at konvertere antagelser til viden så hurtigt og billigt som muligt.

c) Potentielle markeder og applikationer

Her skal du overveje, hvilke markeder din idé er relevant for. Nogle idéer vil kun appellere til små nicheområder. De kan være ganske lukrative, men de vil være mindre end andre idéer, som har meget bredere anvendelighed.

For eksempel har et gennembrud i batteriteknologi i enten vægt eller energikapacitet en kæmpestor værdi for mange sektorer, fx bilindustrien, telekommunikation, energidistribution og logistik.

d) Planlæg at teste antagelser

Her kunne du nedfælde dine idéer omkring, hvordan du har tænkt dig at teste nogle af dine antagelser. Du ville aldrig være kommet til dette punkt, hvis ikke din idé har et reelt potentiale, men det er alligevel værd at notere sig nogle potentielle tests, som du muligvis kan udføre for at afprøve, om din idé holder vand.

e) Glidende overgang til Business Model Canvas og Discovery Driven Planning

Når din idé endelig er klar til at rykke fra dit lager til at blive et reelt projekt, så findes der værktøjer, som du kan bruge for at gennemtænke dine hovedantagelser og opsætte milepæle, nemlig Business Model Canvas og Discovery Driven Planning (McGrath and MacMillan 1995). En anden god ressource er bogen *The Lean Start-up* (Ries 2011).

I'M BLIND
WITHOUT MY GLASSES.

Adam Ant



CAMILLA LEY VALENTIN

Opstart uden idé

Camilla Ley Valentin er medstifter af Queue-it, og blev i 2012 kåret som Årets Kvindelige Iværksætter

Vi bliver i Queue-it ret ofte spurgt, hvordan vi fik idéen til at opfinde verdens første online køsystem - hvem fandt på det, hvornår, hvorfor og lignende. Nogle gange kunne jeg godt ønske mig, at selve opfindelsens historie havde en eksotisk oprindelse og karakter.

Det har den ikke.

Sandheden er, at vi startede med teamet uden at have en konkret idé til et produkt.

Det hele startede oprindeligt med, at mine co-founders, Niels Henrik Sodemann og Martin Pronk, og jeg selv mødtes i vores fritid henover nogle måneder, før vi startede virksomheden. Det er der intet usædvanligt i. Men vores historie adskiller sig fra mange andre, fordi vi faktisk startede processen med at etablere egen virksomhed uden at have andre præmisser, end at vi ville udvikle software baseret på cloud computing, da vi så det som den væsentligste megatrend i vores branche på det tidspunkt.

Så vi satte to sideløbende processer i gang. Den ene gik ud på at binde hinanden tættere sammen juridisk for at sikre gensidigt commitment, og for at tilvejebringe det nødvendige aftalegrundlag for vores samarbejde. Konkret bestod denne proces af tre vigtige milepæle:

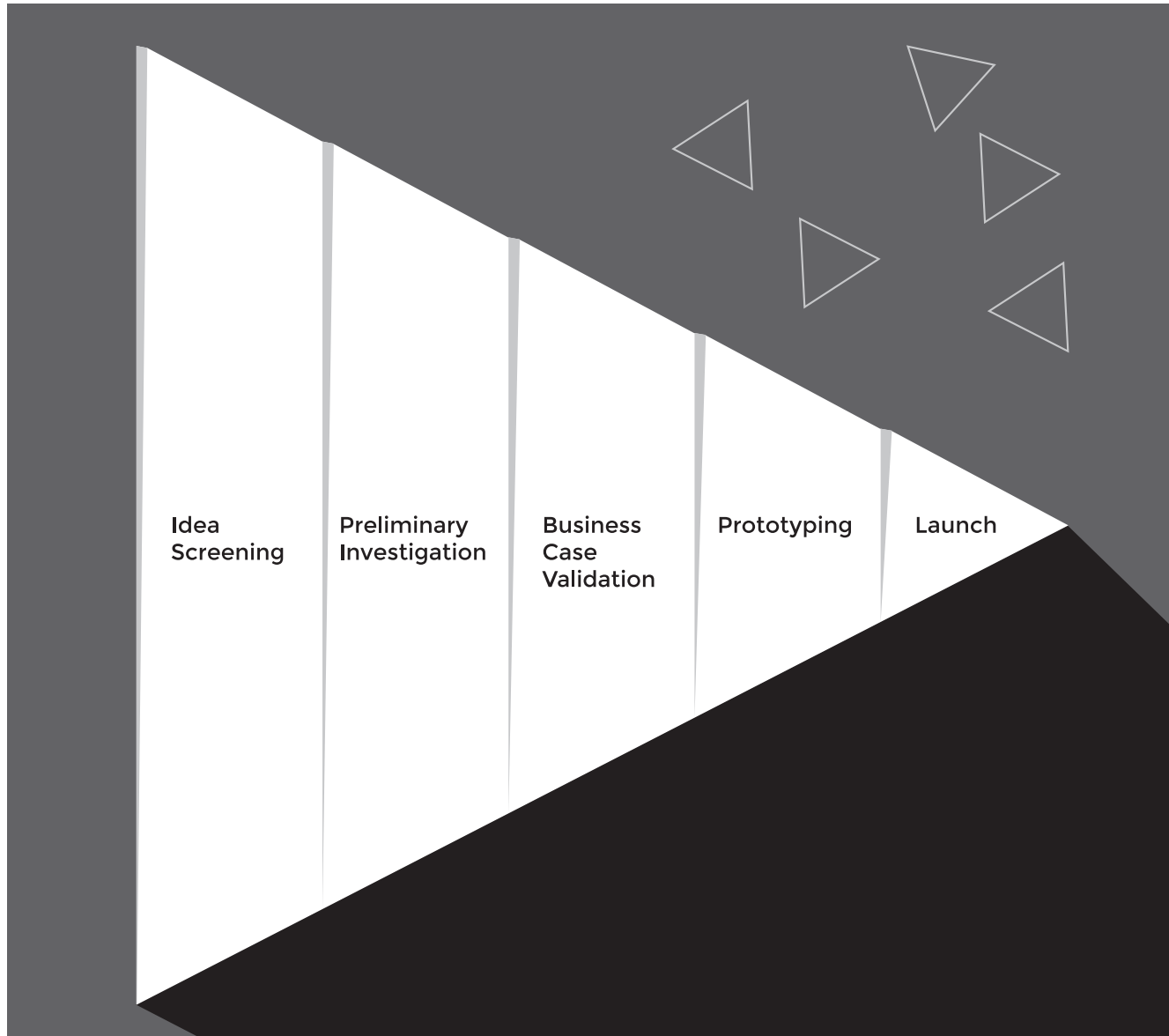
1. NDA (Non-disclosure Agreement) eller hemmeligholdelseserklæring, hvor vi lovede hinanden ikke at fortælle nogen, at vi havde disse drøftelser, samt hvad vi drøftede. Alle idéer, der kom frem undervejs, er dermed fortsat hemmelige - også dem, vi fravalgte.
2. LOI (Letter Of Intent) eller hensigtserklæring, hvor vi skrev under på, at det var vores intention at starte en fælles virksomhed med det formål at udvikle og sælge et køsystem.
3. Anpartshaveroverenskomst og ansættelsesaftaler, hvor vores ejerstruktur og indbyrdes aftaler er reguleret, samt de aftalte ansættelsesvilkår. Det er i en virksomhedsopstart (med flere ejere involveret) utrolig vigtigt at få disse forhold på plads før opstart, og det kræver ikke alverden at få selve dokumenterne på plads. Dét, der tager tid og mental energi, er naturligvis de drøftelser, der ligger til grund for de endelige aftaler.

Den anden proces handlede om selve produktet, idéen, opfindelsen.

Vi udviklede, som nævnt ovenfor, idéen ud fra nogle enkle, men rummelige rammer:

- Cloud computing (Software-as-a-Service)
- Internationalt markedspotentiale
- Ny opfindelse

Ud fra disse præmisser satte vi en forholdsvis klassisk innovationsproces i gang. Processen ses i store træk i følgende illustration:



IDEA SCREENING:

Her er plads til alle forslag og mere eller mindre skøre indfald. Teamet tager imod idéerne og bliver enige om, hvilke der skal videre til næste step. Output er go/no go for et antal idéer til videre undersøgelse.

PRELIMINARY INVESTIGATION:

Her undersøges de udvalgte idéer nærmere, særligt i forhold til markedspotentiale og konkurrencesituationen med henblik på at udvælge det produkt, der går videre til den egentlige validering. Output er go/no go for en udvalgt idé, inden den rykker videre til endelig business-case-validering.

BUSINESS CASE VALIDATION:

Her gennemføres en detaljeret analyse af den idé, teamet hælder mod, inden for en række parametre, som i store træk følger de kriterier Sequoia Capital anbefaler, man forholder sig til i forretningsplanen.

Output er endelig validering og forretningsplan for produktet.

PROTOTYPING:

Arkitektur og første udgave af produktet udvikles og valideres. Det er vigtigt, at dette sker i samarbejde med potentielle kunder og/eller brugere.

LAUNCH:

Produktet introduceres for omverdenen. I praksis kan dette godt foregå, før en BETA-version er lanceret, fx ved at lave et teaser-site, hvor interesserede kan få besked, når produktet er tilgængeligt live, og måske endda se dele af systemet.

Det er nødvendigt, at processen hele vejen igennem ansues som iterativ, hvor jeg i denne sammenhæng tæn-

er på, at man efter hvert step kan gå videre/starte forfra, hvis output taler for det. Man bør med andre ord være klar til at forkaste en udvalgt idé når som helst - hele vejen gennem processen.

Det er min personlige erfaring, både fra de virksomheder, jeg selv er involveret i, og fra andre startups, jeg har kendskab til, at idéen aldrig er det vigtigste i forhold til at opnå succes. Der er masser af gode idéer derude, og der er virkelig mange, der aldrig bliver til en fornuftig forretning.

Det kan der være flere årsager til.

Jeg møder fx spirende iværksættere, der fortæller mig, at de arbejder på verdens bedste idé, som de naturligvis ikke kan fortælle noget som helst om, med mindre jeg underskriver en NDA eller lignende. Det er svært for mig at forstå, hvorfor dette hold-idéen-hemmelig-koncept stadig er så udbredt.

Et produkt, ingen kender til, får svært ved at opnå udbredelse og opbakning - en opbakning som i den første lange periode højst sandsynligt vil opstå i iværksætterens personlige netværk.

Der er selvfølgelig en teoretisk mulighed for, at en person, du fortæller om din idé, stjæler den og laver en milliardforretning ud af den lige for næsen af dig, men det er en meget teoretisk mulighed!

Du skal selvfølgelig ikke være rablende naiv, men at fortælle om din idé til personer, der ikke virker til at være involveret i direkte konkurrerende virksomhed, vil jeg betragte som en fordel frem for en risiko.

At bygge en virksomhed handler i langt højere grad om at sammensætte det rigtige team, som evner at eksekvere idéen til en succesfuld forretning. Har du det ekse-

kverende team på plads, vil du opleve, at du kan nå rigtig langt, uanset om du får udvalgt den 100% rigtige idé fra dag 1.



CHRISTIANE VEJLØ

5 ting succesfulde start-ups har fælles

Christiane Vejlø er direktør i Elektronista Media, trendanalytiker og én af Danmarks førende eksperter i digital livsstil

Den gode idé er det, vi drømmer om. Succesprojektet, som får alle til at udbryde: "Selvfølgelig! hvorfor tænkte jeg ikke på det". Produktet, der løser et oplagt problem, og den service man ikke kan leve uden, når man først har opdaget den. Den app, man bruger hver eneste dag og taler missionerende om til middagsselskaber.

Men, hvordan får man så den idé?

Til dagligt arbejder jeg med trends i det digitale landskab, og holder øje med de nyeste idéer inden for teknologi og digital livsstil. Gennem mit arbejde er jeg dagligt i kontakt med mennesker og virksomheder, der har stor succes med at gøre helt almindelige menneskers liv nemmere (Dinero), mere effektivt (Evernote), sundere (Feast), mindre besværligt (JustEat), mere nærværende (Airbnb), mere underholdende (Netflix) og mere kærligt (Happn).

Der er nogle ting, som er fælles for mange af dem, jeg ser gå fra launch til et lukrativt salg eller en børsnotering få år efter.

Følgende 5 punkter er altid på plads:

1. Den gode idé

I modsætningen til, hvad man skulle tro, behøver den rigtige idé ikke være komplet revolutionerende eller teknisk kompliceret at lave. Ofte handler det om at kunne løse nogle ret simple og konkrete udfordringer eller yde en indlysende service. At hjælpe folk med at gøre det, de i forvejen gør, bedre.

Det er fantastisk at stå bag en genial opfindelse. Men det er ikke nødvendigvis dér, succesen og forretningen ligger. Læg mærke til, hvad der irriterer mennesker omkring dig. Hvad spilder vi tid på? Hvad bruger vi for lang tid på at sætte os unødvendigt ind i? Hvordan kan din idé gøre livet lettere, hurtigere, mere effektivt eller sjovere for brugeren?

Da jeg udviklede Elektronista Clutch-tasken, var det med udgangspunkt i nogle meget konkrete mangler i markedet. At der ikke fandtes en eksklusiv designertaske, som samtidig var indrettet til et moderne, digitalt liv. Og at min telefon altid løb tør for strøm.

Jeg observerede kvinder med deres tasker, og fandt ud af, hvad der irriterede dem mest, og designede så en taske, der ikke bare så godt ud, men som effektivt kunne imødekomme kvindernes krav og opbevare alt fra ladere og devices til det indbyggede batteri, som charger telefonen.

2. Det rigtige team

Den gode idé er nærmest intet værd uden det rigtige team. Der skal eksekvering til. Mennesker, som kan videreudvikle, som kan samarbejde, som har drive, udholdenhed og tilpasningsdygtighed. En god idé kan drukne med det forkerte team, og en middelmådig idé kan blive til en diamant, når den bliver slebet af de rigtige folk.

Teamet skal på én gang være harmonisk og dynamisk, men samtidig er det også vigtigt, at folk ikke ligner hinanden for meget. Supplér med folk, som ikke ligner dig selv. Find dine egne svage punkter og opsøg partnere, som kan udfylde netop de huller. Så kan du koncentrere dig om det, du er god til.

Husk diversitet i forhold til både alder, køn, seksualitet og baggrund. Brug tid på at finde de rigtige mennesker, og stol på din mavefornemmelse. Hvis papiret ser godt ud, men der er noget ved personen, som bare virker forkert, så er det sikkert ikke ham eller hende, der skal være med til at bære din idé frem.

3. Et skarpt pitch

Jeg sidder i flere sammenhænge i komitéer, som skal vurdere, om en start-up skal have penge til en idé fra en pulje eller fond. Det foregår således, at man får tilsendt en ansøgning på forhånd, hvorefter man lytter til et reelt pitch fra holdet.

Det kommer gang på gang bag på mig, hvor dårlige folk kan være til at kommunikere deres idé. Igen gælder det, at det kan være verdens mest geniale idé, men hvis man ikke kan formidle den, og få andre til at se pointen med den, så kan det hele være lige meget.

At kunne markedsføre sin idé er afgørende fra starten. Det gælder om at kunne svare på alle HV-spørgsmål i søvne. Hvad kan din idé? Hvorfor er den vigtig? Hvad betyder den for hvem? Hvordan skal den udformes? Hvem er med til at lave den? Hvordan er tidshorisonten?

Hvorledes vil du tjene penge på den? Hvor skal den distribueres? etc.

Hvis du selv er den skarpe, men fåmælte softwareudvikler, så slå dig sammen med en karismatisk person, som brænder for idéen, og kan kommunikere den.

4. Kunden er kongen

Der er ikke noget mere vigtigt end den kunde, som i sidste ende skal bruge det produkt, du udvikler. En virkelig klar målgruppeforståelse og ydmyghed over for brugerens behov er et yderst vigtigt udgangspunkt. Tal med folk i målgruppen, kig på dem, mens de er i gang med de aktiviteter, der er relevante for dit produkt, bed dem om feedback på prototyper og beta-releases. Og mind dig selv om at ligegyldigt, hvad I leverer, så er I en servicevirksomhed.

Overstiger I kundernes forventninger? Hvis ikke er der helt sikkert en anden virksomhed, som ånder jer i nakken. Tål kritik, og bed om den. Den danskudviklede app Clue løser et problem, som en kæmpe stor del af befolkningen har, men ikke rigtig taler om. Den skaber overblik over brugerens menstruationscyklus. Og i modsætning til andre lignende apps har den, efter research i markedet, droppet sommerfugle og lyserøde blomster og kører i stedet helt ren grafik, hurtigt videnskabeligt overblik og nyttige notifikationer om tid til brystundersøgelse og ægløsningsperiode. Kunden er udgangspunktet hele vejen.

5. Den rette timing

Jeg arbejdede for nogle år tilbage som pressechef i et bredbåndsselskab. Virksomheden var unik ved at sælge meget høj båndbredde på flere 100 mbit via fiberforbindelser. Ingeniørerne syntes det netværk, vi leverede, var fantastisk, og den tekniske chef holdt begejstrede slideshow-præsentationer med flotte billeder af lysleder-

kabler. Elskaberne, som gravede fiber ned, gav hinanden high fives og øjnede et nyt, sexet forretningsområde.

Problemet var bare, at det her var på et tidspunkt i starten af årtusindet, hvor de fleste brugere nøjedes med 512 kilobit og egentlig også mente, det var rigeligt til at tjekke mails og surfe nyheder på nettet. Mange forstod helt grundlæggende ikke, hvordan 2 mbit kunne være mere end 128 kilobit. Og hvorfor skulle de egentlig?

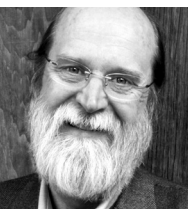
De blev bedt om at købe et væsentligt dyrere produkt, der ikke tydeligt var uundværligt i deres liv. Så sad vi dér med den mest fremmelige teknologi i kongeriget, en indsigt i, at behovet for båndbredde kun ville blive større med streaming, HD, det digitale hjem og en tsunami på vej af båndbreddekrævende devices på vej. Samtidig udsendte vi brochurer med tekniske forklaringer om netværk til potentielle kunder.

Det var først, da vi for alvor kom i gang med at fortælle historien gennem et "Fremtidens Bolig" showroom og begyndte at levere underholdnings-content, som fik netværket til at give mening, at almindelige mennesker langsomt kunne forstå bare lidt af attraktionen ved produktet. Men desværre var vi simpelthen for hurtigt ude med et for dyrt og for kompliceret produkt. Virksomheden overlevede ikke, selvom der ikke var nogen tvivl om, at vi havde fat i den rigtige teknologi.

Nogle gange kan man uddanne markedet, og drage fordel af at være first-mover. Andre gange er det faktisk bedre at lade konkurrenterne træde i den dybe sne og begå en masse fejl. Og så lidt senere troppe op med et overlegent og gennemtænkt produkt.

THE ONLY WAY TO WIN
IS TO **LEARN FASTER**
THAN ANYONE ELSE.

Eric Ries



JEFF CORNWALL

Reglerne for at bootstrappe en ny virksomhed

Jeff Cornwall er serie-iværksætter og har undervist tusindvis af iværksættere i bl.a. bootstrapping og scaling

Nye studier viser, at den gennemsnitlige startkapital ligger på 6-10.000 dollars. Så hvordan får iværksættere gang i deres virksomhed, når de har få midler? De får succes ved at bruge en masse forskellige værktøjer og teknikker, som kaldes for *bootstrapping*.

Ved brug af bootstrapping finder iværksætteren kreative måder at lancere og vækste en virksomhed med de få midler, som de fleste nye foretagender har tilgængelige. Ved hjælp af kreativitet nås målet for virksomheden med færre penge.

Der er fire regler, du skal overholde, hvis du vil bootstrappe en virksomhed:

REGEL #1:

Vær sparsommelig men med et formål

Den første regel ved at bootstrappe en virksomhed er at huske vigtigheden ved udgifterne. Der er nogle faste udgifter, som skal betales hver måned, og det er uanset, om du har solgt noget eller ej. Det kan være løn til ansatte, husleje, afbetaling på lån, andre lejemål, mobiltelefonregninger og så videre.

At bootstrappe nogle af de her udgifter kan hjælpe med at få regnskabet til at gå op noget før. Og når en virksomhed kan dække alle udgifter, så kan iværksætteren tjene penge. Det sker først, når bruttoindtjeningen (indtægt uden udgifter) er stor nok til at dække de faste udgifter. Hvis man tjener 2 dollars, efter man har betalt for materialer og arbejdskraft for at lave et produkt, og udgifterne er på 10.000 dollars om måneden, så skal man sælge 5.000 enheder, for at det skal gå lige op.

Hvis ens faste udgifter kan sænkes til 5.000 dollars, så skal man kun sælge 2.500 enheder om måneden for, at det går op.

Der er flere måder, hvorpå man kan spare på udgifterne i et startup. Hav så få ansatte som muligt. Iværksættere bør prøve selv at udføre så mange af hovedfunktionerne som muligt. I stedet for at hyre en fuldtidsrevisor, så nøjes med at købe simpelt bogføringssoftware til regnskabet. Vær klar til at udføre simple opgaver så længe som muligt. En bootstrap iværksætter sender måske fakturaer ud om morgenen, om eftermiddagen ringer han til potentielle kunder, og om aftenen gør han rent på kontorets toilet.

Det er også vigtigt at holde udgifterne på faciliteter så lave som muligt. Iværksættere gør det ved at drive deres virksomhed fra deres hjem, på kaffebarer eller ved at låne eller dele kontorer.

Det er meget vigtigt at tænke sig om, inden man tilføjer nye månedlige faste udgifter. Hver gang, iværksætteren tilføjer flere faste udgifter, forhøjer han det antal salg, som er nødvendige for at dække udgifterne.

En advarsel - kvæl ikke din mulighed for at skabe vækst ved at bootstrappe din virksomhed. Målet er både at være kunne levere kvalitet og være effektiv. Vær sparsommelig, men med et formål.

REGEL #2:

Marketing er en proces og ikke en event

Selv om pengene ikke hænger på træerne for små virksomheder, så er det vigtigt at få potentielle kunders opmærksomhed, hvis virksomheden skal vokse og trives. Det første trin i at blive en succesfuld bootstrap-markedsfører er at huske, at budskabets indtryk er mere vigtigt end indholdet.

I modsætning til store virksomheder, som kan fylde hele markedet med dyre reklamer, så har iværksættere ofte kun begrænsede muligheder for at kommunikere deres budskab til potentielle kunder.

For at opnå succes med markedsføring så er iværksætteren nødt til at vide, hvor hans kunder går hen for at få information. Lær at tænke ligesom kunden. Hvis kunderne bruger sociale medier for at finde information om produkter og services, så er det de sociale medier, du skal være engageret i. Hvis det ikke er dér, så lad være med at bruge tid på at informere gennem Twitter og Facebook.

Mund-til-mund synes at være den ultimative måde at bootstrappe sine markedsføringsinitiativer. Men mund-til-mund sker sjældent bare sådan uden videre. Man skal udføre en gennemtænkt plan for at sikre, at folk har en grund til at fortælle andre om ens virksomhed. Og det kan koste noget at få gang i mund-til-mund processen.

For eksempel kan det ofte være en god idé at opfordre eksisterende kunder til at sprede budskabet ved hjælp af mund-til-mund. Sociale medier kan hjælpe med at sprede mund-til-mund, men vær sikker på, at det budskab, som alle deler, er det tiltænkte! Mund-til-mund kan være svært at administrere og styre.

Alt for mange iværksættere beskæftiger sig med ”panik marketing”. De bruger kun penge på marketing, når der ikke er gang i virksomheden, og tror, at de på den måde sparer penge. Men studier har tydeligt vist, at ”panik marketing” er mindre effektivt og dyrere end en tålmodig, jævn tilgang. Marketing er en proces og ikke en event.

REGEL #3:

Ansatte er den største udgift

For de fleste små virksomheder er medarbejderlønninger den største udgift. For at holde overblikket over pengestrømmen skal iværksætteren holde nøje øje med lønningerne og overveje nogle bootstrap-teknikker i forhold til HR-delen.

Iværksættere prøver ofte at hyre folk, før de vækster, i troen på, at det er bedre at have ansatte klar, inden der kommer nye kunder. Men det kan være en voldsom belastning for likviditeten, hvis man prøver at have flere folk ansat, end de igangværende salg kan retfærdiggøre. Et alternativ er at vente med at ansætte ind til, der er nok

salg til det. Det kræver, at du får alle dine medarbejdere med på det. Vær ærlig omkring det. Forsikr dem om, at selv om de kan forvente ekstra arbejde på kort sigt, så vil der blive hyret flere folk, når der er nok salg. Tilbyd nogle frynsegoder så som mere fritid eller en bid af kagen som en belønning for, at de er villige til at vente. Vær sikker på, at du leverer det, som du har lovet, ellers mister du troværdighed og commitment i fremtiden.

Et andet almindeligt bootstrap-værktøj til at kontrollere medarbejderudgifter er at bruge freelancere, partnere og leverandører. På den måde bruger virksomheden kun folk til særlige opgaver, når der er brug for dem.

Man kan også hyre studerende som praktikanter for at holde medarbejderudgifterne nede og under kontrol. Praktikanter er villige til at arbejde for få penge, da de er ude efter at få erfaring, og de vil ofte også arbejde gratis, hvis de får noget ud af deres praktikforløb i henhold til deres studie.

Der er også måder, hvor en iværksætter kan bruge bootstrapping til at konkurrere med større virksomheder for at tiltrække ledelsestalenter. Iværksættere kan tilbyde talenterne ejerandele, overskudsdeling m.v. Den slags initiativer hjælper samtidig med at udskyde den høje løn, indtil virksomheden har råd til det.

REGEL #4:

Reducér driftsomkostninger

Driftsomkostninger inkluderer løn, råmaterialeudgifter og prisen for de faciliteter, man bruger til at producere produktet eller servicen, man tilbyder.

At bootstrappe driftsomkostningerne ved at outsource kan hjælpe med at få overskud tidligere, samt

forbedre profitten efterhånden som virksomheden vokser. At outsource er en strategi, som kan virke godt for startups og mindre virksomheder. I stedet for at betale for at leje lokaler og hyre ansatte, så kan disse virksomheder bruge den ekstra plads, som andre virksomheder har, til at lave deres produkt.

For eksempel er der mange eksklusive kaffebarer, som outsourcer ristningen af kaffebønner til større producenter. På den her måde behøver kaffebaren ikke at eje deres egen rister, betale ansatte der kan betjene den og leje de kvadratmeter, som en rister kræver.

At outsource kan som regel betyde lavere udgifter per enhed for små virksomheder. Da du betaler for en anden virksomheds ekstra kapacitet, så kan du drage fordel af de lavere priser, som de har skabt ved at have stor volumen.

At outsource til sælgere i lavprislande kan også være en måde at spare driftsudgifter. Bare vær sikker på, at du kender hele prisen, når du benytter dig af internationale muligheder.

A BOOTSTRAPPER
ISN'T A PARTICULAR
DEMOGRAPHIC OR EVEN
A CERTAIN FINANCIAL
SITUATION INSTEAD,
IT'S A STATE OF MIND.

Seth Godin



BOB DORF

Ni dødssynder som startup-iværksættere oftest begår

Bob Dorf er serie-iværksætter og har sammen med Steve Blank skrevet bestselleren *The Startup Owner's Manual*

For de fleste startups er disse ni fejlagtige antagelser de mest farlige:

1. Antagelsen; Jeg ved, hvad kunden vil have

Den første dødssynd er iværksætterens urokkelige tro på, at han eller hun forstår, hvem kunderne er, hvad de har brug for og hvordan man sælger til dem. Enhver udenforstående vil vide, at på en startup-virksomheds første dag har den ingen kunder, og medmindre iværksætteren er en sand ekspert på sit felt, kan han eller hun kun gætte sig til, hvem kunderne er, hvilke problemer der kan opstå, og hvilken forretningsmodel der er mest hensigtsmæssig. På førstedagen er en startup et trosbaseret initiativ bygget på gætværk.

Men den traditionelle tilgang til at starte virksomheder får alt for ofte iværksætterne til at tolke forretningsmodellers gætværk som fakta. Derfor begynder de alt for tidligt at designe produkter og bruge penge på designet m.v. i kapløbet om at blive de første på markedet. Alt sammen, før de har snakket med en eneste kunde.

For at få succes, skal iværksætteren hurtigt muligt

omsætte hypoteser og gætværk til fakta ved at komme ud af bygningen, spørge kunderne om hypotesen var korrekt og hurtigt lave om på det, der var forkert.

2. Antagelsen; Jeg ved, hvilke features der skal laves

Den anden fejlbehæftede antagelse er implicit drevet af den første. Når iværksættere formoder, at de kender deres kunder, så formoder de også, at de kender til alle de features, som vil dække kundernes behov. Disse iværksættere specificerer, designer og bygger et produkt med alle features ved brug af klassiske produkt-udviklingsmetoder uden nogensinde at forlade bygningen. Men vent - er det ikke netop det startups *burde* gøre? Nej - det er det, etablerede virksomheder med kunder gør.

3. Fokus på udgivelsesdato

Den traditionelle produktintroduktionsmodel fokuserer alt ingeniørarbejde, salg og marketing på den altoverskyggende, uflyttelige lanceringsdato. Marketing prøver at skabe en event (messe, conference, blog etc.), hvor

de kan lancere produktet. Lederne kigger på datoen og kalenderen, og sætter forventningerne op til dagen, hvor produktet skal lanceres. Hverken lederne eller investorerne tolerer ”fejl”, som resulterer i forsinkelser. Faktisk har traditionelle ingeniørskemaer testcyklusser, som hedder *alfa*, *beta* og *udgivelse*, men afsætter sjældent tid til rent faktisk at forbedre produktet. De er villige til at udgive det originale produkt med småfejl.

Datoen for produktlanceringen og første kunde-milepælen er kun datoerne for, hvornår et produktudviklingshold tror, at produktet er klar til første udgivelse. Det betyder ikke, at virksomheden forstår kunderne, eller hvordan man markedsfører eller sælger til dem, men i næsten enhver startup, klar eller ej, er afdelingsurene bundet urokkeligt til første kunde-milepælen. Hvad værre er, så har startup'ens investorer også sat deres økonomiske forventninger til denne dato.

Koret af investorstemmer siger: ”Selvfølgelig er det det, du skal gøre. At få produktet ud på markedet er det, som salgs- og marketingfolk gør i startups. Det er sådan en startup tjener penge.”

Det er fatale råd. Ignorer dem. At fokusere blindt på en lanceringsdato i en ”klar, sigt, skyd”-strategi, som ignorerer kundeopdagelsesprocessen, er en fundamental og fatal fejl. Selvfølgelig vil alle startups eller virksomheder have deres produkt på markedet og sælge det, men det kan ikke for alvor lykkes, før virksomheden forstår, hvem de sælger til, og hvorfor kunderne skulle have lyst til at købe produktet.

Den traditionelle tilgang ignorerer den iterative proces, som siger, at ”hvis vores formodninger er forkerte, burde vi måske prøve noget andet.” Det sætter en stopper for ”byg, test og lær”-flowet og formoder fejlagtigt, at kunderne vil komme, blot det er godt ingeniørarbejde.

Igen og igen opdager en startup-virksomhed først efter udgivelsen af produktet, at der ikke er nogle kunder,

der besøger deres hjemmeside, spiller spillet, inviterer deres venner eller bestiller produktet. De opdager måske også, at de første kunder ikke fører til et stort marked, at produktet ikke løser et stort problem, eller at det koster for meget at distribuere. Selvom disse opdagelser er slemme nok, er startup-virksomheden nu ovenikøbet bebyrdet med en dyr, opskaleret salgs- og marketingorganisation, som kun er effektiv til at bruge masser af penge, og som nu prøver at finde ud af, hvad der gik galt, og hvordan man retter det.

4. Fokus på udførelsen frem for hypoteser, testning, læring og gentagelser

Startup-kulturer fokuserer på at ”få det gjort, og få det gjort hurtigt.” Derfor er det naturligt for lederne af ingeniør-, salgs- og marketingafdelingerne at tro, at de er hyret på baggrund af, hvad de allerede ved og ikke ud fra, hvad de kan lære. De regner med, at deres erfaring er relevant for det nye projekt, og alt, de behøver at gøre, er at bruge deres eksisterende viden omkring eksekvering - for den har virket for dem før.

Mens etablerede virksomheder bruger forretningsmodeller, hvor man kender kunderne, problemerne og de nødvendige produktenskabere, så skal startups operere i en *afsøgningstilstand*, mens de tester og beviser, om alle deres første hypoteser holder vand. De lærer af resultaterne af hver test, forfiner hypotesen og tester igen, alt sammen i søgningen efter en gentagelig, skalérbar og profitabel forretningsmodel.

I praksis starter startups med nogle hypoteser (gæt-værk), hvor stort set alle vil være forkerte. Derfor er det en falliterklæring for en forretningsstrategi at fokusere på eksekvering og levering af et produkt eller en service, som er baseret på de første ikke-testede hypoteser.

I modsætning dertil formoder den traditionelle pro-

duktintroduktionsmodel, at når man opbygger en start-up-virksomhed, er det en trin for trin, fortløbende, eksekveringsorienteret proces. Hvert trin er en logisk udvikling, som kan nedskrives i et PERT-diagram (en projektledelsesteknik, som kortlægger trinene og tiden, der er nødvendig for projektudførelse) med milepæle og resurser til eksekvering af hvert enkelt trin. Men enhver, som nogensinde har lanceret et nyt produkt til potentielle kunder, ved, at en god dag med kunderne er to skridt frem og et skridt tilbage. Evnen til at lære af de her fejltrin adskiller en succesfuld startup fra dem, som ikke længere eksisterer.

5. Traditionelle forretningsplaner forudsætter ingen test og ingen fejl

Den største fordel ved de traditionelle produktudviklingsmodeller: De giver bestyrelser og stiftere en utvetydig sti med klart definerede milepæle, som bestyrelsen *formoder* vil blive nået. De fleste ingeniører ved, hvad *alfatest*, *betatest* og *første kunde-milepælen* betyder. Hvis produktet fejler, stopper alle op for at fikse det. I stærk kontrast hertil er alle salgs- og marketingaktiviteter før første salg ad hoc og uklare og har sjældent målbare, konkrete mål. De mangler at kunne stoppe og fikse, hvad der ikke virker (og de ved ikke engang, om det virker, eller *hvordan* man stopper det).

Økonomisk fremgang måles ved at bruge målbare enheder som indkomst og likviditet, selv når der ikke er nogen indtægt at måle. Faktisk er ingen af disse parametre brugbare for startups. Bestyrelsesformænd har simpelthen indført de traditionelle måleenheder, som bliver brugt i store virksomheder, hvor der er kunder og kendte forretningsmodeller.

I en startup måler disse enheder ikke fremskridt hen mod en startups eneste mål: At finde en gentagelig og

skalerbar forretningsmodel. I stedet for kommer de traditionelle måleenheder i vejen.

I stedet for at spørge, hvor mange dage der er til beta-testen, eller hvad vi har at sælge, så skal en startups bestyrelse og ledelse spørge ind til specifikke ting omkring resultater fra deres lange liste af tests og eksperimenter for at validere alle komponenter fra forretningsmodellen.

Hvis en startups bestyrelse ikke stiller disse spørgsmål, så spilder de tiden uden at tilføre værdi. Lige meget hvad, så skal direktører og stiftere fokusere på en økonomisk måleenhed, som altid er vigtig: Brugen af penge (burn rate), og i hvor mange måneder, der er penge i banken.

6. At forveksle traditionelle jobtitler med, hvad en startup virkelig har brug for at opnå

De fleste startups har bare lånt jobtitler fra etablerede virksomheder. Men husk, at det er jobtitler i en organisation, som arbejder ud fra en *kendt* forretningsmodel. Titlen *salgsafdeling* i en eksisterende virksomhed afspejler et team, som hele tiden sælger et kendt produkt til en velkendt målgruppe med standardpræsentationer, kendte priser, betingelser og andre forhold. Startups har per definition få, hvis overhovedet nogen, af disse kendte elementer. De er faktisk ude at søge efter dem!

Fordi kunder, produktspecifikationer og produktpræsentationer kan skifte dagligt, må de daglige ledere i startups i de tidligere stadier have anderledes færdigheder end ledere i etablerede virksomheder, som sælger etablerede produkter eller produktlinjeudvidelser. Kravet om kundeopdagelse kræver folk, som har det godt med forandring, kaos og at lære af fejl, og som har det fint med at arbejde med risikofyldte, ustabile situationer uden at have en brugsanvisning.

Kort sagt, startups burde byde den sjældne race, kendt som iværksættere, velkommen. De er nemlig åbne over for at lære og opdage - meget nysgerrige, videbegærlige og kreative. De er nødt til at være ivrige efter at *søge* efter en gentagelig og skalérbar forretningsmodel. De skal være behændige nok til at klare daglige forandringer og til at "operere uden en manual". De skal evne at have flere forskellige kasketter på, ofte på én gang, og være komfortable med at fejre nederlag, når det fører til læring og iteration.

7. Salg og marketing udføres efter en plan

At hyre ledere med de rigtige titler, men med de forkerte færdigheder, fører til endnu flere startup-problemer. Det sker, når magtfulde salgs- og marketingfolk bliver hyret for at udføre "planen". Her er hvad, det typisk fører til: Ved at følge forretningsplanen og den traditionelle produktintroduktionsmodel skal bestyrelsen og stifterne blive enige om en udgivelsesdato, en burnrate, en indtjeningsplan og nogle milepæle. Salgschefen starter med at hyre sit salgsteam, finde på salgspitch og lave aftaler og prøve at få tidlige "fyrtårns"-kunder (prominente kunder, som vil tiltrække andre).

På samme tid bruger salgsteamet indtægtsmål specificeret i forretningsplanen for at måle deres fremskridt i at forstå kunderne. I mellemtiden har marketingchefen travlt med at designe hjemmesider, logoer, præsentationer, dataark og hyre pr-bureauer for at skabe en hype. Disse taktikker bliver til marketingmål, *selvom de kun er taktikker*. Marketing finder først ud af, om deres positionerings-, besked-, pris- og efterspørgsels-tiltag vil virke, *efter første kunde-milepælen er nået*.

Ledere og bestyrelsesmedlemmer, som er vant til målbare tegn på fremskridt ud fra "planen", vil fokusere på disse eksekveringsaktiviteter, for det ved de, hvordan

man gør (og det er det, de tror, de er hyret til at gøre). I etablerede virksomheder med kendte kunder og markeder vil det selvfølgelig give mening. Og selv i nogle startups på "eksisterende markeder", hvor man kender kunderne og markederne, kan det virke. Men i størstedelen af startups er det falske fremskridt, når man måler dem ud fra produktudgivelsesdato eller en indtægtsplan, da de forekommer i et vakuum uden ægte kunde-feedback - i stedet skal man søge efter en forståelse af kunderne og deres problemer og udskifte antagelser med fakta.

8. Antagelsen om succes fører til forhastet skalering

Forretningsplanen, forventningen til indtjeningen og produktintroduktionsmodellen antager, at ethvert trin, en startup foretager, forløber fejlfrit og jævnt. I modellen er der ikke plads til fejl, læring, gentagelser eller kunde-feedback. Der bliver ikke sagt: "Stop eller vent med at ansætte, før du forstår kunderne." Eller: "Sæt på pause for at bearbejde kunde-feedback."

Dette fører til den næste startup-katastrofe: Forhastet skalering.

At hyre og bruge penge bør først påbegyndes, når salg og marketing er blevet en forudsigelig, gentagelig, skalérbar proces - ikke når det efter *planen* er meningen, at det skal begynde (eller når "fyrtårns"-kunden har underskrevet, eller et par salg er i hus).

9. Krisestyring bliver en dødsspiral

Konsekvenserne af alle fejlene begynder allerede at vise sig ved Første-kunde-milepælen. Typisk som følger: Salgsafdelingen har svært ved at få solgt nok, og bestyrelsen bliver bekymret. Salgschefen kommer til bestyrelsesmøde, stadig optimistisk, og afgiver en række

plausible forklaringer. Bestyrelsen løfter kollektivt deres øjenbryn. Salgschefen vender tilbage til marken for at få tropperne til at arbejde hårdere. Salgsafdelingen beder ingeniøraftdelingen om at bygge specialbyggede versioner af produktet til specielle kunder, da det er den eneste måde, det stadig mere og mere desperate salgsteam kan opnå salg. Bestyrelsesmøderne bliver mere og mere ubehagelige. Kort tid efter bliver salgschefen sikkert fyret som en del af ”løsningen”.

En ny salgschef bliver hyret og konkluderer hurtigt, at virksomheden simpelthen ikke forstår sine kunder, eller hvordan man sælger til dem. Hun beslutter, at virksomhedens positionering og marketingstrategi er forkert, og at produktet mangler nogle essentielle features. Siden den nye salgschef er hyret for at fikse salgsafdelingen, så er marketingafdelingen nu ansvarlig over for en salgschef, som mener, at alt, der tidligere er lavet i virksomheden, er forkert (det var trods alt det, som fik den tidligere salgschef fyret). En ny salgsplan giver den nye salgschef et par måneders frihed.

Nogle gange er alt, hvad der skal til, en eller to iterationer for at finde den rigtige vej til salg og positionering og en masse glade kunder. I usikre tider, når pengene holdes tæt til kroppen, kommer den næste runde med kapital måske aldrig.

Problemet er, *at ingen forretningsplan overlever første kontakt med kunderne.*

NO BUSINESS PLAN
SURVIVES THE FIRST
CONTACT WITH
A CUSTOMER.

Steve Blank



PAAVO BECKMAN

Hvordan man erobrer verden uden penge

Paavo Beckman er medstifter af fem underholdnings- og teknologivirksomheder samt leder af accelerator-platformen Catapult

Min medstuderende Jussi og jeg drømte tit om at blive rockstjerner, men til sidst indså vi, at det nok aldrig ville ske. Derfor startede vi i stedet et pladeselskab. Vi optog studielån, og fik samlet 1000 € sammen. Virksomhedens kontor var Jussis soveværelse, og hans seng var vores kontorstole.

Jeg deltog ofte i musikevents, og hurtigt begyndte folk at tro, at vores pladeselskab var meget større, end det i virkeligheden var. Lige pludselig var jeg også i bestyrelsen for flere musikorganisationer.

Da indtjeningen for virksomheden i virkeligheden blot var nogle få håndører, begyndte vi at overveje, hvordan vi kunne konkurrere med de store pladeselskaber som Universal, Sony og Warner. De havde tonsvis af penge, og kunne købe medieeksponering osv.

Vi havde imidlertid en god forståelse for fanfællesskaber, og besluttede os derfor for at skrive kontrakt med et ukendt band uden at fortælle nogen om det.

Vi prøvede ikke engang at lave aftaler om interviews eller at få radioen til at spille musikken, for vi vidste, at medierne ville være ligeglade. Vi besluttede også, at vi ikke ville lave trykte reklamer. Det var egentlig en let beslutning, da vi alligevel ikke havde nogen penge.

2005-2007

Bandet, som vi skrev kontrakt med, havde 19 teenagefans og deres e-mailadresser. Vores mål var at få bandet ind som nummer 1 på den finske musikhitliste med et marketingsbudget på 80 €.

Vi startede med at fokusere på de 19 fans, fordi de gik meget op i bandet. Store pladeselskaber har godt styr på distributionskanaler og brugen af medier, men vi ville få det her til at ske omvendt. Jeg var manager for bandet, og sammen med forsangeren begyndte vi at e-maile deres fans. På det her tidspunkt eksisterede Facebook eller Twitter ikke endnu. Vi opbyggede en historie - målrettet de 19 fans - om, at bandet var i gang med at forhandle en pladekontrakt på plads, og vi fortalte dem, at det var fortrolig information, og derfor skulle holdes hemmeligt. Det var faktisk sandt, men de forhandlende parter var bandets manager og pladeselskabet, hvilket i praksis betød, at jeg forhandlede med mig selv.

Vi gav fansene eksklusiv information, som fik dem til at føle, at de var specielle, og så begyndte de selv at markedsføre bandet. For eksempel tog pigerne toilet-papirsrollerne fra toiletterne på deres skoler, og skrev ting om bandet på hvert stykke papir. Derefter returnerede de dem til toiletterne på skolerne, og hver gang

nogle brugte et stykke papir, kunne de læse et eller andet om bandet. Det betød selvfølgelig, at der var mange, der blev nysgerrige på bandet.

Da den første cd blev udgivet, havde det hele udviklet sig til, at børn i de store byer i Finland ville pjække fra skole for at stå i kø foran pladebutikker, så de kunne købe cd'en. Cd'en blev nummer 1 på den finske musik-hitliste, og solgte dobbelt så meget som nummer 2. Det var kun et spørgsmål om tid, før medierne begyndte at kontakte mig for at spørge om bandet.

Vi havde lavet en liste over medier, som vi mente var gode. Til dem sagde vi, at ”vi måske godt kan finde tid til et par siders interview.” Alle dem, som vi ikke var så nteressererede i, fik at vide, at ”I kan få et interview for 4000 €.” Medierne var vant til den omvendte verden. Nemlig, at de store pladeselskaber ville betale for at få dem til at skrive om en kunstner. Derfor var medierne nu endnu mere interessererede i at finde ud af, hvad der skete.

Alt det, der er eksklusivt i verden, bliver værdifuldt, også selvom det måske ikke er brugbart på nogen måde, såsom en autograf på en cd eller et stykke guld.

Det er næsten indlysende, hvad det hele endte med, og her er nogle af de priser, som bandet vandt det år:

- Årets bedste nye kunstner - Suosikki (på det tidspunkt det største musikmagasin i Finland)
- Årets bedste sang - YleX (den største radiostation i Finland)
- Bedste musikvideo - noise.fi
- Young Power - Rumba (det mest anerkendte musikmagasin i Finland)
- Tre nummer 1 singler.

Myspace blev lanceret omkring dette tidspunkt, og nogle bands brugte det allerede, og det gjorde vi også. Gennem Myspace fik bandet noget opmærksomhed i udlandet, og når en pige fra Tyskland skrev på bandets Myspace-side, kontaktede vi hende personligt. Derfor kunne det samme, som vi fik til at ske i Finland, også tage sin begyndelse i Tyskland.

Vi ville distribuere 40.000 brochurer i Tyskland og spurgte bandets fans, om der var nogen, der ville melde sig frivilligt, og det var der masser, der gerne ville. Da vi ikke havde penge til brochurerne, aftalte vi med et merchandisefirma, at de betalte for print af brochurerne, og at deres reklame så ville være på bagsiden af dem. Herefter blev vi kontaktet af amerikanske fans, som også ville uddele brochurer. De havde allerede designet dem og ville selv printe dem ud. Vores svar var ”gå bare i gang”.

Uden nogen promotorer eller distributører endte bandets single som den 65. mest solgte i hele Europa. Derefter lavede vi en aftale, og overgav bandet til Sony. De ville efterfølgende tage på en stor turné i Europa på festivaler og klubber.

Du tænker måske, hvorfor har jeg ikke hørt om det her band? Under den første koncert på turnéen kom bandmedlemmerne op at slås, og smed instrumenter efter hinanden midt under koncerten, og så gik de fra hinanden. Bandet blev aldrig samlet igen, og alle koncerter blev aflyst.

2007

Hvad nu, hvis alt det her kunne gøres med mobiltelefoner? For eksempel kunne forsangeren tage sin telefon, sende en besked til de ti mest aktive fans i London og skrive: ”Vi er på vej til London, og det kunne være fedt at mødes.” Uden nogen form for forståelse af teknologien

begyndte vi at opbygge idéen. Vi ansøgte om at komme med til Mobile Rules-konkurrencen i USA. Vi blev valgt ud som én af de 10 bedste ansøgere fra hele verden. Alle de andre havde selvfølgelig fede videoer og visuelle effekter, så vi tænkte over, hvad vi kunne gøre for at konkurrere med de andre virksomheder. Vi brugte 50 € og hyrede en kunstner, som kunne tegne en tegneserie for os med rock som tema.

Finalen blev afholdt i Yahoos hovedkvarter i Silicon Valley og til alles overraskelse og på trods af mine forfærdelige engelskkundskaber, vandt vi det hele. Jeg fik at vide, at jeg skulle skynde mig til New York til et navngivent hotel, og at jeg næste dag ville blive hentet. Jeg gjorde, som jeg fik besked på, og næste dag ventede der en limousine på mig. Lidt senere på dagen havde jeg på en eller anden måde fået samlet investeringer på et par millioner.

Dér stod jeg så som CEO for en virksomhed, der hed Mobile Backstage. Jussi var en produktfyrr, og han var tvunget til at købe sin første mobiltelefon (han var højst sandsynligt det sidste menneske i Finland, som ikke ejede en). Vi startede et samarbejde med en teknologivirksomhed, og efter et år købte vi deres teknologi, IPR og et par softwareudviklere fra virksomheden.

Vi fik ret hurtigt platin- og guldvindende kunstnere fra USA og Storbritannien som kunder, og vi havde kontorer i San Francisco, New York, London og Helsinki. I 2012 forlod jeg USA for at flytte tilbage til Finland pga. min familie. Jeg hyrede IBM's tidligere Big Data-direktør som den nye CEO. Jeg hørte siden, at virksomheden stod over for nedskæringer i 2015, fordi ledelsesteamet og investorerne ikke kunne blive enige om at flytte hovedkvarteret fra Europa til USA... og til sidst var der bare en tom virksomhed uden medarbejdere.

Efter, jeg er flyttet tilbage til Finland, har jeg lavet mentorarbejde med acceleratorer, store virksomheder og flere startups. Det var hér, jeg indså, hvor lang tid det tager for en startup at opnå resultater, og det er uanset, hvor gode de er. Jeg besluttede mig for at prøve at løse det problem, og så blev Startup Catapult startet. Nu ændrer vi på måden, hvorpå man opbygger succesfulde, europæiske startups.

Mine 3 bedste råd til at erobre verden uden penge:

1. Fokuser på de mennesker, som gerne vil være en del af din *ting*, og personliggør markedsføringen, så de mennesker kan være med på hele rejsen. Giv folk en grund til at fortælle historier, og giv dem historier om, hvad der foregår bag ved scenen.
2. Selv i store virksomheder er folk med ansvar bare mennesker. Find derfor frem til ham, der er vild med din *ting*, og han vil sælge det til sine medarbejdere. Det her er ikke noget, som kun gælder for musikbranchen. Det er en logik, der altid vil være en del af det at have med mennesker at gøre.
3. Hvis du gerne vil nå ud til 100.000 mennesker, så fokuser på 100. Hvis du fokuserer på 100.000, er der ikke en eneste af dem, som vil føle sig personligt berørt eller involveret. Når du virkelig har 100 mennesker på din side, så vil de være de mest magtfulde markedsføringsmaskiner, du kan have.

WHEN YOU AIN'T GOT
NO MONEY,
**YOU GOTTA GET
AN ATTITUDE.**

Richard Pryor



CHRIS GUILLEBEAU

Tjekliste til dit nye produkt/service

Chris Guillebeau er New York Times bestseller-forfatter og manden bag *The Happiness of Pursuit* og *The \$100 Startup*

36-trins tjekliste til at udgive et nyt produkt eller service...

Bemærk: Enhver launch er forskellig. Brug disse trin som en guide til din egen. Ved at tilføje et eller to trin, som du normalt ikke ville bruge, kan du ofte forbedre dine salgstal betydeligt.

Det store perspektiv

1. Vær sikker på, at dit produkt eller service har en klar value proposition - dvs. hvilken værdi skaber du? Hvad modtager kunderne, når de bytter deres penge for det, du tilbyder?
2. Beslut dig for, om de første købere skal have en slags bonus, opmuntring eller belønning for at være hurtigt ude.
3. Har du gjort lanceringen sjov på en eller anden måde (selv folk, som ikke køber, har værdi)? Vil alle nyde at høre eller læse om lanceringen?
4. Hvis lanceringen er online, har du så optaget en video eller lydbesked, som kan komplementere det skrevne?

5. Har du opbygget en hype omkring lanceringen? Er interessenterne spændte?
6. Er der i lanceringen indbygget en følelse af, at det haster - ikke den falske slags, men en reel grund til, at man skal med på vognen fra start?
7. Gør opmærksom på tidspunktet for lanceringen i forvejen.
8. Læs korrektur på alt salgsmateriale masser af gange... og få også andre til at læse det igennem.
9. Tjek alle weblinks i din indkøbskurv eller betalingsfunktion, og dobbelttjek dem fra en anden computer med en anden browser.

De næste trin

10. Har du registreret alle domæner, som er associeret med dit produkt (domæner er billige, så du kan lige så godt købe .com, .net, .org og ethvert navn, der minder om din virksomheds, hvis det er tilgængeligt)?

11. Er alle filer uploadet, og er de det rigtige sted?
12. Tjek ordresiden for fejl eller eventuelle lette forbedringer. Print det ud, og del det med nogle venner for at få noget feedback - også fra nogen, som ikke kender noget til din forretning i forvejen.
13. Læs dine tekster (lanceringsbesked, ordreside, salgsside) højt. Du vil sikkert finde nogle fejl eller en dårlig formulering, som du ikke lige lagde mærke til, da du læste det oppe i hovedet.
14. Har du eller din designer udarbejdet grafisk materiale i forbindelse med tilbuddet inklusiv reklamer til samarbejdspartnere og andre associerede?

Penge er vigtige

15. Sæt dig et klart økonomisk mål for lanceringen. Hvor mange salg vil du gerne have gennemført, og med hvor høj en fortjeneste (med andre ord: Hvad er målet for succes?)?
16. Kan du tilføje en alternativ betalingsmetode for dem, der har besvær med at afgive en ordre?
17. Kan du tilbyde en alternativ betalingsløsning for et dyrt produkt? (Bemærk, at det er kutyme at tilbyde lidt rabat til kunder, som betaler det fulde beløb med det samme. Det er et incitament til kunder, som foretrækker at betale hele beløbet på en gang, og samtidig giver du et alternativ til dem, som har brug for at betale over længere tid).

Natten før

18. Gå igennem så mange e-mails som muligt på forhånd og få alt andet online arbejde fra hånden, så du kan fokusere på den store dag i morgen.
19. Skriv en stærk lanceringsbesked til dine læsere, kunder og andre associerede.
20. Forbered en besked på din blog og noget tekst til de sociale medier.
21. Sæt to alarmer til for at sikre, at du er vågen og tilgængelig mindst en time før den planlagte lancering.

Morgenen på den store dag

22. Planlæg din lancering, så den passer til kunderne og ikke til dig. Det er sædvanligvis bedst at lancere tidligt om morgenen.
23. Test en lancering mindst 10 minutter før tid for at sikre, at alt virker. Det er bedre at finde fejlene selv, end at kunderne finder dem.
24. Skriv til de første 3-5 kunder for at takke dem. Spørg, om alt gik som forventet i ordreprocessen (de første købere er sikkert alligevel dine største fans, så de vil værdsætte den personlige besked).
25. Så længe det er muligt, kan du sende en hurtig, personlig besked til alle købere ud over den automatiske besked, som de får som tak for købet (hvis det ikke er muligt hver gang, så gør det så ofte som muligt).

Promovering

(kan udføres på lanceringsdagen eller før)

- 26.** Det er meget vigtigt at bede om hjælp til at sprede rygtet om lanceringen. Mange læsere, kundeemner og bekendte vil hjælpe ved at fortælle deres venner og følgere om lanceringen, men du er nødt til at bede dem om det.
- 27.** Skriv til interessenter med en påmindelse om nye tilbud.
- 28.** Skriv til journalister eller mediekontakter, hvis det er relevant.
- 29.** Skriv på Twitter, Facebook, LinkedIn og andre sociale netværk, som du allerede er en del af (det er som regel ikke en god idé at blive medlem af et nyt netværk for at promovere noget).

Opfølgning

(gør det her på forhånd)

- 30.** Skriv den automatiske takkebesked, som alle købere modtager, når de handler hos dig.
- 31.** Hvis det er relevant i dit tilfælde, så skriv den første besked til de opfølgende e-mails, som køberne efterfølgende vil modtage.
- 32.** Planlæg yderligere indhold, som skal kommunikeres i fremtiden.

Gå en ekstra mil

- 33.** Hvordan kan du levere mere end forventet og overraske dine kunder med dit produkt? Kan du

inkludere ekstra indhold eller en eller anden form for fordel, som ikke var annonceret?

- 34.** Er der noget specielt, du kan gøre for at takke kunderne (én idé kunne være at sende postkort til hver køber, og som noget ekstra kan du ringe til nogle af dine kunder).

Det næstsidste trin

- 35.** Glem ikke at fejre dagen. Det er en stor dag, som du har arbejdet hen imod i lang tid. Besøg din yndlingsrestaurant, drik et glas vin, køb noget, som du har villet købe i lang tid, eller gør noget andet, som en slags belønning til dig selv. Du har fortjent det.

Det sidste trin

- 36.** Begynd at tænke på den næste lancering. Hvad har du at bygge oven på efter denne lancering? Hvad lærte du, som kan hjælpe dig med at skabe noget, der er endnu bedre næste gang?

Husk, at mange kunder vil støtte dig for livet, hvis bare du giver dem noget af værdi, som varer ved. Det er meget lettere at sælge til en nuværende kunde frem for en ny, så arbejd hårdt for at levere og planlægge det næste projekt lang tid i forvejen.

IF YOU DO SOMETHING
AND IT TURNS OUT PRETTY GOOD,
THEN YOU SHOULD GO DO
SOMETHING ELSE WONDERFUL,
NOT DWELL ON IT FOR TOO LONG.
JUST FIGURE OUT WHAT'S NEXT.

Steve Jobs



TOKE KRUSE

Succes og risiko følges ad

Toke Kruse er serie-iværksætter, blogger og står bl.a. bag virksomheden Billy.dk

Der er lige så mange veje til succes, som der er holdninger til, hvad succes egentlig er. Derfor kan succes være et flyvsk begreb. Men én ting er givet: jo større succes, des større frihed. Langt de fleste ønsker denne frihed, og hvis man stræber efter den, snarere end efter hurtigt at blive mangemillionær, kan succesen komme løbende, så man ikke efter 2 års hårdt arbejde bliver skuffet over endnu ikke at have fået sit store milliongennembrud. Dermed kan succesen fungere som en Nordstjerne - det fjerne, endelige mål. Men hvordan kan du sætte skub i tingene?

Gør succesen håndgribelig

For nogle er succes lig med at tjene kassen, og vejen dertil er mindre vigtig. Bare virksomheden vækster, og man kan blive rig. Sådan er det ikke for mig. For mig handler det om at bygge noget fedt, der får bred anerkendelse - at gå forud for andre, slå takten an og derigennem opnå ultimativ frihed. Dét er succes for mig.

Det er en stor hjælp, hvis du kan gøre succesen håndgribelig. Da jeg som 18-årig grundlagde min første virksomhed, satte jeg mig ét konkret mål: at kunne købe en Porsche, inden jeg fyldte 30.

I virkeligheden var det slet ikke selve bilen, jeg ønskede, men friheden til at kunne købe den. Efterhånden

som mine virksomheder slog igennem, kom jeg tættere på, hvilket ansporede mig til at fortsætte. Jeg nåede dog at fylde 31, før min drøm gik i opfyldelse, og i dag, to år efter, har jeg faktisk to.

Nogle vil sikkert mene, at det er tomt blot at have en bil som sit mål. Men nej. For det er dig selv, der definerer din egen succes - ingen andre. Du skal ikke stå til regnskab for dine drømme, for de er jo dine. Du har friheden til at løbe efter det, der er vigtigt for dig. I øvrigt kan jeg godt afsløre, at man ikke bliver et gladere menneske af at køre Porsche, men man bliver gladere, hvis man har friheden til at gøre det. Det er dén, som alle efter min mening ønsker sig. Vi pakker det bare forskelligt ind. Nogle bliver lykkelige af at hjælpe andre, mens andre gerne vil rejse mere. Når alt kommer til alt, drejer det sig om at få mulighed for at gøre netop det, man brænder allermost for.

Et godt netværk er uvurderligt

Eftersom succes har mange former, findes der ikke en simpel formel til at opnå den. Selvom jeg fyldte 200 sider med gode råd, er det i sidste ende et spørgsmål om, hvor god din idé er, og hvor dygtigt du realiserer den igennem et konstant fokus på eksekvering. Du skal derfor læse

dette indspark som inspiration og ikke som en guide, der sikrer dig succes.

En af de mest anbefalelsesværdige genveje til succes er at omgås mennesker, som er mere succesrige end dig selv og lære af dem, der har prøvet det hele før dig. Du vil som udgangspunkt være gennemsnittet af dine venner og dem, du omgiver dig med. På den måde kan du skære et hjørne af og nå hurtigere i mål, alt imens du konstant forbedrer dig.

Allerførst skal du dog acceptere, at der ligger mange hårde arbejdstimer foran dig. Når folk spørger mig til råds, er et af mine svar altid: Få dig en god mentor, som kender din branche og kan lede dig i den rigtige retning. Men glem ikke, at han eller hun ikke erstatter slid og dedikation.

Du SKAL turde satse

Iværksættere har ofte begrænset adgang til kapital og har ikke råd til at hyre tunge, erfarne folk fra dag ét. Det betyder, at det tager lang tid at få gang i væksten, og af samme grund kommer succes sjældent over night. Forstå og anerkend derfor konceptet ”delayed gratification”.

Det går ud på, at du skal være villig til at yde en stor indsats her og nu og samtidig acceptere, at succesen først følger engang i fremtiden - ligesom når folk træner for at tabe sig eller få muskler. Man arbejder hårdt, men resultatet ses først senere.

Jeg har drevet virksomhed i 15 år og har gang på gang erfaret én ting: Hvis ikke man investerer tid og penge, udebliver succesen eller kommer uendeligt langsomt. Der begynder først for alvor at ske noget, når du bruger penge på ansættelser og marketing.

Du SKAL turde satse penge, hvis din virksomhed skal vokse. Hvis du ikke har sparet op, eller kan trække på et fast cashflow, må du låne eller gå til eksterne investorer. I begge tilfælde giver det dig et mægtigt forspring, hvis du har proof of concept og allerede har en solid omsætning. I så fald har du bevist din virksomheds værd, og kan minimere risikoen for långivere og investorer.

Vejen til succes er fyldt med fejl

Virkeligheden indeholder mange overraskelser for iværksættere. Markedet kan ændre sig, der kan komme nyekonkurrenter, eller teknologien kan drille. Alle succesrige mennesker har været gennem en lang rejse med bunker af nedture, fejltagelser og problemer. Selvom det som regel er succesen, der fremhæves, har de haft stribevis af negative oplevelser. Du skal derfor ikke tvivle, når der er bump på vejen, og du selv begår fejl - forhåbentlig er problemerne kortvarige, og hvis du kæmper hårdt nok, passerer du også forhindringerne.

Når udfordringerne bliver så store, at de ikke kan overkommes, kan dit projekt mislykkes. Det hører bestemt heller ikke til sjældenhederne. Faktisk slår langt de fleste virksomheder aldrig igennem, men må dreje nøglen om. Som iværksætter bevæger du dig derfor ind i et sandt minefelt af risici. Men husk, at gevinst og risiko følges ad - jo større risici, des større potentiel gevinst (og omvendt).

Den svære timing

Ét af de vigtigste elementer i succes er timing. Er markedet klar til dit produkt? Har du penge nok til at opbygge din virksomhed? Er der plads til dig, uden at du drukner i konkurrence?

Det er svært at forudse, hvornår timingen er ideel, men hvis man holder øje med markedets tendenser, kan man få en indikation af, i hvilken retning det bevæger sig. Fx viser udviklingen i salget af smartphones, at markedet og de tilhørende brancher er i vækst, hvorfor efterspørgslen på sådanne produkter øges.

Du kan aldrig være helt sikker, men hvis din timing er god, kan det få en enorm indflydelse på din vækst. Mark Zuckerbergs timing var eminent, fordi den ramte en tid, hvor det begyndte at blive naturligt at dele billeder og oplevelser på nettet. Facebook var ikke det første sociale mediesite, men overhalede på rekordtid MySpace og bredte sig som en steppebrand - fordi tiden var den rette og produktet godt. Jeg lancerede selv et vikarbooking-system med sms-funktion og automatisk vagtdækning, men vi var for tidligt ude, for der var ikke tilstrækkeligt mange, som havde mobiltelefoner, og vikarbureauerne var ikke klar til teknologien.

I dag ville det være utænkeligt, at et vikarbureau skulle ringe sine vikarer op for at få dækket en vagt - det sker automatisk med sms'er. Netop den forkerte timing var skyld i, at vi begravede drømmen om lettere vikarbooking. Nogle gange må man give sine idéer dødsstødet, hvis ikke de slår an - eller forsøge at tilpasse dem til efterspørgslen.

Da jeg introducerede Billy som det første brugervenlige regnskabsprogram for selvstændige, bestod markedet af tunge økonomisystemer, der primært henvendte sig til bogholdere. Jeg kastede mig ud i det i håb om, at jeg ikke var den eneste, der ønskede nemt regnskab. Set i bakspejlet var timingen god. Systemer som fx E-conomic havde allerede vist en efterspørgsel på online-regnskab, men de havde ulemper for virksomhedsejere uden en doktorgrad i økonomi. Siden er andre fulgt i mine fodspor, men i et

land med 200.000 enkeltmandsvirksomheder og 20.000 nye startups hvert år er der nok plads på vores marked - også selvom det i dag består af 4-6 spillere.

Min anbefaling til dig

Du kender dine kunder bedst, du ved alt om din egen virksomhed, og du er den eneste, der kan afgøre, hvad der virker. Du kan spørge rådgivere, kunder og dit team til råds, men du vil få utallige forskellige svar. Mit bedste råd er, at du tester dine idéer og din strategi, før du hopper ind i en hurtig bil og smutter ned på motorvejen.

En test kan bestå af en helt simpel A/B-test. Fx kan du afprøve to forskellige salgsbudskaber på din hjemmeside eller prissætte dit produkt på to forskellige måder. I Billy lagde vi således ud med en lav pris på 89 kr./mdr., men i takt med, at markedet har løftet prisniveauet, er der blevet plads til nye prismodeller, og vores basisprodukt koster nu 129 kr./mdr.

Det kræver forarbejde at træffe de rigtige beslutninger, og virkeligheden kan være en sjov størrelse. Måske har din strategi ikke taget højde for alle eventualiteter, hvorfor succesen udebliver. Det kan hurtigt blive en dyr fornøjelse, hvis du brænder penge af på noget, som ikke virker.

THE BIGGEST RISK IS NOT
TAKING ANY RISK...
IN A WORLD THAT IS CHANGING
REALLY QUICKLY,
**THE ONLY STRATEGY THAT IS
GUARANTEED TO FAIL
IS NOT TAKING RISKS.**

Mark Zuckerberg



DAN NORRIS

Du lærer ikke, før du lancerer

Dan Norris er en prisvindende content marketer og forfatter til bestselleren *The 7 Day Startup*

Jeg var to uger fra at opgive alt om iværksætteri for altid. Jeg kiggede de få jobopslag fra mit område igennem, og overvejede at flytte tilbage til byen. Jeg havde set mig selv som iværksætter de seneste 14 år, og jeg havde været igennem en sand rutsjebanetur som forretningsejer de sidste syv år. Hvad fanden er egentlig meningen med det hele?, tænkte jeg.

Min første forretningsidé

Jeg fik smag for iværksætteri for 14 år siden. Det var i år 2000, og jeg var en langhåret 20-årig, som kæmpede sig igennem universitetet. Jeg kedede mig forfærdeligt, og jeg skulle have et valgfag for at optjene points, da jeg var dumpet i en række andre fag. Jeg faldt over et helt nyt fag, der hed iværksætteri. Jeg drømte om at starte og drive min egen succesfulde startup, så derfor gjorde faget mig nysgerrig.

Målet med faget var at komme på en forretningsidé og planlægge, hvordan man sætter den i værk. Jeg var i gang med at studere business, så jeg tænkte, at det gav mening at vælge mindst ét fag, som lærte mig, hvordan man starter og driver en virksomhed.

I 2000 var det Dogpile og Hotbot, som jeg brugte til at søge på nettet med. Men der var ikke så meget at finde online på den tid. Alt det gode var på biblioteket. Mit hovedfag var Human Resources, og en dag på biblioteket faldt jeg over en bog, som hed *The Ultimate HR Manual*. Jeg gemte den, så der ikke var andre, der kunne finde den. Den måtte ikke forlade bygningen - den var for magtfuld.

Manualen indeholdte alle hemmelighederne om, hvordan man administrerer human ressourcer. Den kortlagde, hvordan man præcist hyrer og fyrer, hvordan man rekrutterer talent, hvordan man administrerer forandring, hvordan man starter et team, og hvordan man oplærer folk. Det var den hellige gral inden for HR.

Jeg manglede en forretningsidé, og efter jeg havde opdaget HR-manualen, fik jeg den. Hvad nu, hvis jeg lægger HR-manualen på nettet? Jeg kunne starte en side, hvor forretningsejere kunne få adgang til alle formularerne og procedurerne, som er nødvendige for at praktisere den bedste HR, hvilket inkluderede stillingsbeskrivelser, medarbejderundersøgelser, HR-analyse og træningsprogrammer. Det ville være sejt!

Min første forretningsidé var født.

Jeg brugte seks måneder på at planlægge min idé, og jeg fandt ud af præcist, hvilke emner den skulle indeholde, hvordan dokumenterne skulle leveres, hvordan man skulle kræve betaling og endda, hvordan man skulle hyre tekstforfattere.

Det var min *million dollar*-idé. HR-managere betalte allerede tusindvis af dollars for HR-ansatte, så jeg tænkte, at de i hvert fald ville betale et par hundrede dollars for alle de tænkelige HR-dokumenter. Der var ikke noget lignende på markedet ifølge min research.

Jeg var stolt af min plan. Den var meget organiseret, detaljeret og gennemarbejdet. Jeg var nervøs, da jeg afleverede planen, men jeg havde en forhåbning om at få en høj karakter. Jeg ventede og ventede på mit resultat. Endelig kom dagen. Jeg åbnede opgaven og så et A. BUM!

Der var bare ét problem. Jeg startede aldrig virksomheden.

Ja, jeg havde udarbejdet en smuk forretningsplan efter at have brugt timevis på biblioteket med hovedet begravet langt nede i smertefuld research. Men lanceringen af virksomheden var ikke en del af planen. Det var karakteren, det handlede om.

Når jeg ser tilbage, så var timingen ellers helt perfekt. Jeg fik idéen lige efter det første dot com-nedbrud, og tjenester som denne blev mainstream et par år senere. HR-dokumenter og policer var lette at dele og købe online. Når jeg ser tilbage, så er jeg sikker på, at det havde potentiale til at blive en virksomhed med en værdi på i hvert fald syv-otte cifre.

Jeg vil aldrig vide det med sikkerhed. Jeg lærte en meget værdifuld lektie fra min *mangel på lancering*. Du kan aldrig forudse, hvad der sker, efter du har lanceret en virksomhed. Længerevarende planer og detaljerede

dokumenter er meningsløse. De fleste virksomheder går hen og laver noget helt andet, end hvad de havde planlagt. I dag kaldes det en kovending.

Lektien er, at du ikke lærer noget, før du lancerer.

Min første startup

Jeg bruger ordet startup, fordi jeg synes, at begrebet *selvstændig* er meget misforstået. En startup har brug for høj vækst og opererer som regel på et stort marked med masser af potentiale. En startup skal have potentialet til at blive en "rigtig forretning" i sig og ikke bare være et job for stifteren. Jeg har indset, at selvstændig ofte betyder at arbejde for sig selv.

Spol frem til 2006. Jeg var lige blevet forfremmet i en virksomhed, hvor jeg befandt mig godt. Jeg var 26, og jeg var endelig klar til at starte min egen virksomhed. Jeg sagde til alle, at jeg ville være millionær, inden jeg fyldte 30.

Jeg havde endnu en idé. Jeg ville starte en forretning, hvor jeg byggede hjemmesider for andre. At jeg ingen færdigheder havde inden for programmering af hjemmesider eller it generelt var ingen stopklods.

Jeg hoppede i stedet ud på dybt vand. Jeg lærte hurtigt ved at læse bøger og ved at arbejde med det i praksis. Mine første kunder stillede mig spørgsmål såsom: "Kan du bygge en hjemmeside i ASP.NET?". Jeg svarede ja og søgte panisk efter artikler om ASP.NET på Google for at finde ud af, hvad det var og begynde arbejdet.

Alt så ud til at gå godt i starten. Jeg fik et projekt allerede den første uge og tjente 40.000 dollars mit første år. Det var ikke ligefrem 1.000.000 dollars, men jeg var glad for at have overlevet det første år!

Det andet år omsatte jeg for omkring 80.000 dollars, og det tredje år nåede jeg op på et sekscifret beløb. Før jeg havde set mig om, havde jeg et kontor, ansatte, en server, et telefonsystem, hundredvis af kunder og masser af potentielle kunder.

Jeg havde opbygget en rigtig forretning. Jeg var på vej til at blive millionær. Det var i hvert fald, hvad jeg troede.

Men jeg havde ét stort problem. Virksomheden var ikke indbringende nok. Det var ikke indbringende nok det første år, det syvende år eller nogle af årene derimellem. Jeg blev ikke millionær, inden jeg fyldte 30. Jeg gik baglæns, mens alle mine venner stormede fremad. Jeg var 30 og levede fra uge til uge, boede til leje og tjente en lavere løn end nogen andre, jeg kendte.

Det blev værre, før det blev bedre.

Jeg indså, at det ikke nyttede noget at trække en højere løn ud til mig selv, så længe virksomheden ikke havde større overskud. Virksomheden voksede ikke. Jeg prøvede alt, og jeg mener alt, for at få det til at fungere. Lige meget, hvad jeg gjorde, så kunne jeg ikke komme videre.

Jeg havde store succeser, som da jeg vandt et projekt til 20.000 dollars, og jeg havde nogle fiaskoer, som da jeg måtte afskrive en faktura på 10.000 dollars, eller da jeg hyrede den forkerte person. Intet var konstant.

Jeg arbejdede tit i juletiden for at behage mine mest krævende kunder. Jeg kæmpede med ensomhed, mangel på motivation og selvtillid. Jeg havde gjort mig selv sårbar og efterladt mine venner og kolleger på vejen. Jeg vidste, at folk regnede med store ting. Jeg forventede selv store ting. Men jeg regnede aldrig med at fejle. Jeg

fik masser af positive tegn, som jeg tolkede som om, at tingene ville ændre sig til det bedre, men så skete der et eller andet, og jeg blev skubbet på røven igen. Det skete hele tiden.

Jeg mistede troen på min egen dømmekraft. Jeg kom på flere andre idéer, som jeg troede kunne redde min forretning, for så bare at se dem fejle hver gang. Efter at have været i gang i syv år havde virksomheden en indtjening på 180.000 dollars om året, men jeg tjente selv kun omkring 40.000 dollars årligt. Til sidst accepterede jeg, at det var et problem, som jeg ikke kunne løse. Jeg solgte min virksomhed for at starte forfra.

Denne gang ville jeg gå hele vejen. Jeg ville starte noget ordentligt. En startup, som ville overgå alle forventninger. Jeg ville stoppe med bare at klare mig og endelig få succes. Jeg satte alt på ét bræt.

Jeg havde nok penge fra salget til at kunne klare udgifterne i 12 måneder. Hvis jeg ikke kunne få det op at køre inden da, så ville jeg være nødt til at flytte ind til byen og få et job. Det var skræmmende, men det virkede alligevel ikke som en stor trussel, for jeg var overbevist om, at jeg kunne få det til at fungere.

Fire idéer til den næste startup

Jeg vidste nu, hvad jeg skulle gøre. Jeg ville skabe noget stort, som kunne vokse. Jeg havde fire mulige idéer, som jeg kunne starte på:

- En potteplanteholder, som kunne holde til tunge pletter - en ven fortalte mig, at de ikke kunne finde én.
- En app til surfere, hvor de kunne tjekke, hvor der var gang i bølgerne - ligesom Foursquare bare for surfere.

- En SEO-app, som hjalp hjemmesideejere med deres søgemaskineoptimering.
- Et analyseværktøj, som gjorde analyser fra forskellige kilder lettere at arbejde med.

Jeg arbejdede på alle idéerne og besluttede mig så for at fokusere på én.

Jeg vidste intet om produktdesign eller fabrikation, så potteplanteholderen var ude. Jeg kunne ikke forestille mig, at jeg kunne tjene penge på surfing-app'en, så den var også dømt ude. Jeg startede med at lave SEO-app'en, men så indførte Google nogle regler, der straffede den slags link building. Tredje nederlag.

Analyseværktøjet var den sidste idé, så den startede jeg på. Jeg kaldte det for Web Control Room og omdøbte det senere til Informly for at få det til at lyde mere som en startup.

Nogle ting havde ikke ændret sig. I de tolv måneder følte jeg for det meste, at det gik godt. Der var trafik på hjemmesiden, masser af gratis medlemmer, god presseomtale og jeg opnåede meget. Jeg havde et rigtig godt team, og jeg havde lavet en solid app, som var unik, brugbar og løste et stort problem, fik jeg at vide af folk.

Efter elleve måneder, hvor jeg havde prøvet alt, tjente jeg kun 476 dollars om måneden, og jeg brugte mere end 2.000 dollars om måneden. Jeg havde brugt alle pengene fra min første virksomhed og var to uger fra at løbe helt tør for penge. Jeg begyndte at kigge efter jobs og tænke over, hvordan vi skulle flytte tilbage til den nærmeste by, hvor der var arbejde. Jeg havde fejlet igen.

Nu virkede det som om, at der ikke var nogen vej tilbage.

Min syv-dagssucces

Jeg havde to uger tilbage, så jeg havde én sidste chance. Dette ville være mit sidste forsøg på at etablere en succesfuld startup.

Jeg havde lært meget fra min første og anden virksomhed, som jeg ville prøve at gøre brug af til min nye idé. Denne gang havde jeg ikke syv år eller elleve måneder. Sidst på ugen skulle jeg have gang i idéen, ellers ville jeg være nødt til at lukke det hele ned og begynde at søge jobs.

Jeg kørte mest på adrenalin. Jeg ignorerede mange af de initiativer, som jeg normalt ville bruge tid på, når jeg planlagde en forretning. Jeg fokuserede kun på ting, som ville skabe betalende kunder.

Jeg glemte alt om:

- Lækre idéer. Jeg ville løse et problem, sælge en service og det skulle gå hurtigt.
- Mine fiaskoer. Jeg havde fejlet meget i fjorten år, men jeg havde ikke tid til at bekymre mig om mine mangler.
- Sparring. Jeg plejede at spørge folk om deres mening om mine idéer, men ikke denne gang.
- Formodninger. Der var ikke tid til at planlægge ud fra formodninger om alle mulige ting.
- Finpudsningen. Jeg havde ikke måneder til at arbejde på et logo, virksomhedsnavn eller design. Jeg valgte idéen, kom på et navn og lagde siden op på én dag.
- Prisstrategi. Jeg satte en pris og ville lade mine kunder fortælle mig, om det var det værd.
- Den perfekte betalingsmåde. Informlys betalingsmåde tog seks måneder at lave. Denne gang brugte jeg en PayPal-knap, som jeg lavede på en halv time.

Om lørdagen besluttede jeg at lancere WP Live Ninja (nu WP Curve). Min WordPress-supporttjeneste tilbød at løse små WordPress-jobs for 69 dollars om måneden med ubegrænset adgang 24/7. Lørdag eftermiddag var domænet registreret, om tirsdagen var siden live, og om onsdagen sendte jeg en e-mail ud, som lancerede tjenesten. Jeg fik min første betalende kunde den dag.

Den første uge fik jeg 10 kunder. Det resulterede i en indtjening på 476 dollars om måneden, som var præcist det samme beløb, som jeg havde arbejdet mig op på igennem de sidste tolv måneder med Informly.

Det lyder nok ikke af meget, men min begejstring ville ingen ende tage. Jeg vidste, at jeg havde ramt plet. Folk bedømte med deres pengepung. WordPress-problemer er irriterende, og folk var villige til at betale sig fra dem. Det var en månedlig service på et stort marked, som jeg vidste kunne skaleres til noget meget stort.

Inden for 23 dage dækkede jeg udgifterne, og inden for en måned sluttede min medstifter Alex fra San Francisco sig til. Tanken om at flytte for at finde et job var nu kun et vagt minde.

Hver måned voksede vi med omkring 15%. Folk begyndte proaktivt at sprede rygtet. Efter ti måneder havde vi 230 kunder, og tjente mere end 15.000 dollars om måneden.

Efter ti måneder havde WP Curve flere kunder end mit oprindelige agentur, større årlig indtjening, flere ansatte og et stærkere team, lavere udgifter, en mere simpel forretningsmodel, gladere kunder og tre gange større profit.

Vi var blevet til en rigtig forretning! En startup i hastig vækst i et stort marked med masser af potentiale.

Efter fjorten år havde jeg opnået min drøm om at være iværksætter med en startup med høje vækstrater.

Det tog kun syv dage.

IT'S NOT ABOUT IDEAS.
**IT'S ABOUT MAKING
IDEAS HAPPEN.**

Scott Belsky



THOR ANGELO

Undervurder ikke “product-market-fit”-fasen

Thor Angelo er serie-iværksætter, investor og startup-rådgiver, og var bl.a. co-founder af LanguageWire

De sidste 3 år har jeg set mere end 300 forskellige pitches - og hjulpet 50 af dem videre, nogle blot med et par råd, nogle med netværk og forbindelser - og ca. 20 af dem har jeg hjulpet mere i form af investering, tid og eksekvering.

Mine råd og hjælp til disse ideer og startups og folkene bag begynder at tegne et mønster. Der er flere ting, jeg siger, som går igen og igen til dem alle. Ting som alle har brug for at høre.

Den vigtigste af dem er: Undervurder ikke ”product-market-fit” fasen.

Lidt intro

I 1999 var vi 3 unge gutter med en idé i en powerpoint, og vi startede virksomheden LanguageWire. Vi var alle cand-merc'ere, så vi var grundige, havde lært at skrive rapporter og brugte 6 måneder på at lave en businessplan på 60 sider. Fuldstændigt spildt arbejde - vi endte med aldrig at følge den.

Men vi blev (senere) meget succesfulde, og havde kontor i 8 lande, over 100 medarbejdere, tæt på 150 mill. kr. i årlig omsætning - samt blandt verdens 30 største oversættelsesvirksomheder - da jeg lavede mit exit i år 2012.

Det, som gjorde forskellen, var, da vi kom i gang

med at få kunder og hjalp dem med oversættelse. På den måde fik vi justeret vores produkt og forretning. Ligesom Lean-Startup ”bevægelsen” manifesterer, så gælder det om at komme i gang og FÅ 5 KUNDER. Det kan ikke siges ofte nok... FÅ 5 KUNDER.. NU. I DAG.

Det er først, når du får kunder, at du virkelig får testet din ide. En svigermor eller en god ven vil altid sige til dig: ”Ej, super fed ide - det lyder vildt fedt”. Men en kunde, som skal betale for din service eller produkt vil altid være 100% ærlig - vil han betale penge for det, du kommer med? Så glem svigermor, og skaf 5 kunder. Det er den ENESTE måde at få verificeret din ide. Hvis idéen ikke kan flyve, så gælder det om at finde ud af det hurtigt, så du ikke spilder 2 år i kælderens og først derefter møder virkeligheden.

Når du møder kunderne, skal du med 99% sandsynlighed justere dit koncept, så det passer bedre til kundens ønske(r). Lean-startup kalder det en ”pivot” - dvs. at du justerer noget ved konceptet, og prøver igen. Det kan være prisen, produktet, målgruppen... What-ever it takes, for at du får hul igennem. Og det er PRÆCIS det, jeg har fået mega meget respekt for gennem tiden med mit arbejde med startups:

Få testet din ide på ægte kunder nu! Så bliver du i stand til at justere produkt/konceptet til, så du rammer 100% plet i markedet.

(note: ét af lean-startup-principperne er, at processer og produkt godt må være manuelle og arbejdstunge i starten - så længe man blot har en plan/ide om at kunne automatisere ting senere. Så gå ud og VÆR produktet i starten. Lav alt manuelt i starten - og senere kan du så udvikle software eller købe maskiner eller billig arbejdskraft, som kan gøre dig mere effektiv.)

Ét af mine mest succesfulde startups lige nu flyver afsted med over 30 mennesker ansat (28 personer ansat på bare 5 måneder) og en samlet investering til nu på over 5 mio. kr., har brugt 1,5 år på at finde korrekt product-market-fit. I den periode var der kun 1-2 mand ansat på deltid. Vi har ændret konceptet grundlæggende en gang (stor pivot) og skiftet målgruppe 2 gange (mellemstore pivoter). Det har også betydet, at vi nu er ved en helt 3. målgruppe, end hvor vi startede for 2 år siden.

Yderst lærerig iagttagelse, når man tænker på, hvor sikre vi var dengang for 2 år siden på vores koncept. Men en masse arbejde med potentielle kunder har ført os gennem disse 3 pivoter og til, hvor vi er nu med det perfekte koncept og målgruppe.

LanguageWire startede dengang i 1999 som en portal for oversættelsesbranchen. Allerede ved vores investor-møder måtte vi ændre konceptet til at være en handelsplatform for oversættelsesydelse. Ideen med portalen troede ingen på. Vi gik i luften med handelsplatform-konceptet, og fik kunder. Upload dokumentet til oversættelse, få nogle bud fra oversættere fra hele verden, og vælg det bud, du bedst kan lide. Men efter 6 måneder og de første 200 opgaver måtte vi ændre konceptet, da

vores kunder ikke selv gad handle på platformen. De ville have mere service. Så vi lavede en stor pivot og ændrede konceptet til, at vi skulle være en oversættelsesvirksomhed, som så bare kørte på denne handelsplatform bag scenen. Det virkede bedre, og vi fik mere succes.

Efter 2 år måtte vi ændre på vores produkt. Vi lancerede et ekstra produkt, så der nu var 2 forskellige kvaliteter at vælge imellem. Før havde vi bare en oversættelse, men efter 2 år havde vi lav-kvalitet og billigere oversættelse og den dyrere høj-kvalitetsoversættelse. Det var den sidste større pivot, vi lavede, så efter 2-3 år med 3 pivoter var konceptet på plads, og vi var klar til vækst.

Et 3. eksempel er en anden af mine startups, Billy-Tracker, som i teorien er en fantastisk ide: Små GPS dimser til mindre børn (før de får mobiltelefoner), så man kan se, hvor de befinder sig via en app på din smartphone. Slap helt af på skovens legeplads - din søn er jo lige dér. Et koncept vi har arbejdet med i 3 år nu, men hvor vi stadig ikke har fundet den perfekte product-market-fit. Hvem er den perfekte målgruppe? Børn? Hunde? Demente? (din kone/mand?☺) Og hvad er den perfekte brugs-situation? Ferier? Udflugter? Til hverdag? Vi er stadig ved at teste alt det af med kunder, før vi træder på speederen og går all-in med teamet.

Et andet råd, jeg måske lige kan squeeze ind her, er, at jeg nok er en af de få business angels/startup personer, som IKKE anbefaler, at man kvitter sit job og går all-in tidsmæssigt på et startup i idé-fasen. Det tager tid at finde et korrekt product-market-fit. Book 5 møder med potentielle kunder, afhold dem, og så er der nemt gået 2 måneder, før de alle har kunnet afsætte tid osv. Og i den periode er der INTET at lave på nær måske lidt produktudvikling. Men glem social media, hjemmeside osv osv. Spild af tid. Product market fit fasen kan tage

lang tid - 3 år måske. Sørg for at du holder low burn rate (ikke brænder for mange penge af, red.) - behold et job ved siden af, så du ikke presses af personlige økonomiske vanskeligheder. Så har du og din virksomhed tid til at forme sig til den næste succesfulde startup. Da jeg startede LanguageWire, arbejdede jeg som tjener og bartender om natten for at få råd til at arbejde om dagen på mit startup, som ikke gav løn det første år.

Alt starter småt (og lidt tilfældigt)

Gør dig selv den tjeneste, at når du hører om spændende succesfulde startups som Facebook, GoMore og Airbnb så find ud af, hvordan deres første 3 år var. For de startede nemlig alle helt småt og tilfældigt og ingen kunne forudsige, hvor store de i virkeligheden blev. De startede småt, smagte på markedet, havde en lang product-market-fit fase, indtil de ramte plet med konceptet - og så BANG satte de fart på...

Tålmodighed, lav burn-rate, find 5 kunder, få perfekt product-market-fit og flyv...

Held og lykke.

DO OR DO NOT.
THERE IS NO TRY.

Yoda (Jedi Grand Master)



NINA RUNG HOCH

Ro med to årer

Nina Rung Hoch er professor i strategi og bestyrelsesmedlem i flere tech-startups

Jeg elsker iværksætterier.

Jeg har grænseløs respekt for dem, der har det indre drive til at skabe noget, se noget og gøre noget nyt. Det er de mennesker, vi skal bifalde og støtte. Dem, der kan organisere og vedligeholde systemer, er naturligvis også værdifulde, men uden den første gruppe ville intet nogensinde ændre sig til det bedre, ville det?

Det er netop derfor, det igen og igen ærgrer mig at se velmenende, intelligente og motiverede mennesker undervurdere betydningen af følgende to vigtige funktioner/kompetencer, når man starter en ny virksomhed:

Strategi og Salg.

Strategi

En typisk misforståelse: "Strategi er for store selskaber. Salg er for folk, der ikke kan få et rigtigt job". Dette er udtryk for en meget omkostningsfuld og arrogant holdning.

Efter at have arbejdet med hundredvis af start-ups på tre kontinenter i det seneste årti har jeg bemærket, at de som regel ikke har styr på deres strategi og salgsstyrke.

At arbejde direkte med Michael Porter fra Harvard - den uomtvisteligt førende globale tænker inden for strategi

- lærte mig om de mange tidløse principper inden for dette område. Hærens Officersskole og otte år i hæren lærte mig ligeledes meget om både taktik og strategi.

Uanset om du er en guerillakriger eller en hel hær, betyder strategi noget. Det samme er tilfældet, hvis du har en enkeltmandsvirksomhed eller er administrerende direktør for en stor virksomhed.

Efter at have set mere end tusind start-up pitches har jeg ofte måttet spørge dem: "Hvor er din strategiske konkurrentanalyse?". Hvis du ikke medtager den, har du ikke lavet dit hjemmearbejde. Med andre ord, strategi fortæller dig, hvor du kan konkurrere på markedet, samt hvad du skal undgå. Det er ikke sjældent, jeg møder entusiastiske iværksættere, der simpelthen ikke ved nok om deres konkurrenter.

Spørg dig selv:

1. Findes dette produkt/denne service allerede?
2. Hvem udbyder det?
3. Til hvilket prisniveau og i hvilken kvalitet?
4. Er der flere konkurrenter?
5. Hvis ikke, hvorfor ikke?

Hele formålet med en strategisk analyse er at afgøre, om det er en klog beslutning at starte. Mange ægteskaber,

venskaber, og investeringer kunne også have været redet, hvis sådanne grundlæggende spørgsmål var blevet besvaret.

Ved at gøre dit hjemmearbejde vil du kunne afklare, om der er globale spillere foran dig. Du kan derefter stadig vælge at indtræde på et konkurrencefyldt marked, men kun hvis du har noget, der beviser, du kan gøre det bedre/hurtigere/mere intelligent og/eller i et andet segment. Er det tilfældet, så gå efter det. Hvis ikke, spar din tid og penge og find en ny åbning i markedet eller udvikl et helt nyt marked.

Salg

Ved du, hvordan man sælger? Jeg plejer at sige: Selling isn't telling. Det vigtigste medlem af enhver nystartet virksomhed er din fremtidige kunde.

Hvordan ved du, hvad de ønsker, og hvordan dette behov kan imødekommes?

Christian Rasmussen og Cathrine Andersen er nogle af de bedste eksempler på danskere, der gjorde det helt rigtige. C&C udviklede Canvasdrp (senere assemblagehq.com), som blev solgt for et stort beløb til et stort amerikansk firma. De fokuserede 100% på kunden, og tilbragte ingen tid på at deltage i shows og start-up begivenheder. Naturligvis har sådanne accelerators og arrangementer deres berettigelse, men hvis det er alt, du gør som en start-up CEO, kan du risikere at ende op begejstret, men med for få betalende kunder.

At være begejstret for iværksætteri er vigtigt. Men vær mest begejstret over dit voksende antal brugere/kunder. Mit motto har altid været: "You cannot steer a parked car. Get in motion - get massive direct prospect feed-

back and then course correct. As it says on the shampoo bottles: Wash-rinse-repeat!"

Så, hvad har det at identificere din målgruppes ønsker at gøre med salg? Det er heldigvis forholdsvis enkelt.

Amatører tror, at salg består af at tale om din idé eller dit produkt. Med andre ord: mig, mig, mig. Har du nogensinde stået overfor en sådan salgsperson? Lad vær med at være denne salgsperson!

Jeg har solgt immaterielle produkter i over 20 år, og har haft mulighed for at styre tusindvis af sælgere på én gang. Den gode nyhed er, at effektivt salg kan læres. Den dårlige nyhed er, at meget få mennesker rent faktisk får en ordentlig uddannelse eller træning i salg. Dette gælder især iværksættere.

På en eller anden måde kommer de ofte til konklusionen, at andre mennesker vil tænke som dem. "Hvis jeg sætter pris på denne service/dette produkt, så gør andre nok også". Dette er klart ikke tilfældet, og det værste råd, jeg nogensinde har set givet videre, er: "bare arbejd hårdere". Det er simpelthen uklogt.

Salg består hovedsageligt af at stille spørgsmål, der giver dig mulighed for at kvalificere, om din mulige køber faktisk er en potentiel kunde.

Jeg underviser i salg, men lad os skippe pensum for nu og gå direkte til kerneformålet. Du bør i løbet af et par minutter kunne konkludere, om denne person eller virksomhed er kandidat til at købe, hvad du sælger. Hvis der er et klart match, skal du kunne sige: "Baseret på det, du lige har fortalt mig, vil denne tjeneste være det perfekte valg for dig. Lad os kigge nærmere på det".

Hvis du ikke har stillet nok spørgsmål og indsamlet tilstrækkeligt med nyttige oplysninger gennem salgsindsatsen, vil du ikke kunne konkludere, om dit produkt er det rette valg for kunden. Hvis dette er tilfældet, er det ikke salg, du foretager dig. Du er sandsynligvis bare irriterende og spilder deres og din tid.

Lad mig understrege, at det er VIGTIGT aldrig at være manipulerende, men at dit mål virkelig er at undersøge, om der kunne være et match. Stil gode spørgsmål som: "Hvilket produkt bruger du nu - i hvor stor udstrækning opfylder det dine behov - hvad kan du ikke lide ved det - hvis du skulle skifte udbyder/købe ny tjeneste hvad ville du være på udkig efter?".

Du bør også være parat til at sige: "Hmm, baseret på det, du har fortalt mig, tror jeg ikke, at mit produkt er den rette løsning for dig". Gå herefter videre til den næste potentielle kunde.

Afsluttende - Hvis du roer med to årer - strategi og salg - vil du ikke ro i cirkler, men i stedet bevæge dig fremad.

Held og lykke på din rejse!

WITHOUT STRATEGY
EXECUTION IS AIMLESS.
**WITHOUT EXECUTION
STRATEGY IS USELESS.**

Morris Chang



TOMER SHARON

Ydmyghed, bevis og prioritering: Et åbent brev til iværksættere

Tomer Sharon er bestseller-forfatter og Senior User Experience Researcher hos Google Search i New York

Kære iværksætter,

Jeg misunder dig ikke. Der er så mange mennesker i dit liv, som fortæller dig, hvad du burde gøre. Alle ved, hvad der er bedst, og de gør det alle for at hjælpe dig med at få succes. Desuden skal du tænke på finansiering, investorer, risikovillig kapital, at finde en medstifter, finde udviklere, kodning, design, produktkøreplan, iOS eller Android først, forretningsudvikling, PR, MVP'er, udførelse, shippingstrategi, virksomhedskultur, salg og søvn.

Du vil bare gerne have lidt fred, så du kan få sovet.

Og så er der en anden parameter, vi kalder for brugere. Du er nødt til at give dem opmærksomhed, du skal vide, hvem de er, og du er nødt til at sikre, at det, som du skaber, virker, som det skal for dem.

Gennem 200 interviews, som jeg havde med stiftere af startups og virksomhedsproduktchefer til min nye bog, fandt jeg ud af, at selv om de kender brugerne og ved, at brugernes behov er kritiske, så valgte de at stole på egen intuition og tog beslutninger baseret på egen mavefornemmelse omkring brugernes behov. Når man tænker på, hvor besværligt det er at være iværksætter,

blev jeg ikke overrasket, da jeg fandt ud af det. Jeg vil gerne benytte denne lejlighed til at dele mine tanker omkring tre aspekter ved din startup: Ydmyghed, bevis og prioritering.

Ydmyghed

”Jeg ved, hvad brugerne vil have, fordi jeg selv er bruger.”

”Vi har et stort kendskab til det område, vi arbejder med.”

Det er bare to eksempler på, hvad iværksættere sagde, efter jeg spurgte dem, hvordan de vidste, om folk havde brug for deres produkt. At være ydmyg betyder, at du accepterer det faktum, at næsten alt, hvad du tror, du ved om brugere og deres behov, er forkert.

Du skal være villig til at lade brugerne være din guide, en Jedi Master. At være ydmyg betyder, at man tager på en mission for at finde problemer, som folk har og går op i. Der vil aldrig findes løsninger uden problemer. Hold dit sind åbent for at lære af brugerne, led ikke efter bekræftelse på det, du tror på, men glæd dig over den indsigt, du får på vejen, når du opdager nye muligheder.

Bevis

”Kan du bruge det?”

”Vil du betale for det?”

”Hvor meget vil du betale for det?”

Dét er tre spørgsmål, som enhver iværksætter vil have svar på.

At stole på svarene på disse spørgsmål og lave ”køreplansbeslutninger” baseret på dem er ikke bare at samle dårlige beviser. Det er at samle misvisende data. At gennemteste enhver designbeslutning giver dig kun dårlige resultater.

Det fortæller dig, hvad der skete uden af forklare hvorfor. Du ved ikke, hvad der ligger bag tallene. Du gætter. Du gambler. Du tager store risici. Man samler gode beviser ved at indføre en videnskabelig metode for brugerresearch. Der er ingen grund til at tage en hvid kittel på og arbejde i et laboratorium med rotter. Alt du har brug for er at komme på nogle antagelser, teste dem og udvikle nogle nye i en cyklus.

Kom ind i en rytme med bevis-forbedre-bevis-forbedre. Dette er en veldokumenteret disciplin, som du kan lære at udføre. Ja, det er endnu en tilføjelse på din lange liste af ting du skal lave. Men hvis du ikke samler ordentlige beviser, hvorfor så alt det besvær? Verden har nok produkter, services og apps, som ingen har brug for.

Prioritering

”Jeg byggede produktet, og prøvede så at sælge det.”

”Vi udførte først research med brugere efter, det var udgivet.”

Mange iværksættere tror, at det vigtigste, de bør gøre, er at udvikle og lancere deres produkt. Selv om det helt

sikkert er en vigtig opgave, så er det ikke den allervigtigste. Det er endnu vigtigere at sikre finansiering af dit foretagende. Den nok næst vigtigste opgave er at finde ud af den værdi, dit produkt skaber for brugerne. For at finde ud af det, henviser jeg til mine pointer omkring ydmyghed og bevis.

Det er værd at vide, at du skal lære af dine brugere gennem solid research. Det er hårdt, men vigtigt. Meget af det, du tænker på og skal arbejde med, som jeg har beskrevet i starten af det her guru-indlæg, vil blive lettere at forstå, hvis du prioriterer brugerresearch højere på din opgaveliste.

Eksempel

Forestil dig, at du ønsker at evaluere to designs til en hjemmeside til et opdigtet flyselskab, før du overhovedet skriver en eneste linje kode. Du ønsker at lære, hvilke hjemmesidedesigns, der virker bedre for brugere, som booker en flyvetur.

På de næste sider følger to designs:

Det første er design A:

A-Z Airways

Help

Contact Us

Reservations

Travel Information

Deals & Offers

Frequent Flyers Club

Products & Services

About A-Z Airways

My Account

Round trip

Multy - city

One - way

From

To

Departing

Returning

+

1 Adult

-

Economy

Search Flights

Frequent Flyer?

Your miles count

Skip baggage wait

Up in the Air

82 GURUBOGEN // Tomer Sharon

Og her er design B:

A-Z Airways

Help

Contact Us

Reservations

Travel Information

Deals & Offers

Frequent Flyers Club

Products & Services

About A-Z Airways

My Account

What is your destination?

Type city, airport, country, or resort / hotel.

A-Z Search

I'm feeling jet lagged

Your miles count

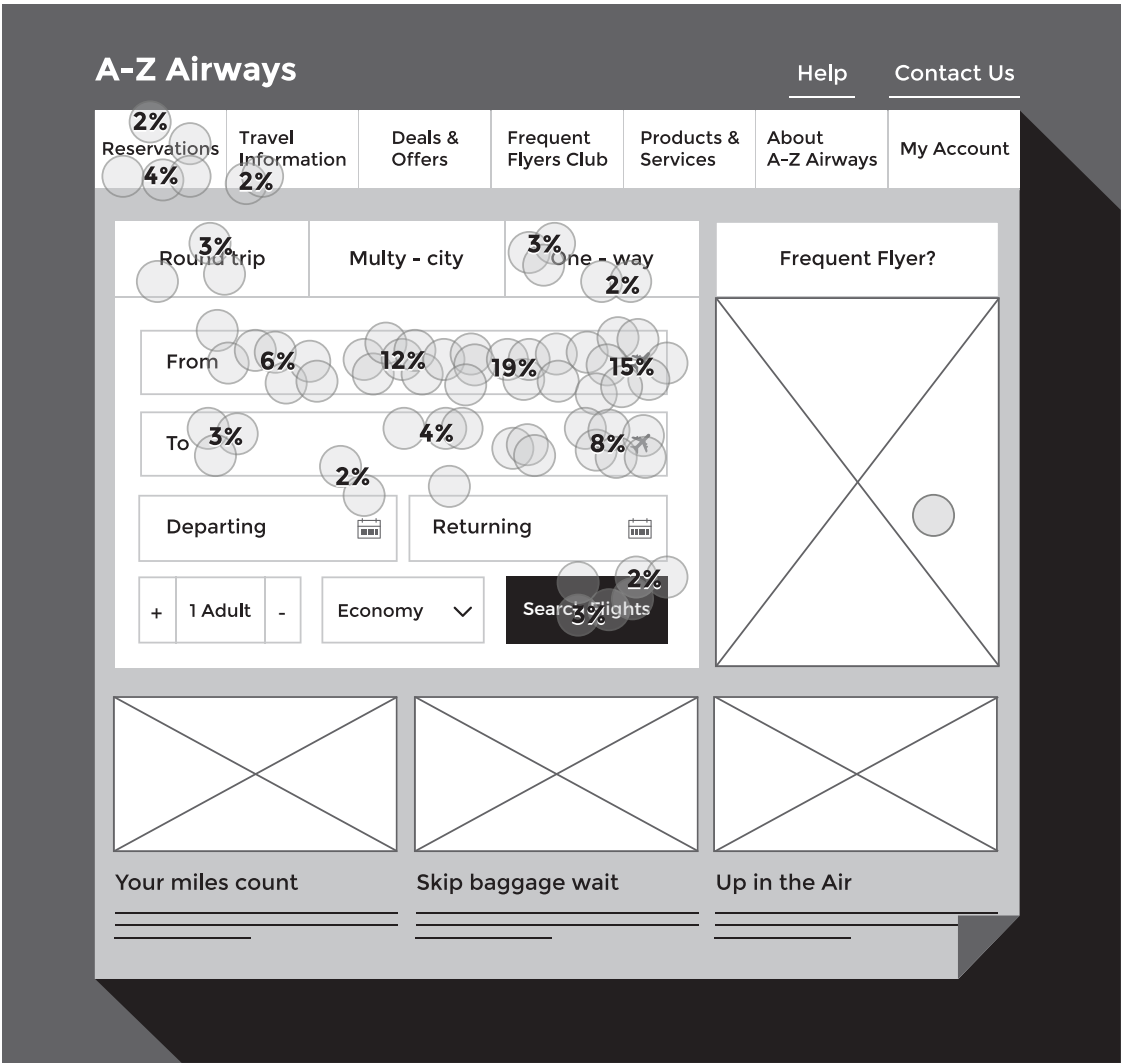
Skip baggage wait

Up in the Air

For at få et svar på, hvilket design der passende bedst til opgaven, kørte jeg en "første-klik"-test. Brugere, som klikker det rigtige sted med deres første klik, fuldfører deres resterende opgave med succes i 87% af tilfældene, hvorimod dem, som klikker forkert første gang, kun plejer at fuldføre deres opgave med succes 46% af tiden.

En "første-klik"-test, hvor man kan lære specifikt om det første, folk gør, når de prøver at fuldføre en opgave eller prøver at opnå noget, vil forbedre dit produkt betydeligt.

Her er resultaterne for den første-klik-test, som jeg gennemførte med A-Z Airways.



På klikkortet for Design A kan du se, hvor deltagerne klikkede første gang. 50% af deltagerne klikkede From-feltet først, 6% klikkede på Reservations, og interessant nok klikkede 3% på Search Flights først.

Et tilsvarende klikkort for Design B viste mig, at 73% af deltagerne brugte den store søgeboks som det første og korrekt forbandt det med stedet, hvor de kunne udføre deres opgave.

Konklusionen er klar. Design B passer bedst til brugerne's behov. Det tog mig en time at komme på de to designs og konfigurere undersøgelsen i programmet. Jeg brugte Optimal Workshop's Chalkmark, 8 timer til at indsamle data fra 200 deltagere og 15 minutter til at gennemgå resultaterne og drage en konklusion. Det er lean brugerresearch, som demonstrerer, hvad jeg mener med ydmyghed, bevis og prioritering.

For at sammenfatte ovenstående, så er brugerresearch en disciplin, som giver dig indsigt i brugere, deres perspektiver og evner til at bruge produkter.

Det hjælper dig med at svare på dine vigtigste spørgsmål omkring brugere som fx: Hvad har folk brug for? Hvad vil folk have? og kan de bruge vores produkt? Husk at overveje det i toppen af din lange to-do liste.

Mange tak og held og lykke med at gøre verden til et bedre sted!

Tomer.



ASH MAURYA

Lean Canvas

Ash Maurya er iværksætter, blogger og manden bag den internationale bestseller *Running Lean*

Når iværksættere får en idé, så gør de typisk én af to ting: De skynder sig enten at skabe deres produkt eller finde investorer. Begge aktiviteter tager en masse tid, penge og energi og kan være overvældende. Det er samtidig den forkerte og omvendte rækkefølge af, hvad den burde være.

At skynde sig med først at finde investorer er ulogisk, for investorer er ikke kun interesserede i din idé, men også i din forretningsmodels bæredygtighed. For at være mere specifik: De vil se resultater. Resultater er deres sikkerhed for, at andre end dig selv, dit team og din mor synes, at du har fat i noget rigtigt. Ergo tjener du dig selv bedst ved at finde kunderne først.

Men også, når vi prøver at sælge til kunder, rammer vi en mur. Kunder er ligeglade med din idé, de tænker på, hvad de selv får ud af det. Selvom du mener, at du har skabt et fantastisk produkt, så er kunderne ligeglade, hvis det ikke løser et behov eller problem hos dem selv.

At få en kundes opmærksomhed er den første kamp

Det, som gør det vanskeligt at få kundens opmærksomhed, er, at iværksættere ofte ligner kunstnere. Vi plejer

at være perfektionister, og vi udsætter fremvisningen af vores kunstværk, indtil vi føler os sikre på, at det er klar. En proces, der ofte tager alt for lang tid.

Den første grund til, at produkter/services slår fejl er altså ikke, at vi mislykkes med at realisere vores oprindelige plan, men at vi spilder alt for meget tid, penge og anstrengelser på at skabe det forkerte produkt.

Med andre ord bygger vi noget, som ingen vil have.

Det første skridt for at undgå ovenstående er at dekonstruere din idé og bryde den ned i enkeltdele, du kan teste.

Dekonstruer din idé

At beholde idéer oppe i hovedet kan gøre det let at falde ned i en slags efterrationaliseringsfælde, hvor du konstant overbeviser dig selv, at du er på rette spor. Selvom passion og determination er gode egenskaber, som er essentielle for at føre en vision ud i livet, så kan de også føre dig ud på en rejse, der er baseret på tro og styret af dogmer.

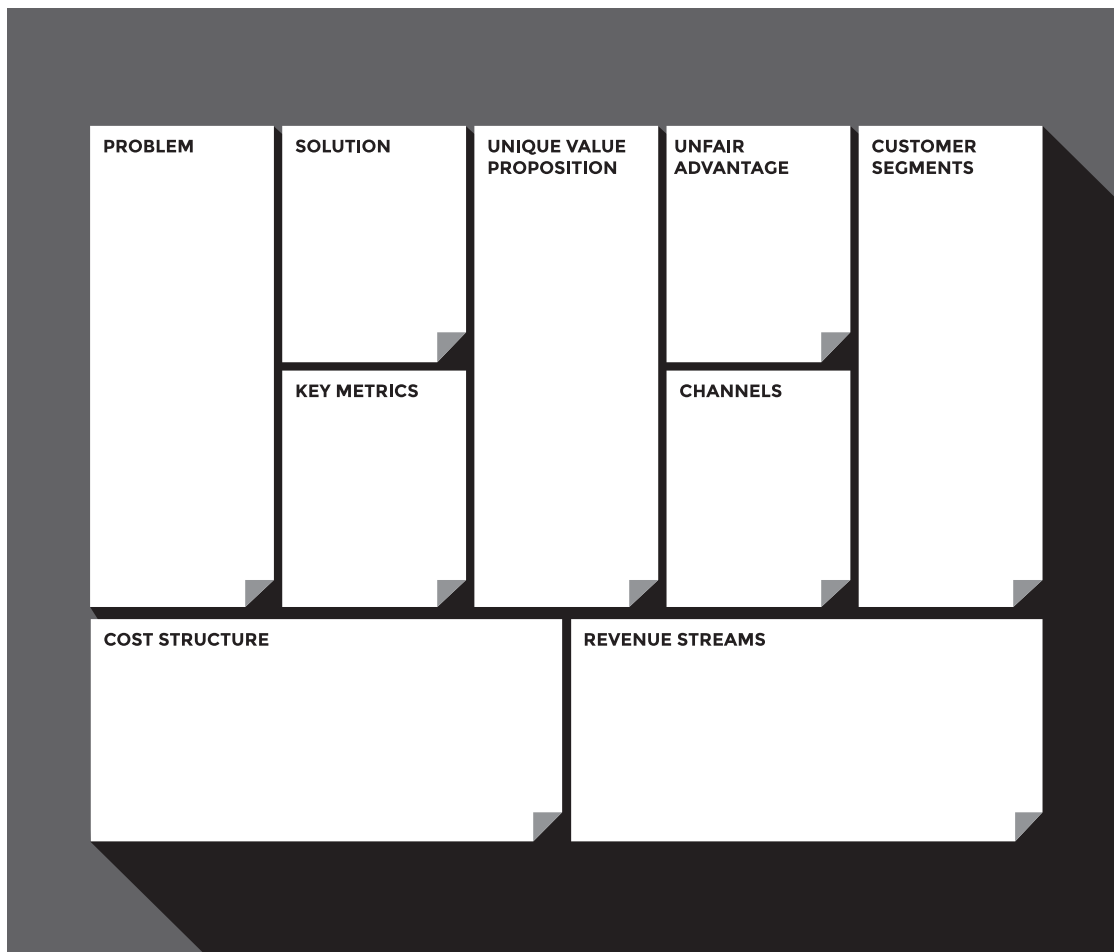
Vi har traditionelt brugt forretningsplanen til ovenstående formål. Altså at forsøge at undgå, at vi tager fejl. Forretningsplanen er en udmærket øvelse i kritisk tænkning for iværksætteren, men problemet med den

traditionelle forretningsplan er, at den tager flere uger at sammensætte, og den tid kan risikere at være næsten spildt.

Selvom iværksætteren arbejder utrætteligt med forretningsplanen og udvælger den helt rigtige font og fine diagrammer, så er der ikke nogen, der tager sig tid til at læse det hele - i stedet for læser de måske de første 10

sider eller et ét-sides resumé eller vil hellere have en 30 sekunders elevator-pitch (kort præsentation af din idé, der varer maksimalt 30 sekunder, red.).

Der findes en alternativ tilgang til at beskrive din forretningsmodel: Lean Canvas på én side:



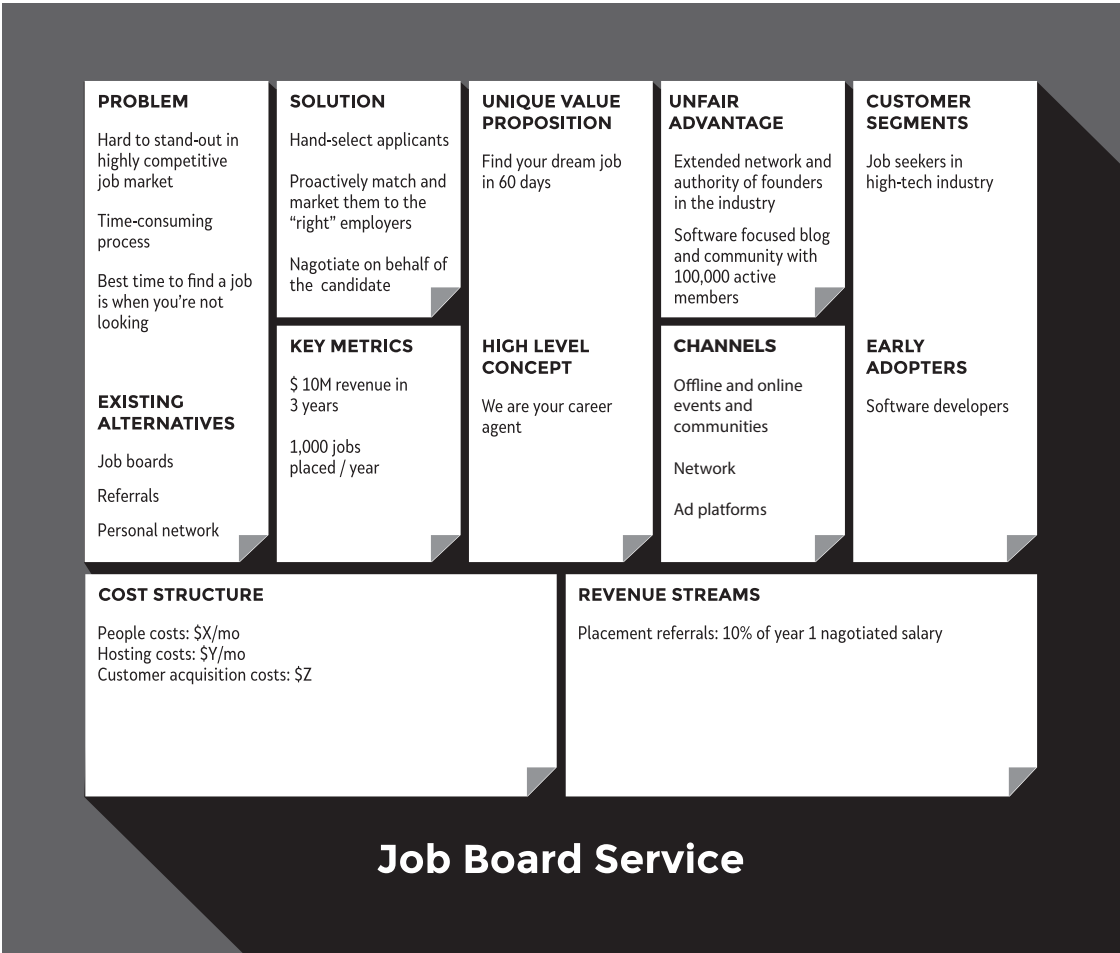
Hvorfor virker Lean Canvas?

Hvis du nogensinde har skrevet en forretningsplan eller lavet en Powerpoint til investorer, så burde du straks genkende alle felterne på canvasset. Jeg sammenligner de 12 byggeblokke på lean-kanvasset med legoklodser - for at opfordre til leg, som er sundt for innovation.

Ulig en forretningsplan kan du lave et Lean Canvas på under 20 minutter. Fordi det skal passe på én side, er man nødt til at være meget koncis. Men vigtigst af alt er,

at når du viser et Lean kanvas til andre, så kan de ikke lade være med at læse det og have en mening om det. Disse samtaler er nøglen til at bevæge dig fremad med din idé.

Her er et Lean Canvas for en jobportalsservice:
Alene ved at scanne canvasset burde du have fået en rimelig forståelse af denne virksomhed, og du har sikkert også spørgsmål dertil.



Hvem bruger Lean Canvas?

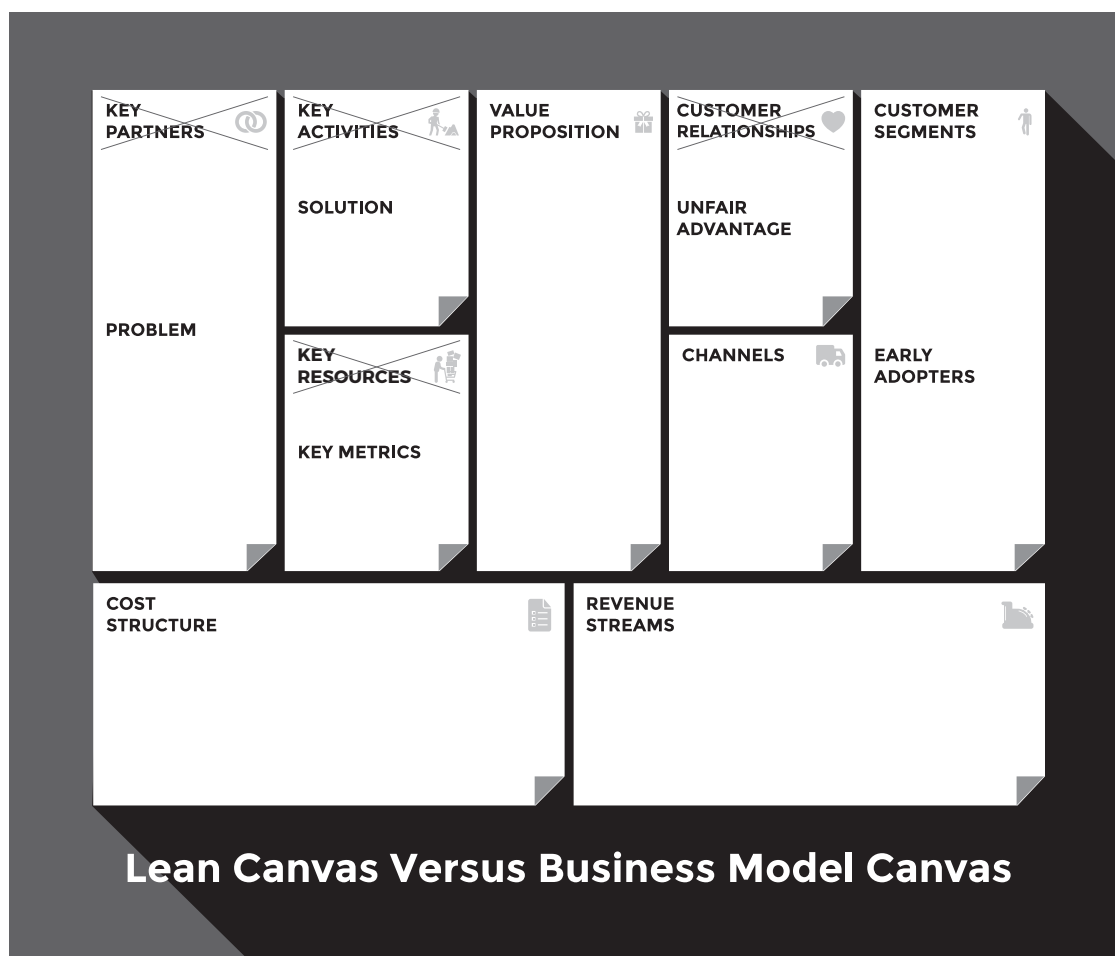
Selvom Lean Canvas oprindeligt blev designet for højteknologiske startups, så har dets brug bredt sig over de sidste par år.

Det bliver nu anvendt på førende erhvervsskoler rundt omkring i verden og bliver brugt af både startups og store internationale organisationer.

Lean Canvas blev tilpasset fra den originale Business Mo-

del Canvas (BMC) – udviklet af Alexander Osterwalder, der også bidrager med en artikel til denne bog.

Valget mellem den ene eller den anden model handler ikke så meget, om det stadium man er på eller størrelsen af virksomheden, men snarere ens foretrukne perspektiv. BMC har et mere strategisk perspektiv i forhold til forretningsmodeller, hvorimod Lean Canvas er mere kundecentreret.





DANIEL G.F. LAURSEN

Er du klar til at hente en investering?

Daniel G.F. Laursen er stifter af Trendsonline.dk - Danmarks førende medie for digitale startups

I danske og internationale medier læser vi dagligt om nye investeringer til digitale virksomheder, men hvornår skal du som iværksætter begynde at fokusere på at finde investering, og findes der nogle guidelines, du kan følge?

På baggrund af min erfaring med gennemgang af over tusind iværksætter-cases har jeg lavet en "tjekliste", du kan bruge.

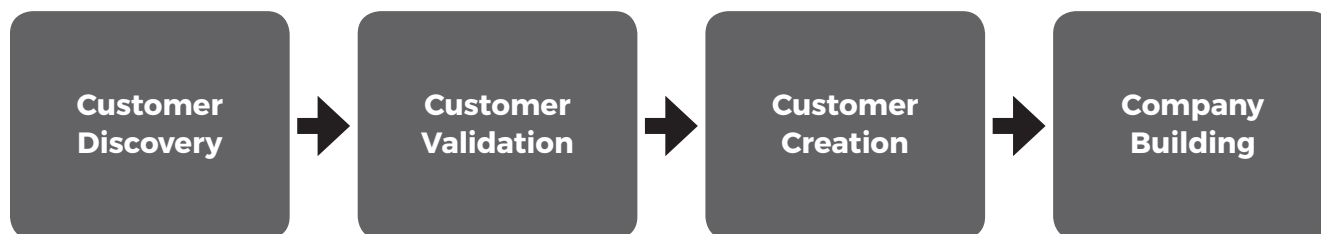
Husk dog, at enhver virksomhed har sit eget unikke DNA, og derfor skal nedenstående ses som en rettesnor og ikke som en guide, der kan følges slavisk. Desuden er det vigtigt at forstå, at alle investorer, ligesom virksomheder, er forskellige, så nedenstående model vil muligvis ikke passe på dem alle.

For at vurdere din virksomheds investeringsparathed skal du kigge på følgende:

- Stadier
- Teamet
- Skalerbarhed
- X-factor
- Investor / kapital-match

Stadier

Din virksomhed går igennem mange stadier i løbet af sin udvikling. Jeg har taget afsæt i startup-eksperthen Steve Blanks bog *The Startup Owners Manual* og anvendt følgende skala:



Hvis du befinder dig i den tidligste fase af skalaen (Customer Discovery), er du kun lige kommet i gang og har brugt de seneste mange dage og aftener foran whiteboardet. Hele din idé er fortsat en hypotese, og det er først nu, at du er klar til at finde ud af, om den holder vand.

Hvis du befinder dig i den anden ende af skalaen og har mange tusinde kunder eller mange millioner brugere, er du i stadiet Company Building. Et godt eksempel på denne type virksomhed er danske Trustpilot, der sidste år fik en halv milliard kroner i investering.

Under din rejse, når du går fra Customer Discovery og frem til det sidste stadie Company Building, definerer du skridt for skridt din forretningsidé, begynder at få kunder og dermed omsætning.

Desto længere du er kommet i denne rejse, desto større chance er der for, at du kan få en investering. Og desto senere stadie du befinder på, desto mere veletableret team, skalerbart produkt og x-factor skulle din virksomhed gerne have.

Delkonklusion:

- Der investeres normalt efter Customer Discovery fasen
- I Customer Discovery-fasen får du ofte kun investering med det *helt* rigtige team.

Teamet

Ovenfor kiggede jeg på stadier for virksomheden, og hvordan du kan bruge dette som et måleparameter i forhold til, hvor investeringsklar din virksomhed er.

Desto længere du kommer hen i Steve Blanks skala, desto mere vil omverden og investorer forvente, at du har sat

det rigtige hold. Du kan her bruge kundeantal, brugere og indtjening som relevante målepunkter for, hvor god din team-sammensætning er.

Hvis din virksomhed befinder sig på ét af de to første stadier, er teamet det absolut vigtigste. Det er dét, der er udgangspunktet og den vigtigste ressource, fordi teamet skal flytte ideen fra et stykke papir til eksempelvis et vel-fungerende web-produkt.

Målepunkter for dit team er:

- Hvilken erfaring har de?
- Hvor meget specialviden har de?
- Hvordan ser deres track record ud med lignende virksomheder?
- Har de fået investering før?

Kig med realistiske briller på dit team og vurder hvert enkelt af ovenstående punkter. Det kan i den forbindelse være en god tommelfingerregel at få fem fra teamet (hvis muligt) og fem udefra til at vurdere dette.

Delkonklusion:

- Et godt team kan gøre en dårlig ide til en god forretning
- Track record og erfaring er lig med større chance for investering.

Skalerbarhed

Når teamet er på plads og har det rette erfaringsniveau, er det vigtigt, at du kan bevise skalerbarheden af dit produkt.

Så snart du har fundet din kernekunde og dit kernebudskab, handler det om at kunne trykke speederen helt i bund, og det er her, investorens penge skal

hjælpe. Som investor ved man, at det ca. er hver tiende virksomhed, man investerer i, der skal betale hele gildet. Det er de virksomheder, som rammer dét, man kalder "hyperscale", og potentielt set har chancen for at sikre succesen for investoren og levere det samlede overskud.

Matematikken bag kan forklares på følgende måde:

Den samlede fond, der rejses, eller den samlede kapital, som en Business Angel har til rådighed, skal som minimum betales tilbage med en forrentning på typisk en gangefaktor 2, 5, 10, 20 eller 100. Det vil sige, at det beløb, der investeres, betales tilbage, men ganges med ovenstående faktorer.

Et tænkt eksempel kunne være Uber, der tidligt rejste en lille smule penge. Her så en Business Angel potentialet og investerede \$1 million til en værdiansættelse på \$4 millioner. Efter 10 investeringsrunder gik han fra at eje 25 % til kun at eje 1 %.

Med den nuværende værdiansættelse på Uber ville én procent i dag have en værdi af \$600 millioner.

Denne investering ville have en forrentning på faktor 600 og være en helt unik og særdeles profitabel investering. Overskuddet ville lyde på \$599 millioner og give råderum til investeringer for flere hundrede millioner dollars sideløbende i virksomheder, der måske ikke viser sig at klare den.

Som ovenstående eksempel illustrerer, er det vigtigt, at man viser skalerbarhed og hyper-scale potentiale. Det er det, investorerne ofte søger, for at hele deres investeringsportefølje af virksomheder bliver en god forretning.

Skalerbarhed er svært at validere for en virksomhed i Customer Discovery-stadiet. Når man bevæger sig videre til Customer Validation, bliver det nemmere, og i de efterfølgende stadier tegner der sig et klarere og klarere billede af skalerbarheden i produktet.

Min anbefaling er at kigge på nøgletallene i din virksomhed og konkret se på væksten de seneste 3,6 eller 12 måneder.

Find derudover en række andre relevante måleparametre såsom indtjening, brugere eller noget tredje. På den måde er det nemmere at arbejde med skalerbarhed, og du kan vurdere, hvorvidt I er på vej i den retning, som en investor vil ønske og dermed være interesseret i at investere i.

Delkonklusion:

- Tænk på at investorerne har en hel investeringsportefølje, som samlet set skal være en god forretning for dem.
- Hyper scale er det, som investorerne ofte søger.

X-factor

Har din virksomhed eller stifterne "kant" og det ekstra krydderi, der gør jeres virksomhed unik? Hvis dette er tilfældet, står du stærkere. X-factoren sikrer, at du har det, der skal til for at gå hele vejen, og du kan tiltrække det rigtige talent og kunder.

Helt konkret kan X-factor være den unikke ansatte, hvis kompetenceniveau er et perfekt match med jeres virksomhed. Et andet eksempel kan være et patent, der sikrer, at I er beskyttede mod eksisterende eller kommende konkurrenter. Bemærk dog, at X-factor for én investor kan være tomme ord, mens det for en anden kan være dét, der gør, at I kommer tættere på investoren og en eventuel investering.

Delkonklusion:

- Kan du skille dig ud, værdisættes du højere.
- X-factor defineres individuelt af den enkelte investor.

Investor / kapital match

For at finde en investering kræves en stor portion stædighed, udholdenhed og gå-på-mod. Gennemsnitligt tager det seks til ni måneder. I begyndelsen holder du og de potentielle investorer mange kaffemøder, og du kysser utroligt mange frøer. Dog - hvis den pakke, du tilbyder (stadie, team og X-factor) - matcher investoren perfekt, kan du seks til ni måneder senere (måske før) stå med en aftale.

Som investor har man selv en bestemt historik og DNA, og netop dette skal matches med virksomheden, der søger investering. Noget af denne historik og DNA kan du researche dig frem til, og andet kræver, at du mødes med vedkommende.

Man kan hurtigt researche sig frem til deres portefølje og se deres track record - er de fx til B2C eller B2B? Dette er et pejlemærke, man kan bruge som det første og se, om der er fællestræk mellem din virksomhed og investorens egen baggrund og/eller de virksomheder, de tidligere har investeret i. Hvis du fx selv har et produkt, der er et rent B2B produkt, skal du naturligvis ikke snakke med investorer, der kun fokuserer på B2C.

De fleste investorer vil som udgangspunkt gerne tage et kaffemøde, hvis de kan se noget interessant i casen, men herfra og til investering er der langt. Du er nødt til at se det fra investorens side og tænke på, at han/hun ser utrolig mange virksomhedscases og naturligvis kun investerer, hvis der er den helt rigtige timing og det rigtige match i forhold til investorens kompetencer.

Delkonklusion:

- Lige børn leger bedst - prøv at finde en investor, der matcher din virksomhed og dens DNA.
- At søge og få investering tager lang tid og kræver tålmodighed.

Afsluttende konklusion og pointe

At hente investering er ikke altid den rigtige vej at gå, og der findes mange eksempler som fx Agera og Usertribe, der har bootstrapped sig til deres succes. De har stadig formået at skalere, og især Agera kan betegnes som kategorien hyper-scale.

Disse to virksomheder er tydelige eksempler på, at det godt kan lade sig gøre at vækste massivt uden penge udefra. Et andet vigtigt spørgsmål, du skal stille dig selv, er, om du overhovedet har lyst til at miste kontrollen og stå til regnskab og afrapportere over for en tredjepart?



JOHN MULLINS

Din startup kan trives uden risikovillig kapital, som den nok alligevel aldrig vil få

John Mullins er lektor i ledelsespraksis på London Business School og prisvindende lærer og forsker

Hvorfor lånefinansiere salg for at finansiere vækst frem for at prøve at skaffe risikovillig kapital?

Alle tror, at det at lede en lean startup, skifte retning på det rette tidspunkt og at rejse risikovillig kapital er de tre vigtigste faktorer i nutidens iværksætterverden, ikke sandt? Og dog, pt. får de fleste afslag fra forretningsacceleratorer, Business Angels og venturekapitalister.

- YCombinator; 97,2% fik afslag. Kun 74 af 2.600 ansøgere blev accepteret.
- AngelList; 98,8% fik afslag: Angels var ikke mere gavmilde. Ud af de 85.000 aftaler på AngelList-siden i 2013 blev omkring 1.000 udvalgt ifølge *The Economist*.
- Andressen Horowitz; 99,3% fik afslag: Ud af ca. 3.000 ansøgninger om året får mellem 15 og 20 tildelt midler. Som Mark Andressen siger: Vores job er at knuse iværksætters håb og drømme. Vores største talent er at sige nej, så folk ikke hader os bagefter.

Med de odds er de fleste iværksættere nødt til at finde en bedre måde at starte, finansiere og få virksomheden til at vokste. Men hvordan?

Kundens penge

Tag for eksempel Claus Moseholm, der er medstifter af danske GoViral, som blev stiftet i 2003 for at prøve at udnytte den dengang fremspirende evne, internettet havde til at skabe og levere viralt videoindhold til reklamefolk. Han finansierede virksomhedens vækst med kundernes penge efter overskuddet fra flere succesfulde, virale videokampanjer.

Moseholm og hans partnere opbyggede GoViral til at være Europas førende platform for hosting og distribution af den slags indhold. I 2011 blev GoViral solgt for \$ 97 millioner uden nogensinde at have modtaget investeringskapital. Virksomheden blev finansieret og voksede udelukkende ved hjælp af kundernes penge.

Er kundefinansiering bedre end risikovillig kapital?

Jeg mener, at venturekapital er på sin plads, når din virksomhed allerede er oppe i gear og har gang i alle cylin-

dre og bare mangler mere benzin for at komme fremad. De fleste af de virksomheder, som søger kapital, er ikke i nærheden af at være der endnu, og det er en af grundene til, at afslagsprocenterne er så høje. Så hvis din virksomhed ikke er der endnu, eller måske aldrig når der til, hvad skal du så gøre?

Det vil nok overraske dig, hvad den stort set ukendte Moseholm og de mere kendte Michael Bell og Bill Gates har til fælles. Alle tre startede og vækstede deres virksomheder stort set kun ved hjælp af kundernes penge (GoViral KUN med deres kunders penge).

Lykkeligvis findes der fem forskellige kundeinvesteringsmodeller, som de og mange andre har benyttet sig af:

1. Deleøkonomimodeller såsom USAs Airbnb og DogVacay.
2. Betal-på-forhånd-modeller som USAs Threadless og Indiens Via. Det var det, Michael Dell gjorde. Han fik betaling på forhånd, før han købte delene og samlede kundernes PC'ere.
3. Abonnementsmodeller som Indiens TutorVista og USAs H. Bloom.
4. Mangelvaremodeller som Spaniens Zara, Frankrigs Venteprivée og USAs Gilt Groupe.
5. Service-til-produkt-modeller som Danmarks GoViral og Puerto Ricos Rock Solid Technologies.

Bill Gates og Paul Allen startede med en serviceorienteret forretning, hvor de kodede operativsystemssoftware for den dengang spirende PC-industri, og derefter skiftede til at sælge applikationssoftware som MS Word og Excel i emballerede kasser.

Hvis du spekulerer på, om de her modeller er bedre end at skaffe risikovillig kapital, så se sandheden i øjnene. Desværre vil enhver erfaren finansieringsmand

eller Business Angel fortælle dig, at Plan A, som du har udtænkt så udførligt, højst sandsynligt ikke vil virke.

Peter Drucker, den nok mest førende management-idémand i det tyvende århundrede, bemærkede, at: hvis et nyt foretagende får succes, er det oftest på et marked, som det ikke var tiltænkt fra starten og med produkter, som ikke helt er, som de var i begyndelsen, og produkterne bliver købt af kunder, som de end ikke havde forestillet sig fandtes, og produkterne bliver brugt til en masse andre formål, end det egentlig var planen til at begynde med.

Vejen frem

Hvis du er en aspirerende iværksætter, befinder dig i starten af et iværksættereventyr, eller er en Business Angel, mentor, forretningsaccelerator eller professionel sponsor, som støtter iværksætterforetagender med masser af potentiale, så er en kundefinansieret tilgang måske den bedste og sikreste vej at starte, finansiere eller vækste din virksomhed eller en virksomhed, som du støtter uden investorer. I hvert fald til at starte med.

Hvis alt går godt, som det var tilfældet for Claus Moseholm med GoViral, så kan du lige så godt prøve at gå hele vejen uden nogen form for støtte, når du nu alligevel er i gang. Hvis du gør det, vil du i sidste ende eje en langt større andel af din forretning, end hvis du havde taget imod risikovillig kapital.

Hvem beholdt for eksempel den største del af den værdi, som deres virksomhed skabte, Michael Dell eller Steve Jobs? Det var uden tvivl Dell.



CHIP CONLEY

Når en iværksætter bliver CEO

Chip Conley er stifter og tidligere CEO af Joie de Vivre samt i dag Head of Global Hospitality & Strategy hos Airbnb

Hvorfor er iværksættere elskede og CEO'ere hadede?

Tilbage i juni udgav the Rasmussen Reports en oversigt over amerikanernes positive og negative opfattelser af forskellige professioner. I toppen af listen, med næsten ingen negativitet, befandt sig små forretningssejere og iværksættere. Bankfolk var hadet og elsket lige meget, journalister, advokater og aktiehandlere befandt sig i bunden af listen.

Men allernederst lå CEO'ere og medlemmer af kongressen. Tre gange så mange mennesker giver disse to professioner negative vurderinger sammenlignet med de positive.

Så hvad er det, der sker, når man starter ud med at være iværksætter, men vokser til at være CEO, fordi virksomheden har succes? Er Steve Jobs entreprenør eller CEO? Hvad med Richard Branson? Meget af det har at gøre med, hvordan du viser dig selv - er du stadig dig selv, eller er du blevet til et tomt "jakkesæt"?

Jeg startede min første virksomhed for næsten to årtier siden, og jeg har fået en del venlige klap på skulderen undervejs. Men da jeg dukkede op i Nevadaørkenen for at nyde et par dage med kunstnerisk utopi ved Burning

Man (læs mere: <http://burningman.org/event>), blev der taget nogle billeder af mig, og de blev lagt op på min Facebookprofil. Så dukkede spørgsmålet op, om jeg var en skør iværksætter eller en CEO, og det gjorde mig til en online berømt person de næste par dage. Prøv at kigge på en blog, jeg skrev for BNET, og de næsten 150 kommentarer, som kom efterfølgende i forhold til spørgsmålet om, hvor meget af en CEOs personlige liv, der bør være offentligt?

Der var nogle, som mente, at jeg blot skulle være mig selv, men der var også dem, der mente, at jeg var gået for vidt ved at poste mine Burning Man billeder på min private Facebookprofil. Disse mennesker opfattede mig som en professionel og "sømmelig" CEO, og det image burde jeg ifølge dem opretholde - også selvom, for at være helt ærlig, så er denne sterile professionalitet nok én af grundene til, at amerikanske CEOs scorer så lavt på ovenstående ratings.

Én af dem, som rådgav mig om at være lidt mere professionel, skrev: "Selv om du nok ikke kan lide det, så følger der et seriøst ansvar med som CEO. Man er en slags forælder eller rollemodel".

Den her forælderrolle påvirker tydeligvis ikke - ifølge Rasmussen - resultaterne i positiv retning. Mere opmuntrende var kommentarer som: "Jeg er glad for at se én,

der kan have succes og ikke bliver til en sjæleløs robot". Samt: "Hvor forfriskende at se en CEO, som også er et menneske".

Jeg fik typisk at vide, at jeg burde adskille mine venner fra mine forretningsforbindelser på min Facebookside og kun lade mine venner komme ind på den del af siden, som har den slags billeder. Jeg ved ikke, hvilket århundrede de lever i, men mange af os - specielt dem som arbejder det meste af dagen - indser, at nogle af vores tætteste venner er dem, som vi interagerer med i løbet af arbejdsdagen.

Denne flydende arbejds/fritids-livsstil har gjort det sværere end nogensinde at dele tingene ind i kasser. Muligvis gør vi et par psykoterapeuter arbejdsløse, men det er sandsynligt, at vi bliver meget gladere. Det offentlige billede af en person bør passe med den private virkelighed.

Ironisk nok var min første bogtitel *Daring to be yourself in Business*, og jeg ser, hvor vigtigt det er i dag, hvor der skal være gennemsigtighed.

Hvor internettet og sociale medier indtager en mere dominerende plads i vores liv, så er det at være tro mod sig selv (og alle andre) næsten et krav. Faktisk vil jeg mene, at Rasmussen-undersøgelsen i virkeligheden er en lakmustræ for ægthed. Jo mere folk ser folk i en given profession som autentiske, jo mere heroiske bliver de i offentlighedens bevidsthed. Ægthed er, hvor kulturen er på vej hen.

Det er en evolutionsproces (tilfældigvis var temaet på sidste års Burning Man "Evolution"), og jeg prøver stadig at finde ud af min egen evolutionsproces i at gå fra at være en iværksætter til at være en CEO. Men ovenstående erfaring har underbygget en vigtig lektie. Måske

er rollemodels CEO'en, som det er meningen, at jeg skal være, ikke det traditionelle ikon, som folk ikke kan lide og ikke stoler på, men det er en CHO: Chief Human Officer.

Det er i virkeligheden gåden, som den moderne rollemodels CEO skal løse: Hvordan kan vi være mennesker og CEO på samme tid?



CHRISTIAN LANNG

Lederskab fra skyttegraven

Christian Lanng er CEO, medstifter og bestyrelsesmedlem i Tradeshift, den største platform af sin art i verden

Ben Horowitz udgav for nylig bogen *The Hard Things, about Hard Things*. Det er ikke en overdrivelse, når jeg siger, at jeg elsker den. Som tredjegangsstifter af en virksomhed har jeg oplevet mange af udfordringerne på egen krop, og ville ønske, at jeg havde læst den for 15 år siden, da jeg forsøgte at starte egen virksomhed for første gang. (Selvom jeg ikke er sikker på, at jeg ville have læst den dengang. At lære virker lettere, når man ser tilbage.) En af de gode ting ved Bens bog er, at den fokuserer på at dele de hårde lærestreger, man får, når der er mange bump på vejen.

Inspireret af dette vil jeg her liste nogle af lærestregerne fra Tradeshift. Ligesom Opsware er Tradeshift en virksomhed i krig. Det gælder for de fleste B2B-virksomheder, der prøver at bryde igennem på et softwaremarked, der er kontrolleret af etablerede virksomheder med massiv økonomi i ryggen. Hos Tradeshift har vi været ret heldige med at tiltrække investorer på et højt plan, som tror på vores vision, og vil støtte os i lang tid. Men det betyder ikke, at hver dag ikke er en kamp.

Emnet, som jeg vil fokusere på, er lederskab. For tre år siden, til en middag med Ben White og Stephen Chandler fra Notion Capital, spurgte jeg dem, hvad der

havde været sværest ved at skalere deres virksomhed: Message Labs fra at være en startup til en 750 millioner dollars exit. De svarede begge uden at blinke, at det var at skalere lederskab for over 100 mennesker.

Nysgerrig og stadig fuld af ungdommelig arrogance spurgte jeg: "Handler det ikke bare om at hyre de rigtige folk?"

Stephen forklarede mig tålmodigt, at det ikke var så simpelt. Man er nødt til at opbygge en kultur, uddanne ledere og være sikker på, at kommunikationen fungerer hele vejen gennem virksomheden. Som stifter kan man ikke bare stille sig op på en stol og forvente at blive hørt og forstået.

Efter at have snakket med andre CEO'ere og medstiftere er det gået op for mig, at mangel på klart lederskab i hele organisationen er det, som dræber flest virksomheder på stadie C eller højere. Jeg har tidligere nævnt, hvordan vi arbejdede med kultur og lederskab i de tidlige stadier i Tradeshifts historie, og jeg vil nu dele, hvordan vi organiserer lederskabet i Tradeshift i dag. Derudover vil jeg også dele nogle af mine tanker om, hvad der skaber en god leder. For et par måneder siden afholdt vi en Global Leader Camp, som er vores eget talent- og

lederudviklingsprogram i Tradeshift. Vi inviterede 27 nuværende ledere og personer, som opfattes som ledere i virksomheden (i kraft af deres handlinger eller roller). Og vi gjorde os umage med at invitere både nuværende ledere og talenter med, da talenterne jo bliver den næste generation af ledere.

Målet var at gøre dem til en generation af ledere, der kan hjælpe med at forme Tradeshift de næste tre år, og gøre dem i stand til at lede fra frontlinjen. Da vi allerede havde en meget stærk resultatorienteret kultur, fokuserede vi på lederskab og ikke ledelse (lederskab handler om at sætte kursen og inspirere andre, hvor ledelse mere handler om at få klaret sagerne i hverdagen).

Vi ville gøre alle til dygtige ledere for produkter, folk og visioner i Tradeshifts alsidige og udfordrende miljø.

En af grundene til, at vi startede programmet, var at blive uafhængige af *stiftersignalet*, hvor lederskab sådan set bare var mig og min medstifter, som stillede os op på en kasse og fik alle til at lytte og blive inspirerede. Vi manglede lederskab på gulvet. Vi så for mange mennesker, som følte sig afskåret fra visionen om Tradeshift, og hvad den betød for dem. Vi så for mange, der blev kyniske (det kan man nemt blive, når man opbygger meget komplekse B2B-produkter under hård konkurrence), og folk som elskede Tradeshift, men var ved at brænde ud efter tre år med fart på. Man kan ikke bare ønske den slags problemer væk eller komme på endnu mere inspirerende taler for at få dem til at forsvinde. For at bevare og bygge videre på visionen er du som stifter eller CEO nødt til, hvor skræmmende det end må være, at finde ind til kernen af problemet og overdrage ansvar til andre.

Som leder er du nødt til at indse, at det eneste rigtige værktøj, du har, er dig selv, dine erfaringer, din tro og

dine evner til at agere. Det er en utrolig udsat position, fordi ethvert fejltrin udstiller dine fejl og den, du er. Det er også ekstremt givende at få succes, mens du vokser på det personlige plan.

Jeg er nødt til at fralægge mig noget af ansvaret ved at sige, at det, som virker for mig, ikke nødvendigvis virker for dig. Og det er helt i orden - så længe du bare tror på noget og bruger det i din måde at lede på. Jeg opfordrer alle til at finde ud af, hvad det lige præcis er, som virker for dem.

Jeg tilføjer lige lidt kontekst til mine kerneværdier:

Startups bygger på fantasi

Alle husker vel den scene fra Peter Pan, hvor han siger, at man kan flyve, hvis bare man tror på det? At tage skridtet ud af vinduet og bare stole på, at man kan flyve, er en radikal handling. Og det er lidt det samme som at arbejde for en startup. En startup bliver kun holdt oppe af den fælles tro på projektet, som medarbejdere, investorer og kunder lægger for dagen.

Det betyder også, at du altid balancerer mellem håb og begejstring og mellem at være realistisk og kritisk. Du kan ændre din flyveretning, men du kan aldrig bestemme, om det er muligt at flyve eller ej (medmindre du gerne vil styrte til jorden). Hos Tradeshift siger vi normalt, at det er godt at være kritisk, men det er noget lort at være kynisk (aldrig at tro på noget som helst).

At kunne flyve kræver dristige og visionære ambitioner

Det næste trin er næsten lige så vigtig som at tro på, at man kan flyve. Vær sikker på, at du har en dristig og visionær ambition. Folk vil generelt ikke risikere deres liv (eller tid) på noget, som ikke giver mening. Meget få

mennesker vil tage skridtet ud i intetheden for at skabe toiletpapir, som blot er 1% bedre. Det gælder for både din virksomhed og dit team. Vær sikker på, at dine mål og dit team er tæt forbundet med din vision for virksomheden, og at den ikke bare er at skabe noget, der er 1% bedre.

Vision uden handling er bare en hallucination

Det føles meget godt, men det rykker ikke på noget. Når du opfordrer folk til at stole på dig, at tage skridtet ud i intetheden, kan du nemt blive kaldt for en løgner, hvis det slår fejl. Den eneste forskel mellem at være en løgner og visionær, er handling.

Når du først har taget skridtet, så skal du arbejde røven i laser for at sikre, at visionen bliver til virkelighed. Du er nødt til at krydse tvivlens afgrund, og den eneste måde, du kan gøre det på, er ved at bevise det gennem handling.

Led fra fronten

I det andet år med Tradeshift sad jeg engang sammen med en ny kollega klokken 1 om natten og klargjorde vores bestyrelsespræsentation til næste dag. Jeg havde det virkelig dårligt med, at han skulle bruge sin aften og nat på det arbejde, så jeg fortalte ham, at jeg var ked af det. Han så på mig og sagde: "Det er i orden - forskellen mellem det her og mit gamle job er, at min CEO aldrig ville have siddet ved siden af mig".

Der er masser af lange aftener, uger, måneder og år i enhver startup. Husk, at alle iagttager dig, og hvis du er den første, der er ude at skovle lort, så vil de følge dig.

Kæmp altid for din vision

Kun svagpissere giver op. Det er Ben Horowitzs råd til CEO'ere. Og jeg mener, at det er et godt råd for enhver leder, som følger en idé. Enhver ny idé, som har betyd-

ning, møder massiv modstand, så gør dig klar til at kæmpe for den. Forskellen mellem en leder og alle andre, er ofte, i hvor høj grad de er villige til at kæmpe for deres idéer.

Udfordr konventionel viden

Ben Horowitz nævner, at valg er partiske. Det sker, når beslutninger er tæt på 50/50 for og imod, og lederen vælger det, gruppen vil, fordi han eller hun er bange for at stå alene, hvis det slår fejl (det er bedre at fejle sammen). Det er ikke bare noget, som har betydning for CEO'en og bestyrelsen, men også hele vejen ned gennem organisationen. Ledere er ledere, fordi de tør at tage kontroversielle beslutninger og stå ved dem, selv når det går imod størstedelen af gruppens ideer.

Vær den første til at ændre retning, når der er brug for det

Du er nødt til at kæmpe for din vision og udfordre konventionel viden. Men du er også nødt til at være den første, der skifter retning, hvis din beslutning viser sig at være forkert. Hold ikke fast i den, fordi du er bange for at tabe ansigt. Evnen til at slippe taget og gå videre til noget andet, er en af de vigtigste evner, en leder kan besidde.

Radikal tillid

Frem for at bebrejde eller råbe, hvis der er en, der dummer sig, er det bedre at hjælpe. Tro mig, de vil huske det 100 gange bedre, end hvis du bliver sur. I Tradeshift praktiserer vi radikal tillid til de folk, vi hyrer, og giver dem masser af frihed. Og når de dummer sig, så tager vi ikke friheden fra dem. Vi opfordrer dem til at komme videre og lære af fejlen.

Sårbarhed er en styrke, ikke en svaghed

Jeg prøver at præstere over evne. Og jeg er bange for, at

andre vil tro, at de dygtige og erfarne ledere, som arbejder for mig, er bedre end mig. Men jeg er ikke bange for at vise den sårbarhed. I årenes løb har jeg lært, at som leder er det bedre at være ægte og lave fejl end at forsøge at give indtryk af, at man altid er perfekt. Alle vil have meget lettere ved at relatere til dig, og de vil ikke forlade dig, lige så snart du fejler (og du vil fejle masser af gange).

Ovenstående punkter har hjulpet mig med at navigere som leder, og jeg giver dem videre til den næste generation af ledere i Tradeshift. Sammen med et intenst program bestående af styrkebaseret lederskab, personinstruktion, kulturlederskab og arbejde med ægte lederskabsudfordringer, er jeg sikker på, at vi skaber en stærk generation af ledere i Tradeshift. En generation, som vil hjælpe med at lede fra skyttegravene de næste tre år.



CHRISTINA HEMBO

Iværksætteri er først og fremmest hårdt arbejde

Christina Hembo er dansk designer, iværksætter og indehaver af Christina Jewelry & Watches

- **At få gode idéer**
- **Afprøvning af gode idéer**
- **At skabe et hul i et eksisterende marked**

At være iværksætter handler ikke om at opfinde den dybe tallerken eller stå som en anden Georg Gearløs og nørde i et værksted i årevis, og pludselig pliiing er den lyse idé der. Iværksætteri er hårdt og metodisk arbejde, som til enhver tid kræver en grundidé, men som sagtens kan bygge på noget eksisterende - et produkt eller et marked. For mig er at iværksætte det samme som at udvikle, lade sig inspirere, være kreativ, bygge ovenpå og i processen finde originaliteten, som så kan vise sig så tilpas banebrydende, at det er unikt og nyt.

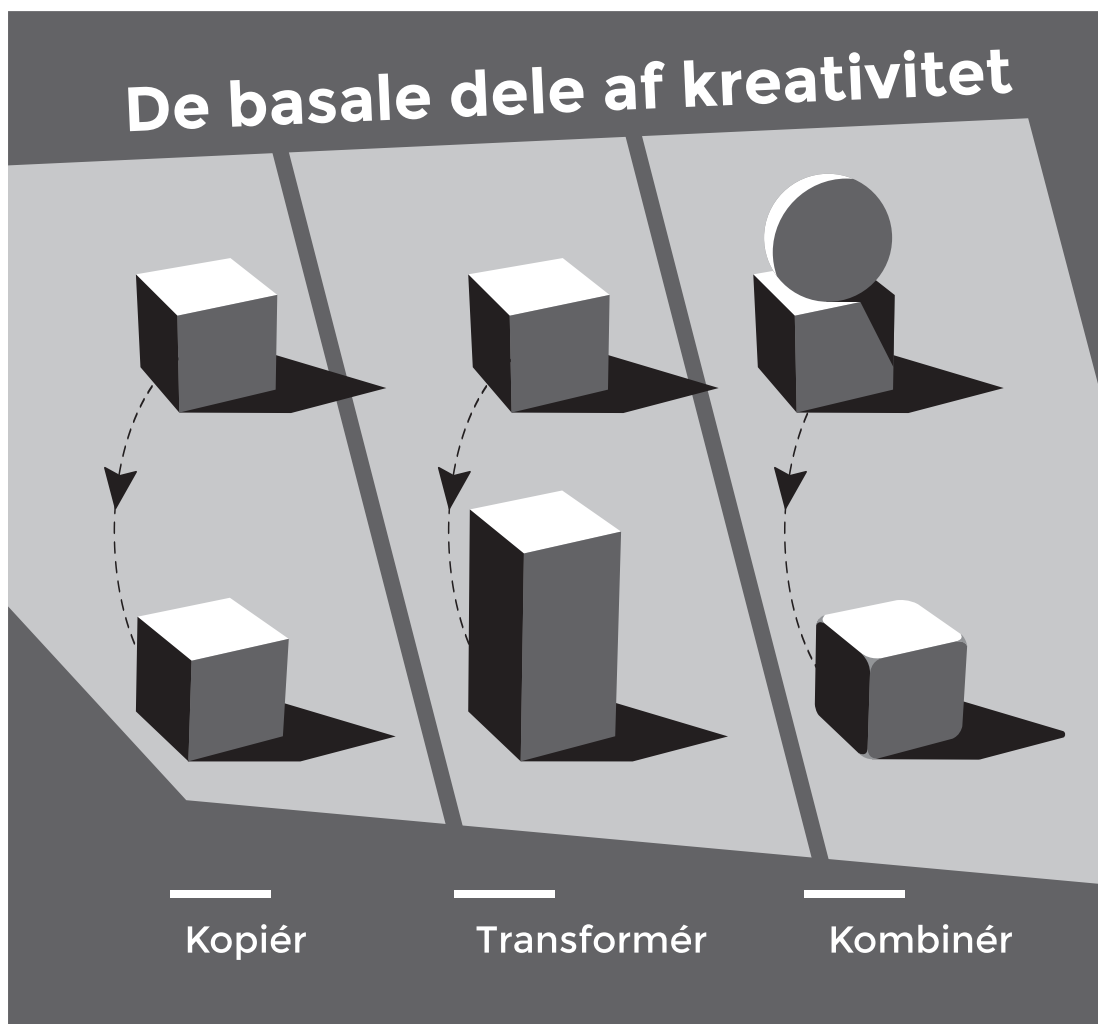
Da jeg studerede design på *The University of the Arts* i London i begyndelsen af det nye årtusinde, var jeg, ud over min faglige udvikling, åben for den udefrakommende inspiration. Jeg tog den ind og bearbejdede den, lod mig påvirke af mine omgivelser. Formerne i storbyen, biler og bygninger, mennesker og klæder.

Eller jeg tog ud af byen og sugede til mig. Hjem til Danmark, måske endda helt ned i marsken og Tønder-

kanten, hvor min designuddannelse havde taget sin begyndelse.

På et tidspunkt kommer det koblingspunkt, hvor uddannelse går over i arbejde. Mit blev en konkret forretningside, som forenede begge dele. I fællesskab med min daværende kæreste og nuværende mand, Claus, havde vi udset os et hul i urmarkedet. Ikke et gigantisk hul, men ét vi selv kunne udvide. Og netop pointen i min opfattelse af iværksætteri: At skabe et hul i et eksisterende marked. Claus og jeg fløj en del frem og tilbage mellem London og Danmark. Fortrinsvis med lavprisselskabet Ryan Air. At flyve var i endnu højere grad en luksusvare for 10-15 år siden, men konceptet: At gøre varen tilgængelig for flere og fokusere på volumen i stedet for skyhøj avance, skulle også blive udgangspunktet for vores ide.

Jeg designede et kvalitetsur med ægte diamanter. Vi prissatte i forhold til et marked, som vi mente, flere skulle have adgang til. Swiss made som kvalitetsstempel for uret - diamanten som udtryk for ægthed og luksus. Med mantraet "affordable luxury" som den røde tråd for vores ur-virksomhed. Jeg elskede ure, Claus havde tidligere solgt ure. Det perfekte match.



Vi havde urlager under svigerforældrenes gæsteseng. Vores første firmabil var fra billig-udlejningsfirmaet Lej Et Lig, og vi brugte håndskrevne fakturaer. Vi havde gået fra dør til dør til urmagerne i London og solgt vores ure. I Danmark var det samme opskrift. Når vi tog på messer, var det på laveste budget. Billigste hotel eller nattely på toppen af vores varebil. Men vi fik fat.

Jeg øjnede for alvor muligheden for at udvikle min uddannelse og personlige interesse for design til en selvstændig levevej. Sågar i fællesskab med min mand og livspartner. Hvis det kan lykkes, er det for mig indbegrebet af iværksætter. Evnen til at være uafhængig, selvstændig og i fuld faglig integritet med den drøm, man i businesssammenhæng forfølger.

Al opstart er vanskelig. Eller rettere, og som jeg gerne gentager: Man skal arbejde hårdt for at kunne leve af sine egne ideer. Christina Design London, som vi hed i begyndelsen, kæmpede sig ind i et traditionelt og konservativt marked, men et marked, både jeg og Claus havde gode forudsætninger for at klare os i, hvis vi ikke gik på kompromis med vores grundtanke: Affordable Luxury.

Mine designs havde den gennemslagskraft, jeg og firmaet havde håbet på. Ideen med altid at have ægte diamanter i urene, strømlinet design, kvalitetsproduktion og overkommelige priser var et bæredygtigt koncept på både det danske og internationale marked. Ikke som en eksplosion i salg, men den nødvendige fremgang, som ofte er proportionel med arbejdsindsatsen.

Vi havde opdaget og udnyttet hullet i det eksisterende marked. Det var som nævnt ikke stort, men det var der, og derfra handlede det for Christina Design London om at udvide det.

Iværksætterens tro følgesvend er i min optik innovation. Det nytter ikke noget at have en god ide, hvis man ikke konstant er i stand til at udvikle den. Innovation er både en naturlig og iboende del af iværksætterens platform. Fra allerførste færd. Fra vi gik ind på urmarkedet i 2004 har innovationsevnen været en bevidst drivkraft. Ingen laurbær at hvile på undervejs.

Da finanskrisen gjorde sit voldsomme indtog i 2008, gik vi fra iværksætter- til innovationsvirksomhed. Med klicheen om angreb som det bedste forsvar. Vi måtte i offensiven. Samletanken fra smykkebranchen, som jeg og vi naturligvis orienterede os i, lå lige for. Christina Collect blev vores patenterede svar på fremtiden. Så man stadig købte et swiss made ur, og altid med mindst én diamant, men nu med udgangspunkt i at samle. Bygge videre på uret. Igen med diamanter som omdrejningspunkt.

Collect-uret til 995 kroner udgjorde i virkeligheden, for at sammenligne med, hvad Pandora havde gjort i smykkebranchen, vores armbånd for mersalg. Uret havde en topring, man kunne skrue af, og så udskifte til en dyrere udgave med flere ædelsten i, og under topringen en false, hvor flere ægte ædelsten som safir, ametyst, topas kunne føjes til. Remmen i ægte italiensk læder var let at skifte til nye farver, der matchede ædelstenene i og under topringen. Ædelsten og remme kostede fra 199 kroner, og dermed holdt vi fast i "affordable luxury"-princippet, som samtidig for den enkelte kunde kunne bygges op til en ganske betragtelig værdi.

Christina Collect vandt ikke blot indpas på markedet som en nyskabelse, det var også bevis for mig og os på, at iværksætteri ikke kan stå alene. Man skal videre. Udvikling eller innovation er altid den naturlige konsekvens af en god ide.

At det i dette tilfælde også var den nødvendige offensiv i en økonomisk krisesituation på verdensmarkedet tjente som den erfaring, vi skulle bruge til at intensivere vores tilstedeværelse i ikke blot urindustrien, men i smykkebranchen som sådan.

Blot få år senere, i 2011, gjorde vi igen en dyd af nødvendigheden. Med knofedt, ideudvikling og den endegyldige satsning foretog vi det paradigmeskifte, der skulle definere vores nuværende firmanavn Christina Jewelry & Watches som et decideret smykke-brand.

Vi gjorde uret til et smykke. Smeltede så at sige tid og smykke sammen til en enhed. Til den i forvejen unikke remlås produktudviklede vi en såkaldt T-bar, der i dag også er et patent. En anordning, der gjorde det muligt at skifte urremmen på få sekunder og trække lædersnore igennem. Igen med kvaliteten helt i top, så snorene blev produceret i ægte kalve- eller lammeskind og mange farver. Alt imens kunne jeg svømme hen i noget nær en drømme-

verden af design helt ned i detaljen af dusinvis af ægte sølv og forgyldte charms til at sætte på snorene.

En fuldtonet forandring af vores forretningsgrundlag, men et resultat af konstant innovation ud fra en iværksætters konceptuelle tankegang. Og hele tiden med høj kvalitet og relativ lav pris som en forudsætning.

Et år efter lanceringen af ur, lædersnore og charms, tegnede jeg ringe, som kan samles, samt øreringe og halskæder til den udvidede kollektion. Endnu en produktlinje i gennembruddet på den danske smykkescene, som hverken jeg eller min mand havde set omfanget af, da vi præsenterede Christina Collect som et rent smykkebrand, der byggede på selvsamme principper som vores oprindelige ide: Affordable Luxury.

Her tre år efter vores helt store skifte, lever vi drømmen stærkere end nogensinde. Vi har vækstet både to og tre gange, og Chrisitina Jewelry & Watches er i dag det førende smykkebrand og markedsleder i Danmark. Og godt på vej ude i den store verden, nu med egne datterselskaber på de største markeder, i stedet for distributører og private label-kunder. Vi vil vækste i eget navn. Præcis som vi har gjort i Danmark. Vi vil ikke bruge vores evner, viden, designs, patenter og produktionskapacitet til primært at berige andre. Fortjenesten er vores egen, og det er trods alt også iværksætterens privilegium.

For iværksætteren er den gode ide væsentlig som løftestang. Akkurat som uddannelse, talent, faglighed og fokuseret determination er det. I min verden kommer ingen iværksætter dog ud over rampen, hvis man ikke er parat til at lægge det væsentligste i et projekt over lang tid: Hårdt arbejde...



METTE LYKKE

Iværksætteri er et maraton, ikke et sprint

Mette Lykke er co-founder af Endomondo og fungerer i dag som firmaets administrerende direktør

Når iværksættere lykkes, går vi voldsomt meget op i, hvad der fik dem til at blive iværksættere. Det er som om, at den primære bedrift er beslutningen om at sige farvel til det sikre liv - det sikre job, den sikre løn og det sikre CV. Valget om at tage springet er da også en forudsætning for succes, men det er meget langt fra at være den primære bedrift. For det svære er ikke at blive iværksætter, det svære er at blive med at være det, når alt ser håbløst ud, og de fleste andre har mistet troen.

Vi elsker historierne om, hvordan to 15-årige fyre i en kælder fik en god idé, der brød igennem fra dag ét og et år efter havde udviklet sig til en global succes. Virkeligheden er bare, at det som regel tager tid at opbygge en virksomhed og skabe reel værdi. Det er slet ikke unormalt for en start-up at bruge fem til ti år på for alvor at slå igennem. Undervejs er der masser af modgang, og nogle gange bliver modgangen til en negativ spiral, som det tager tid at komme ud af igen.

Som iværksætter har jeg haft min andel af disse perioder, og baseret på mine egne erfaringer har jeg opsat syv råd til andre iværksættere, som forhåbentlig kan give inspiration til at komme godt ud og videre.

1. Tro på dit koncept, dit team og dig selv

”Der er jo slet ikke GPS i mobiltelefonerne.” ”Der er da ingen, der gider at løbe med deres mobiltelefon.”

De to indvendinger hørte vi konstant, da vi stiftede Endomondo. Der vil altid være mennesker, som ikke tror på din idé, og som ikke er bange for at fortælle dig det. Trøst dig med, at hvis din idé var så åbenlys, at alle forstod den, så var der nok nogle andre, der havde søsat den allerede. Mærk efter, om ideen virkelig føles rigtig, for hvis den gør det, så betyder det reelt ikke noget, om andre tror på den eller ej. Så længe du tror på den, på teamet og ikke mindst på dig selv, så skal det nok lykkes i sidste ende. Find i stedet energi i afslagene - og glæd dig til den dag, tvivlerne kommer til at æde deres ord.

2. Mind dig selv og teamet om, hvorfor I er her

Der vil være dage, hvor kun passionen for konceptet og produktet bærer dig og teamet igennem. Husk altid på, hvilken forskel dit produkt gør, og hvorfor jeres vision er værd at kæmpe for - og italesæt det så igen og igen. Hæng vision, mission og værdier op på væggene på kontoret, så alle bliver mindet om dem dagligt. Og hvis de ikke findes på skrift, så lav en teambuilding-dag med hele teamet, hvor I får dem defineret én gang for alle, og hvor alle tager ejerskab. Inddrag også kunderne - bed om feedback

på produktet og del succeshistorierne med teamet. Vi får dagligt hundredvis af mails fra vores brugere, og nogle af dem går lige i hjertet. Når en bruger fx har tabt 70 kg ved at bruge vores app og nu kan lege med sine børn igen, så er det svært ikke at føle, at vores produkt er værd at kæmpe for.

3. Ansæt kun mennesker, der deler din vision

Simon Sinek, som også skriver et indlæg i denne bog, havde dette råd med i sin fantastiske TED Talk, og det er virkelig en vigtig ting at efterleve. Ingen lykkes med en virksomhed uden at have et team af rigtig gode mennesker omkring sig - iværksætteri er en holdsport.

Specielt i modgang har du brug for, at teamet er fokuseret, og hvis ikke medarbejderne tror på visionen og den forskel, I kan gøre, så bliver det meget sværere at motivere dem. Så gå uden om ansøgere, der bare gerne vil have et job og en lønseddel ved udgangen af hver måned. Det må de finde et andet sted.

4. Fokuser på de positive nyheder

I modgangsperioder er forholdet mellem gode og dårlige nyheder meget ulige. Du får måske ti dårlige nyheder for hver gang, du får en god, og dermed bliver det helt afgørende for moralen, at du holder fast i lyspunkterne. Del de positive historier internt, så hele teamet kan få et løft, hver gang noget går godt. Markér det med en lille fejring, når noget lykkes - det behøver ikke være en stor og dyr fest hver gang. Tænk også over ikke kun at tale om udfordringer på møderne. På et tidspunkt indførte vi på vores direktionmøder, at hver deltager skulle lægge ud med de tre mest positive udviklinger i den forgangne uge. Derefter kunne vi så tale om alle udfordringerne.

Det er også vigtigt at være positiv uden for jobbet. Inspireret af møderne indførte min mand og jeg derhjemme, at vi over aftensmaden skulle nævne de tre

mest positive ting fra den forløbne dag. Det er i øvrigt en meget sund vane, som godt kan anbefales helt generelt.

5. Vær til stede på kontoret

Når din start-up er i problemer, er du som leder nødt til at kæmpe med dit team. Det indebærer, at man er til stede både fysisk og psykisk, og at man ikke falder for fristelsen til at takke ja til invitationer om møder og foredrag rundt omkring i verden, medmindre arrangementerne virkelig gavner forretningen. Minimér rejseaktiviteterne til det absolut nødvendige og vær med til at holde dampen oppe hos teamet.

6. Sov på det

Iværksætteri er et maraton og ikke et sprint. Til forskel fra en traditionel maraton kender man bare ikke distancen på forhånd, og det gør det virkelig vigtigt, at man disponerer sin indsats rigtigt undervejs. Hvis du lægger ud med at arbejde konstant og ikke får din søvn, så er der meget stor risiko for, at du løber tør for kræfter inden for et år eller to. Der er en grund til, at fratagelse af søvn er et velkendt torturmiddel. Hvis du igennem en lang periode ikke får nok søvn, så bliver du mindre effektiv, og den dårlige spiral tager for alvor fart, når du prøver at opveje den manglende effektivitet ved at arbejde endnu mere og sove endnu mindre.

Før eller siden vil du i bedste fald miste overblikket og i værste fald brænde ud, og begge dele kan være fatale for din virksomhed. Prioriter at give kroppen og hjernen ro til at lade op til en ny og effektiv dag.

7. Hav andet indhold i dit liv

De første år som iværksætter havde jeg så meget "ild i maven", at jeg aldrig kunne glæde mig over vores resultater eller tage den med ro et øjeblik. Jeg var altid på vej mod den næste milepæl og det næste mål. Først efter

jeg fik et barn lykkedes det at lære at nyde rejsen undervejs - indimellem i hvert fald. Det at have noget andet og vigtigere i mit liv har hjulpet mig med at sætte de faglige udfordringer i perspektiv.

Når det går dårligt med virksomheden, så er det ren terapi at komme hjem til en lille størrelse, som mest går op i, om man synger børnesangen på den helt rigtige måde og husker det vers med zebraen.

Generelt er en svær ting i modgangstider uvisheden i forhold til, hvornår udviklingen vender igen. En dag ad gangen er det eneste, der virker, og så er paradokset, at der kræves lige dele tålmodighed og utålmodighed.

Hver dag er utålmodigheden medvirkende til, at man får eksekveret på planerne, men samtidig er en vis tålmodighed nødvendig, for det kan sagtens tage mange måneder at komme ovenpå igen. Til gengæld føles det fantastisk, når man er ovenpå igen, og det er værd at vente på.

IF "PLAN A" DIDN'T WORK
THE ALPHABET HAS 25
MORE LETTERS!
STAY COOL.

Roy Ash



HAMPUS JAKOBSSON

Iværksætterens guide til at mislykkes på en god måde

Hampus Jakobsson er co-founder af TAT, som bruges på 12% af alle mobiltelefoner og i 2010 blev købt af BlackBerry

Hvorfor startup-rejsen er vigtigere end destinationen

Jeg forventede aldrig at blive iværksætter. Min første virksomhed, mobile UI-firmaet The Astonishing Tribe (TAT), blev grundlagt af seks venner, som ville arbejde med noget, vi elskede, og lære af vores egne fejl frem for af andres. Jeg er ikke engang sikker på, at det overhovedet føltes som en startup. TAT blev en ganske uventet kæmpe succes både personligt og økonomisk (virksomheden blev købt af BlackBerry for \$ 150 millioner).

Da jeg startede min anden virksomhed, ville jeg opnå mere end økonomisk succes. Det skulle betyde noget for mig.

Jeg tror, at en iværksætters sande formål er at prøve, lære og eksperimentere frem for at følge mere konventionelle måder at opnå succes på. Derfor er der også mere rum for at mislykkes, hvorfor der i mine øjne kun er fire måder, man som iværksætter for alvor kan mislykkes. De er:

- *Helt og aldeles personlig konkurs:* Hvis du tager lån eller låner for mange penge fra venner og familie og

ikke har succes rent økonomisk - og et startup mislykkes som regel - kan det betyde, at du og dine nærmeste kommer i en dårlig økonomisk situation i meget lang tid. Undgå dét.

- *Følelsesmæssig/relationel konkurs:* Nogle iværksættere ignorerer alt og alle, som ikke bidrager direkte til virksomhedens succes. Men husk, at uden venner, familie eller helbred får du ikke succes i noget som helst. Sov, spis (uden en skærm) og sørg for at mødes med folk, som ikke har noget med virksomheden at gøre, ugentligt.
- *Ikke at prøve hårdt nok:* Hvis du ikke lægger nok arbejde i din virksomhed, så har du ikke nogen at give skylden ud over dig selv. Du bestemmer, og du er ansvarlig for dine egne valg.
- *At blive et røvhul:* Nogle stiftere bliver utiltalende lige meget, hvordan virksomheden klarer sig. De glorificerer Venture Capital og The Valley og beslutter, at de eneste mennesker, der betyder noget, er mennesker fra den verden.

I 2000 udviklede jeg Krohns sygdom og lå på hospitalet i et halvt år. Da jeg først blev indlagt, troede jeg, at lægerne var de kloge mennesker. De skyndte sig ind i 10 minutter iførte smarte lægekitler og kom med dommen. Men de folk, som rent faktisk reddede mig, havde ikke lægekittel på. Det var sygeplejerskerne.

Underbetalte, kortuddannede kvinder, som lægerne ikke viste megen respekt.

Sygeplejerskerne, som tog sig af mig, fik mig til at indse, at det ikke altid er den mest ”faglærte” eller dem med den højeste status, som bidrager mest, men dem som lytter, lærer og oprigtigt gerne vil hjælpe.

Sygeplejerskerne udførte det meste af arbejdet, ligesom det jo også er tilfældet i en virksomhed, hvor de ansatte laver det meste af det hårde arbejde, men cheferne og stifterne får al æren og hundrede gange mere i løn.

Derfor er min simple pointe den, at hvis du bevarer dit helbred, dine vigtigste relationer og værdsætter dine ansatte frem for at blive et røvhul, så har du allerede succes.

At starte en virksomhed er ligesom at tænde et bål. Det meste af tiden prøver du bare at holde det i gang. Du vil tit tage fejl. Du vil tro ting, som få andre tror på - at folk vil udleje deres hjem til fremmede eller se på andre spille spil online. Nogle dage vil det føles som at stå nøgen på en scene. Andre vil tro, at du er skør.

Du vil tvivle på dig selv. Meget. Det gjorde jeg i begge mine startups. Du vil have dage, hvor alt er vidunderligt og morgener, hvor du ikke har lyst til at komme ud af sengen.

Find lokale iværksættere, som du kan dele dine tanker og følelser med. De er dine med-psykologer. Internt kan

du bygge et team, som du er glad for at se hver eneste dag. Folk, det er behageligt at diskutere og dele byrden med. Indse, at du ikke vil kunne planlægge alting i starten. Det eneste, der betyder noget rent operationelt, er at lære af dine brugere og at bygge noget skalerbart, som tjener dem.

Iværksætteri er svært, men det er også en vidunderlig måde at lære på, at udvikle og måske også have en positiv effekt på verden på. Men det er sjældent for en startup at blive stor, velkendt eller opfattet som en succes af resten af verden. Den eneste måde man kan have succes på er derfor ved at nyde rejsen lige så meget som destinationen.



MOGENS THOMSEN

Iværksættere over hele verden har samme udfordringer

Mogens Thomsen er en kendt stemme i dansk iværksætteri, og hans skabeloner er blevet brugt af titusindvis af iværksættere

Jeg blev rigtig glad den dag i foråret 2015. Jeg fik en mail fra den indiske iværksætter og investor Ashish J. Sanyal, hvor han efter at have nærlæst min businessplan-website skrev: I feel so enlightened. In India we would call you Gurudev - The Learned One.

At han fik så meget ud af at læse min beskrivelse af, hvordan man bedst formulerer sin forretningside i format af en forretningsplan, viser, at de forretningsmæssige aspekter ved at starte virksomhed er ens over hele verden.

Dansk erfaringsbase

Efter en del års erfaring med personlig rådgivning af danske iværksættere og digital formidling af information om, hvordan man i Danmark kan starte og drive en mindre virksomhed, fik jeg på en løbetur i Marselisborgskoven tanken: Den måde jeg rådgiver den danske iværksætter på, vil jeg lige så godt kunne rådgive fx en indisk IT-ingeniør til start af en softwarevirksomhed i Mumbai.

Jeg satte løbefarten lidt ned og tænkte videre, at når jeg rådgiver iværksættere, er det sjældent de landespecifikke

administrative udfordringer som told, skat og moms, vi bruger tid på, det er mere de forretningsmæssige udfordringer. De løsninger, man skal finde til sine forretningsmæssige udfordringer, er individuelle, men de er alle samlet inden for det samme problemkompleks. Hvis jeg kunne få formuleret de relevante spørgsmål, en iværksætter bør stille sig selv for at få hold på sin virksomhedsidé, ville svarerne udgøre den plan, som beskriver hans forretning - en forretningsplan.

Bog og web

Da jeg kom hjem fra løbeturen satte jeg mig straks til computeren og begyndte på engelsk at formulere de grundspørgsmål, som jeg mener, alle verdens iværksættere på et eller andet tidspunkt skal forholde sig til, når de vil starte og drive en virksomhed. Det blev til bogen *The Dynamic Business Plan*, som siden blev bearbejdet til hjemmesiden www.dynamicbusinessplan.com og til mine seks businessplan-apps.

Den globale udbredelse af min iværksætterinformation tog fart, da hjemmesiden blev fundet af en iværksætter

fra Cameroun, som syntes, at den også burde laves på fransk. Det gjorde vi så i fællesskab. Samme fremgangsmåde blev brugt ved den portugisiske udgave, som blev udarbejdet i samarbejde med en finansierings-ekspert fra Mozambique og den spanske med en leder fra et iværksættercenter i Uruguay. Den vietnamesiske og kinesiske udgave er lavet i samarbejde med to personer, jeg kendte i forvejen. Hjemmesiden bruges i dag årligt af godt 500.000 iværksættere, hvor de fleste kommer fra Brasilien, Vietnam og Latinamerika. Min Business-plan-app er mest populær i USA og Egypten.

Grundspørgsmål

De grundspørgsmål, som iværksættere verden over bør stille sig selv, inden de starter virksomhed, og som jeg beskriver, eksemplificerer og laver skabeloner til på mine forskellige platforme, ligger inden for disse ni hovedområder:

1) Personlige ressourcer

Om man bor i Kuala Lumpur, Kampala eller København, skal man forholde sig til, hvilke ressourcer man kan give til sin virksomhed. Jo flere ressourcer man besidder, der kan hjælpe virksomheden, des bedre. Sandsynligvis har en indisk IT-ingeniør andre uddannelsesmæssige og økonomiske ressourcer end en dansk, men de skal begge forholde sig til deres eget potentiale, når de starter virksomhed. Ofte vil det være fordelagtigt at sammensætte et team, og her skal man så arbejde med teamets ressourcer.

2) Produkt eller service

Alle verdens iværksættere skal kende deres produkt indgående. Er produktet ”at drive en butik”, skal en indisk forretningsindehaver sætte sig ind i lokale indkøbsmønstre, betalingsmåder og indretningsdesign og det samme

skal en dansk forretningsdrivende. De vil skulle finde forskellige svar på deres udfordringer, men at kende sit produkts karakteristika og agere ud fra denne viden er en grundsten ved startup, ikke en national udfordring.

3) Markedet

Hvor ens marked ligger er vidt forskelligt fra land til land og fra produkt til produkt. Producerer man smarte friskees, er det danske marked for disse muligvis i legetøjsforretninger, mens en amerikansk producent måske vil finde markedet i sportsforretninger. Der er forskellige svar på, hvordan man bedst identificerer sit markedet, men det er et grundvilkår at forholde sig til det.

4) Salg og markedsføring

Kender man sit produkt, og ved man, hvem der kunne tænkes at købe det, skal der findes måder at nå markedet på. Den filippinske og den danske grafiske designer står med nogenlunde de samme udfordringer. Skal man ringe til virksomheder, annoncere eller bruge internettet?

Salgs- og markedsføringsaktiviteter har forskellige udtryksformer, men de skal altid være der.

5) Organisering

Den praktiske start og lovbestemte organisering af virksomheden er yderst forskellig fra land til land. Det fylder meget i iværksætterens bevidsthed, og her skal der henvises til nationale love og regler - og i nogle lande til embedsmændenes forgodtbefindende. Dog er der administrative og organisatoriske områder, alle virksomheder skal forholde sig til, fx at føre regnskab, betale skatter, opkræve gæld og finde den rette virksomhedsform.

6) Udvikling af virksomheden

Dette punkt har nok mere et pædagogisk sigte end, at det er et grundvilkår, nemlig at få iværksætteren til at

fokusere på vækst og fremtidig udvikling. Mange starter virksomhed og ønsker ikke vækst, og har alligevel en virksomhed, som skaber en rimelig indtægt og et godt liv.

7) Budget

Det er for alle iværksættere en god idé at forestille sig, hvor meget man kan tjene på at drive sin virksomhed. En gadesælger i Ecuador, der sælger grillede majscolber og gedeost, har sandsynligvis kalkuleret, hvor meget han kan tage med hjem til familien, hvis han når dagens salgsmål på fx 40 majscolber. En dansk restauratør har også kalkuleret med fx 120 måltider om dagen som salgsmål. Indtægter og udgifter i budgetterne er forskellig, men begge er økonomiske forudsigelser af restauratørernes forventninger.

8) Finansiering

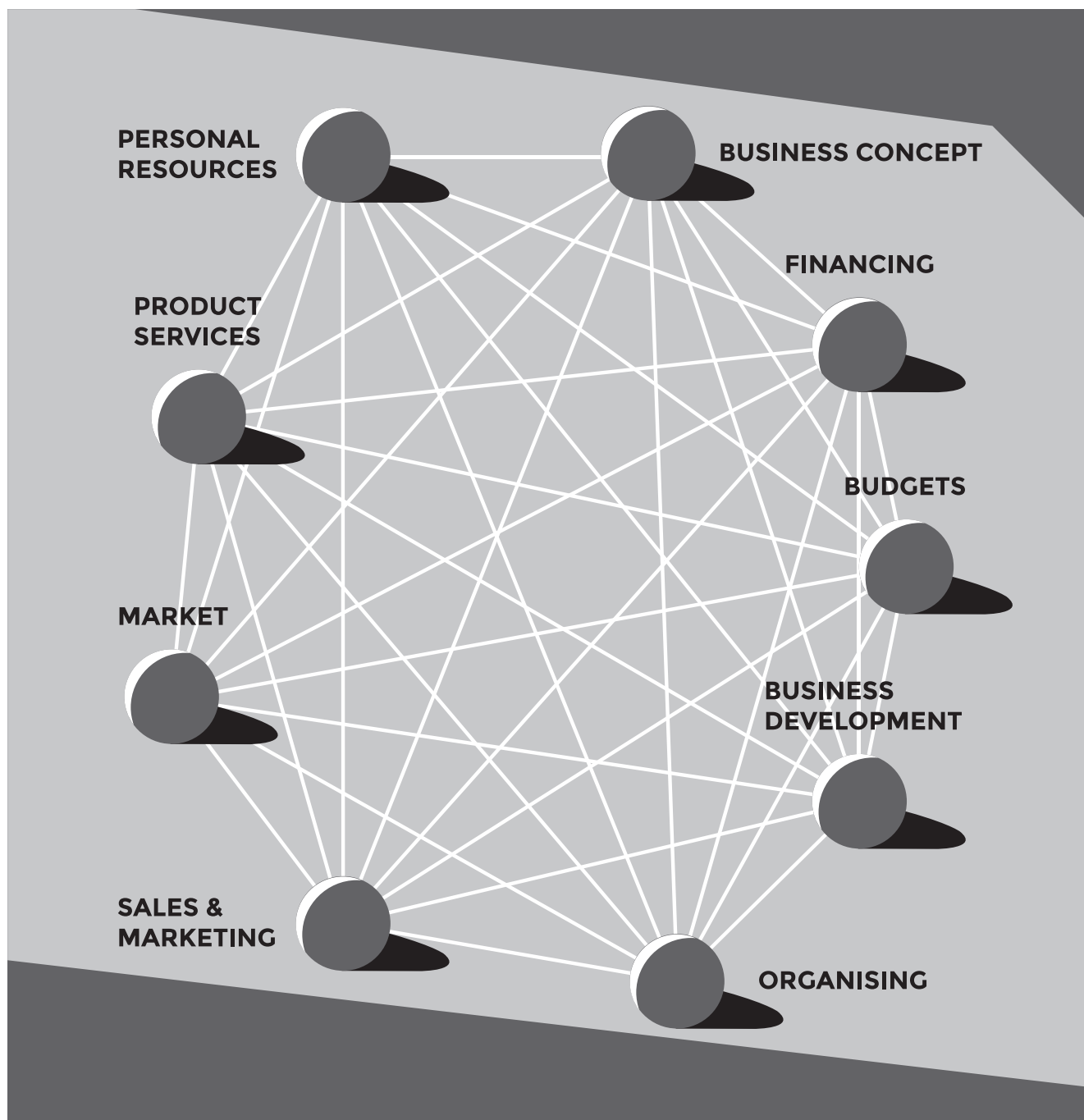
Hvem kan hjælpe iværksætteren med at finde de penge, han mangler til at finansiere sin drøm? En bank, onkler, tanter eller en investor? Svarene er individuelle og kan være meget forskellige fra land til land og fra branche til branche, men man bliver nødt til at stille de rette finansieringsproblemer og så finde individuelle svar.

9) Mission

Få iværksættere i verden har en mission, når de går i gang. De fleste vil blot afprøve en drøm om at blive selvstændig, eller de bliver nødt til at blive iværksætter for at overleve. Der er dog en global trend i de velstillede lande om, at man gerne vil starte en virksomhed for at gøre en forskel. Denne positive tendens kan blive opfanget og formuleret under dette punkt. Det er dog ikke essentielt for en startup-virksomhed med en mission, når det personlige drive er til stede.

Fundament at handle ud fra

Når en iværksætter et hvilket som helst sted i verden aktivt har forholdt sig de spørgsmål, der bliver stillet under hvert grundelement, vil han eller hun få et yderst godt fundament til at analysere den konstant foranderlige og dynamiske iværksættervirkelighed og få sin virksomhed til at passe ind i den.





THEIS SØNDERGAARD

Stol på Alle

Theis Søndergaard er stifter af Bullguard og senest af Vivino – verdens mest brugte vin-app

Det følgende er et virkeligt dårligt råd. Hvis du følger det, er der en stor risiko for at du vil blive snydt, bedraget, kørt over og i det hele taget ligne en idiot. Det beklager jeg, naturligvis. Men det er også et virkelig dårligt råd at opfordre godtfolk til at blive iværksættere, for du fejler næsten stensikkert.

Så hvis du nu alligevel har taget chancen og kastet dig ud i et nyt eventyr, så kan du lige så godt sætte alle dine jetoner på rød og følge mit råd: Stol på alle.

Tillid er et spejl

I 2002 var jeg ung, nyuddannet journalist, med et blankt CV uden den store chance for ansættelse i branchen. Jeg valgte derfor at skifte spor og ringede til Morten Lund, notorisk dansk iværksætter, og spurgte om jeg kunne blive hans assistent. Jeg havde arbejdet lidt for Morten i min studietid og vidste, at han altid havde gang i skøre ting. Han sagde ja, og jeg arbejdede derefter i døgndrift for 10.000 kr. om måneden – sort.

Vi aftalte, at jeg ejede 5% af alle projekter han satte i søen. Det var vores mundtlige aftale, og jeg bad aldrig om papir på det. Ikke som et bevidst valg, men jeg stolede (og stoler) 100% på Morten, så hvorfor spillede tid på det?

Et år senere var vi sammen i gang med at opbygge BullGuard, som siden voksede sig til 100 ansatte, 120 millioner kroner i omsætning, og med mig som CTO. Det var en fantastisk rejse for mig, og det gav mig endda lidt penge på kistebunden til at gå ind i det næste eventyr, Vivino.

Kunne det være sket hvis jeg havde insisteret på en kontrakt på vores aftale? Måske. Men tillid virker begge veje – når du udviser tillid, vokser din partners tillid til dig også, og lysten til at arbejde tæt sammen. Uden vores tætte og tillidsfulde samarbejde var BullGuard helt sikkert aldrig blevet til noget. Gode ægteskaber starter med forelskelse, og der er ikke noget, der dræber forelskelse som, når første date skal bruges på papirarbejde. Tal ting igennem og lav aftaler, fint nok. Men hvis du ikke instinktivt stoler på din partners ord, skal du finde en anden.

Tillid er olie

Hvis din virksomhed er en motor, så er tillid olie. Alting går hurtigere, når du udviser tillid, og hastighed er afgørende, når du er iværksætter. Lav dine aftaler på en email og med egne ord og lad det gå lidt tjept. Ellers bru-

ger du afgørende tid, penge og ikke mindst bekymring på unødvendig risiko-afdækning. Du løber allerede 100 fundamentale risici med dit startup – virker dit produkt, er din idé god, har du valgt den rigtige partner, osv. – fokuser på de store udfordringer, og tag problemerne, som de opstår.

I Vivino arbejdede vi i starten sammen med en lille schweizisk virksomhed, Kooaba, som vi brugte til billedgenkendelse. Partnerskabet var fuldstændig afgørende for, at vores produkt virkede – hvis de valgte at slukke for deres maskine, ville ingenting virke i Vivino.

I lang tid havde vi ingen kontrakt med dem, kun en email – og da vi endelig, efter et år, brugte tid på at lave en kontrakt, var den to sider lang og dækkede helt sikkert ikke mange vigtige aspekter. Men vi havde mødt Herbert og hans partner flere gange, og vi stolede på hinanden.

Da vi nogle år senere rejste penge hos Balderton Capital, gennemgik deres advokater alle vores kontrakter (der var ikke mange...) og kom bestyrkede tilbage til os: Hvis man læste vores hjemmestrikkede kontrakt med Kooaba på en særlig måde, kunne man udlægge det på en måde, så Kooaba ejede vitale dele af Vivino. Vi skulle straks lave en ny kontrakt med Kooaba – ja, hvis vi ikke gjorde det, ville Balderton Capital slet ikke investere. Vi indvendte, at sådan ville Herbert aldrig tænke, det var absurd advokatsnak. Men vi måtte kapitulere, og lave en ny tyve-siders kontrakt.

Pointen er dog, at vi først behøvede at gøre det på et tidspunkt, hvor vi rent faktisk havde penge og ressourcer til at gøre det, og efter vi havde etableret en fælles tillid med Kooaba.

Vi bruger den dag i dag Kooaba til vores billedgenkendelse, og Herbert har aldrig snydt os. Men nu de er

blevet købt af et stort amerikansk selskab, så nu skal vi sikkert have en ny og endnu længere kontrakt... Suk!

Tillid er væksthormon

Den nemmeste måde at gøre en person fem centimeter højere er at give hende en opgave og sige, du har fuld tillid til, at hun løser den. Hvis du udviser tillid, vokser alle omkring dig, og motivationen for at ville hjælpe dig ligeså.

I min første virksomhed, BullGuard, havde jeg svært ved at have tillid til, at folk omkring mig kunne løse opgaver uden min hjælp. I overbevisning om min egen genialitet kunne der jo ikke være tvivl om, at jeg nok selv kunne løse tingene bedre...

Resultatet var en organisation som ikke skalerede, medarbejdere som ikke voksede, og en nedslidt chef (mig) på grænsen af et stress-provokeret sammenbrud. Heldigvis lærte jeg at give slip, at udvise tillid, i tide.

Jeg har igennem mit arbejdsliv været direkte chef for omkring 200 mennesker. De har en ansættelseskontrakt, hvor der står, de skal arbejde 37 timer om ugen. Jeg har aldrig nogensinde talt timer hos nogen ansatte, eller spurgt ind til, om deres hjemmearbejdsdag nu også var effektiv. Vi driver en virksomhed, ikke en børnehave. Og ja, enkelte benytter helt sikkert muligheden for at slappe af en gang imellem, men det er fint – når I bygger en virksomhed sammen, løber I et maraton, ikke 100 meter løb. Du kan vælge at bruge tid på kontrol, eller vælge tillid og frigøre enorme ressourcer hos dig selv og dine medarbejdere til rent faktisk at skabe værdi.

Stol på, at dine medarbejdere vil dig og virksomheden det bedste, så øger du chancen for, at det rent faktisk er tilfældet tifold.

Tillid er held

Man plejer at sige at selv den bedste idé, det bedste hold, den bedste eksekvering ikke kan lykkes uden en smule – eller meget – held. Det er rigtigt, men held kan dyrkes, for tillid og held er to sider af samme mønt. Der er endnu ikke fundet en lotto-millionær, som ikke spillede lotto.

Jeg var engang til en erhvervpsykolog, som faldt ned af stolen, da han så resultatet af min personlighedstest. Den sagde nemlig, jeg var perfektionist, og med mit arbejdsliv burde det have givet mig seriøs stress for længe siden. Hans test var sikkert rigtig, jeg har masser af perfektionistiske træk, men jeg har også blind tillid til mit eget held. Og hvis du har det, så er det meget svært at blive stresset, for uanset, hvor hårde odds jeg står over for, hvor stor arbejdsængden eller presset er, så kan jeg ikke forestille mig, at det ikke på en eller anden måde nok skal lykkes. Og det gør det så mærkeligt nok næsten også altid.

Et tillægsråd er at arbejde hårdt – det er sjovt så meget heldigere golfspillere bliver, jo mere de træner.

Er jeg blevet snydt? Er min tillid blevet misbrugt? Absolut, og helt sikkert flere gange end jeg er klar over. Leverandører har overfaktureret, partnere er løbet fra deres ord, ansatte har løjet. Det er en del af livet. Men stoler du i udgangspunktet på, at dine medmennesker har gode intentioner, så er min erfaring, at det bliver en selvopfyldende profeti. Det er rigtigt nok – stol på mig.

TRUST DREAMS.
TRUST YOUR HEART.
AND TRUST YOUR STORY.

Neil Gaiman



MARGRETE BAK

Hvad er det, mikrovirksomheder kan?

Margrete Bak er partner i Karlbak og en anerkendt virksomhedsrådgiver og ekspert i bl.a. mikrovirksomheder

Nye arbejdspladser, innovative løsninger og konstant kulturel fornyelse: Mikrovirksomheder (dvs. mindre som regel enkeltmandsejede virksomheder med få ansatte - findes især iblandt freelancere og frie agenter, red.) vokser frem i Danmark på trods af politisk ignorance, og er blandt de helt store bidragydere til beskæftigelse, nye vækstmuligheder og udvikling af liv i både store og små byer.

Gennem de seneste mange år har jeg været med til at starte hundredevis af mikro-virksomheder. Kun to af dem som ejer og partner, og i alle de andre som rådgiver, sparringspartner, mentor, professionel ven, samarbejds-partner etc.

Og alle virksomhederne er jeg stolt af. Virkelig stolt.

Jeg hører ofte positive tilkendegivelser om interessen for mikrovirksomhederne - både fra politikere og erhvervs-fremmeaktører, men skåltalerne er ofte efterfulgt af en række spørgsmål, der viser, at der ikke er meget respekt bag interessen:

Mikrovirksomheder - er der overhovedet perspektiv i dem? Er det ikke bare selvbeskæftigelse, distraktion og hygge? Kan de skaffe eksport? Vækster de?

Jeg vil forsøge at komme rundt omkring nogle af spørgsmålene, velvidende at jeg på en begrænset plads kun kan kradse lidt i overfladen.

Mikrovirksomheder med gode perspektiver

Lad mig starte med at slå mit udgangspunkt fast: Mikrovirksomheder er agile, vågne og skaber vækst i nye former. Jeg ser en masse positive effekter springe ud af mikrovirksomheder:

- Flere arbejdspladser. Mikrovirksomheder skaber masser af arbejdspladser til ejerne selv og til hinanden. De skaber afledte arbejdspladser til bogholdere, underleverandører, lokaleudlejere, fotografer og ... ja, fortsæt selv listen.
- Øget service i et samfund, der ellers kan komme til at mangle det kit, der binder livet sammen: skræddere, budtjenester, oversættere, opfindere,

glarmestre, specialiseret viden, cykelreparatører, vinbarer etc.

- Innovation. Mikrovirksomheder skabe reelle forbedringer, der afprøves i mikro-format og senere skaleres til gavn for mange.
- Begrænsning og fordeling af risiko. Når alle arbejder i mikroformat og deles om at udvikle, fordeles risikoen også.
- Kulturel fornyelse. Det er dyrt og risikabelt at starte i storskala og skabe nye flagskibe, men startes i mikro-format med en low-budget tankegang opstår der muligheder, der med tiden kan vokse sig til økonomisk bæredygtige prestigeprojekter i storskala forhold.
- Frisættelse af talent. Netop når man skal finde sit marked og tjene penge, bliver man ekstra opmærksom på sit talent. Mange mennesker oplever at kunne meget mere selv end i ansættelse.
- Frisættelse fra rammer. Jeg møder ofte mennesker, der er kørt trætte i moderne ledelsesformer og hyppige organisationsskift. Kan vi da ikke snart få lov at lave noget, spørger de, og folder sig ud i mikroformatet.
- Udvikling af liv både i land og by. Hvem ønsker fx at bo, hvor der kun er kædebutikker og franchisede koncepter? Hvad betyder fælles værksteder, skomagere og spillesteder for bosætning?

Ingen af spørgsmålene er dumme

Langt de fleste spørgsmål, jeg bliver stillet, viser sig at være yderst relevante, og de kan være med til at belyse de udfordringer, som er en del af hverdagen.

Jamen, vokster mikrovirksomheder overhovedet?

Ja, det gør de i høj grad - både i form af ansættelser, flere partnere, flere kooperativister og tilknyttede freelancere, men også som afledt vækst hos underleverandører, serviceoperatører og udlejere. Mikrovirksomhedernes vækst kan blot ikke måles med de traditionelle måle-metoder, som den offentlige danske erhvervsfremme bygger på: ansættelser og omsætning pr. cvr-nummer, da væksten deles med samarbejdspartnere og underleverandører.

Med hvilken faktor indgår fremvækst af arbejdspladser, bosætning, levende byer, kulturel vækst, arbejds-trivsel og de virkeligt utraditionelle ideer, som kan blive næste tiårs løsning - i disse regnestykker? Vi har brug for nye målemetoder.

Eksporterer de små virksomheder?

Alt for lidt, og det er et reelt problem.

Langt de fleste mikrovirksomheder er hjemmemarkeds-orienterede. Både på kunde- og leverandørsiden. Sådan behøver det ikke være.

De skal i langt højere grad blive en del af verden. Både ved at bidrage med løsninger til de store fælles udfordringer, og ved at nyde godt af de store markeder. Men der er mange barrierer og gamle forståelser, der står i vejen.

Beskytter mikrovirksomheder deres immaterielle rettigheder?

Nej, og her har vi endnu et vigtigt område, der skal i fokus. Innovation kan finansieres via beskyttelse af ret-

tigheder. IPR (Intellectual Property Right) lyder stadig som noget, der forudsætter dyre advokathonorarer, og som man derfor lukker øjnene for. Det er super vigtigt, at skabende mikrovirksomheder lærer at beskytte deres IPR for at muliggøre investering, og for selv at kunne bestemme, hvordan kreative frembringelser skal anvendes.

Kan små virksomheder overhovedet bære den store økonomiske risiko, det kræver at skabe innovation?

Hvad nu, hvis præmissen bag spørgsmålet er forkert? Så kunne det give plads til en anden præmis: At skabe innovation er ikke nødvendigvis at bære en stor økonomisk risiko, men at håndtere og fordele risiko, hvad små enheder ofte er dygtige til. Risiko er langt tungere i stor skala.

Kan man da ikke arbejde innovativt i en stor virksomhed, hvor der er et sikkert økonomisk fundament?

Jo! Jeg er en stor beundrer af store virksomheder, der bidrager til nyudvikling, og skaber nye arbejdspladser. Jeg har besøgt silo-fabrikken, der udvider beskæftigelsen med 12% om året, og ofte med mennesker, der er kommet langt væk fra arbejdsmarkedet. Jeg har besøgt tæppeproduktionen, der konkurrerer på verdensmarkedet ved at have turdet specialisere sig. Jeg kender store virksomheder, der organiserer sig, så det stadig opleves transparent og enkelt at være medarbejder og medskaber i virksomheden. Store virksomheder kan så meget. Noget af dem kan også skaffe arbejdspladser. Men langt fra alle.

Jamen, hvor ender vi henne, hvis vi alle sammen bare laver mikrovirksomheder?

Undskyld mig ordvalget, men det er da et virkeligt tåbeligt modspørgsmål! Det gør vi jo ikke, og det skal vi selvfølgelig heller ikke.

Vi har brug for virksomheder i alle formater i et robust samfund. Store og små. Erfarne og nye. Vidt forskellige forretningsmodeller, der lapper over og udfordrer hinanden. Visdommen ligger i forskellighed - i diversitet.

Fra monoisme til pluralisme, tak

Det lyder jo alt sammen meget godt, men hvad er problemet så?

At offentlig dansk erhvervs- og iværksætterpolitik til dels hviler på en monoistisk tankegang, der lyder: Der starter virksomheder nok i Danmark. Som samfund har vi kun interesse i at investere i vækstlokomotiverne! Samtidig med, at undersøgelser viser, at ikke blot i Danmark men i hele Europa og USA viser at op imod 25% af arbejdsstyrken er villige til at starte selvstændig beskæftigelse i mikrovirksomheder eller som freelancere.

Her må der da være brug for nytænkning.

De virkeligt store virksomheders vækstplaner bygger alle på at tjene mere med færre ansatte. Det er logisk, så snart de er styret af aktionær-logik. De 10 største virksomheder har 7.000 færre beskæftigede i Danmark end for 8 år siden.

Det betyder, at vi ikke kan regne med de helt store i forhold til at skabe arbejdspladser. Arbejdspladserne skal vi til gengæld skabe i mikrovirksomhederne og smv'erne, i de socialøkonomiske virksomheder, de ejerledede og familie-ejede virksomheder, der ofte har et længerevarende perspektiv.

Der er kort sagt brug for alle virksomhedstyper for at skabe et robust samfund med evne til forandring og

problemløsning, men den meget ensidig interesse for virksomheder, der vokser traditionelt, kan forsinke nye vækstformer.

Så lad os rette en del af forventningerne netop til mikro-virksomheder.

Vi skal være forskellige

- Vi skal skabe forskellige virksomheder i forskellig størrelse og med helt forskellige forretningsmodeller.
- Vi skal være agile og vågne - og lave forretning.
- Vi skal konkurrere - både indbyrdes og med internationale aktører
- Vi skal forstå at drage nytte af nye muligheder i form af deleøkonomi, crowdlending og samfinansiering,
- Vi skal skabe arbejdspladser.
Til os selv og til hinanden.

Mit forslag er derfor, at vi øger fokus på de nye virksomheder, FØR de realiseres.

- At vi skaber åbne tilbud til måske-iværksættere med hjælp til idéforbedring og partnermatch.
- At vi viser alternativer til ”I-did-it-my-way”-metoden, før der vælges soloformat.
- At vi sætter fokus på generationsskifte, så en del af de virksomheder, der vil komme til salg inden for de næste år, kan blive købt af unge købere, med helt andre kompetencer end den hidtidige ejer.
- At vi øger fokus på internationalisering af mikrovirksomhederne før start.

Og at vi hjælper virksomhederne med at sikre sig IPR.

Det er både psykologisk og økonomisk langt sværere at ”skærpe” en virksomhed, når den er formelt etableret og har købt det første udstyr, end at forbedre selve idéen, før den realiseres.

Det er så meget godt i vente.



TORBEN FRIGAARD RASMUSSEN

Den Evige Iværksætter

Torben Frigaard Rasmussen er investor, bestyrelsesmedlem og stifter af bl.a. Retail Internet, Visiolink og e-economic

Der er en iværksætter i enhver succesfuld leder.

Ledere har det forandringsgen, der gør, at man konstant leder efter forbedringer, nye muligheder, nye markeder og mere vækst. Man tænder på forandringer, fornyelse og udvikling og har respekt, men manglende interesse for drift, afrapporteringer, lange interne møder og traditionelle driftsopgaver.

Det er iværksætteren med sans for skalering og vækst, som bliver succesfuld leder.

Sans for skalering er nøgleordet, idet mange dygtige iværksættere ikke bliver ledere af virksomheder med konstant vækst, fordi de netop ikke magter skaleringen. Mange iværksættere tænder på at være herre i eget hus, være med i alle aspekter af virksomheden, kende alle kunder og ansatte og være midtpunktet.

Denne klassiske iværksætter skaber ikke vækst på den lange bane eller i stor målestok. Der er mange sunde ting i at være igangsætteren, motivatoren, midtpunktet og kende alle aspekter af sin forretning, men skridtet fra succesfuld iværksætter til succesfuld leder kræver klare principper og en løbende justering af ens egen rolle og funktion.

En kraftig vækst er ikke målet for alle, men hvis man vil vokse fra 10-15 til 100 ansatte på 1-2 år, pludselig have ansatte man ikke kender navnet på, kunder man ikke vidste, man havde, opleve at banken begynder at opfatte en som kunde, og at man pludselig taler om en markedsværdi tæt på en milliard, så kan man ikke skifte kurs eller principper dagligt.

Broen fra iværksætter til leder er at beholde sit iværksætteren, men fokusere på at:

- Have fælles mål og vision: Hav en klar målsætning, vision for virksomheden og vær sikker på, at alle forstår og deler den.
- Skabe en forandringskultur: Vækst betyder konstante forandringer. Ansatte, procedurer og rutiner skal konstant tilpasses, så byg vindmøller og ikke læghegn og udnyt de mange forandringer. Motivér og beløn omstillinger og fornyelse. Udfordr vaner og rutiner. Eksperimenter, test, tag chance og prøv det nye.
- Sikre dygtige folk omkring sig: Vækst skaber nye behov og ingen iværksætter er den bedste til alle

funktioner (selv om vi ofte tænker det), så ansæt dygtigere folk end dig selv til specifikke funktioner og hav tillid til deres arbejde.

- Ansæt langsomt, men fyr hurtigt: Det er dyrt og skadeligt at få den forkerte medarbejder ind, så selv om der er akutte behov, så skynd dig langsomt. Omvendt er der ikke tid til mange chancer eller håb om forbedringer, hvis en ansat ikke er klar til forandringerne, der kommer med vækst
- Simplificér den organisatoriske drift: Mange ikke-kerne funktioner kan med fordel outsources, og megen markedsføring, PR, kundepleje, videndeling, afrapportering og information kan automatiseres og klares i clouden fremfor i mødelokalet.
- Acceptér fiaskoer: Forandringskultur er accept af fiaskoer, at man tester og fejler, at man tror mere på markedets og kunders response end lange analyser og rapporter. Det betyder også, at man skal tilgive mere, end man skal give tilladelser. Vækstorienterede ansatte og dygtige ledergrupper skal turde finde nye og egne måder at nå det fælles mål...
- Fejr successer: Bevar glæden ved små og store successer. Del de gode historier og fejr dem!
- Bevar den åbne og direkte dialog: Investorer, rådgivere og professionelle bestyrelser er ofte en forudsætning for vækst, men de må ikke ødelægge den åbne og direkte dialog fra iværksætterdagene. Giv updates på storskærme, del al information, giv mulighed for input, kritik og dialog og husk forandringskulturens regel nummer 1: Chefen (LEDEREN) skal gå forrest med forandringer.

Lederen skal løbende ændre sin form og format for involvering med medarbejdere, men altid med fokus på åbenhed.

- Management By Walking Around (MBWA-min opfindelse, tror jeg): Vær synlig, direkte og engageret. Hav stående møder, hold møder gående udenfor, kom uinviteret til møder, hav åbent kontor og mød ansatte i uformelle rammer. I øvrigt har jeg aldrig selv haft et kontor i e-conomic. (selv om det jo nu lige pludseligt er blevet trendy som topchef ikke have kontor... bare fordi LEGO også gør det).

Jeg har personligt haft stor gavn af løbende at minde mig selv om disse afgørende principper specielt, når der er hektiske perioder med afgørende kundetiltag, økonomiske udfordringer, personaleforhold m.v.

Det er afgørende at skabe rum og plads til at være både iværksætter og leder - og det sikrer man nu engang bedst ved at have klare principper for ens virke.

Et klart mål, en klar vision og et klart budskab til ansatte og ens omverden er fx et fantastisk pejlemærke, når der i en hektisk tid skal prioriteres og træffes svære beslutninger.

Vores vision i e-conomic kunne skrives på en linje: "We help manage your business by making accounting simpler, social and fun"

Sorry english only... e-conomic er jo international. Dette kombineret med vores 5 kærneværdier: Transparency, Respect, Ambition, Dedication, Have Fun, gjorde en stor forskel. HVIS du som leder tør leve dine værdier 100%.

Tilsvarende er det naturligt, at man som iværksætter ikke er synderligt interesseret og engageret i nøgletal, statistikker, afrapporteringer m.v., men det er både et nødvendigt værktøj overfor investorer og bestyrelse, men kan også skabe samhørighed, styrke åbenheden og være en inspirator for ansatte.

MEN det betyder ikke, at du ikke behøver at kender dine ”tal”. Jeg elsker tal og data. Det giver uvurderlig information, og du skal bare kende dem - også bedre end din bank. Men du skal ikke ubetinget lade dig styre af dem. Men du skal kende alle relevante KPI'er.

Vi havde storskærme overalt i vores lokaler med alle relevante og mindre relevante informationer, som var opdaterede og tilgængelige 24/7. Fx antal kunder, demoer, reaktioner på blog indlæg, både positive og negative, menu'en til frokost, fødselsdage, gæster, nyansatte, NPS på alt muligt, omsætning, og mange flere ting. Tænk på at ”sætte al information fri” i stedet for kun at vise det i måneds- eller kvartalsrapporter. Det virker og dine kolleger vil elske det.

De fleste iværksættere nyder at kunne træffe beslutninger uden lange processer. Møder, bureaukrati og beslutningsfrygt er for politikere og deres embedsmænd, så mange iværksættere bliver frustreret når de nye og flere ansatte, kunder, projekter, problemer og muligheder konstant skal diskuteres i lange møder fremfor blot at blive tacklet. Det kan man faktisk godt holde fast i... også selv om man bliver 1-200-eller 300 - jeg har prøvet det. Det er bare at turde gøre det og holde fast!

Den dygtige iværksætter tackler dette ved at outsource visse funktioner, ansætte dygtige medarbejdere, og sikre åben information og dialog, men også ved at være meget

bevidst om ens egen rolle som leder (og altså ikke chef). Giv folk reel beslutningskompetence, undlad at være med i alle projekter og diskussioner og accepter dermed også fejl og fiaskoer. Og det er vigtigt, at det er med en kultur, hvor det er OK at fejle - bare alle ved, at man ikke skal gentage fejl. Det er vigtigere at ”gøre noget” end ”ikke gøre noget”.

Man kan ikke vækste sin virksomhed, hvis man er med i alle kundeforhandlinger, projekter og nye tiltag. Hvis du bruger mere end 50% af din tid på interne møder, er du allerede godt på vej til at blive stopklodsen mere end dynamoen for vækst.

Udover klare beslutningskompetencer, simpel af-reportering og procedurer for email og informationsdeling, så er det samtidig smart at have en klar holdning til møder.

Starte møder til tiden, have stand up meetings og have klare dagsordener og sluttidspunkter er eksempler på god mødekultur. Personligt sætter jeg pris på gående møder, hvor mødet foregår gående udenfor kontoret, hvor kombinationen af frisk luft, nye rammer og uformelhed ofte skaber bedre og hurtigere diskussioner. I e-conomic forsøgte vi os med, at alle møder med kun 2-3 deltagere med fordel kunne være WALK&TALK - prøv det.

Generelt kan man ikke ændre, hvem man er, uanset om det er en start up eller større virksomhed.

En gang iværksætter altid iværksætter, og man skal ikke ændre sin personlighed og grundholdninger blot for at skabe vækst eller varetage en ny funktion.

Man skal dog være selvkritisk i takt med, at virksomheden vokser, vurdere, hvordan man bedst tjener virksomheden, og hvordan man selv kan trives i den voksende og vækstende virksomhed.

Man er muligvis den bedste sælger, den bedste product owner og bedste motivator, men ikke den bedste leder. Succesfulde iværksættere skal altid overveje, om deres egen rolle er bedst udenfor den øverste chefstol og fx være ansvarlig for produktudvikling, salg, eksport eller innovative projekter og overlade den strategiske og væksthokuserende chefrolle til en anden.

Og så er der ugly baby-syndromet. Man kan således som iværksætter både være den perfekte iværksætter og leder, men måske ikke den bedste ejer. På samme måde som nybagte forældre slet ikke kan se, at en nyfødt baby faktisk ikke er særlig pæn og på samme måde, som gæster med stort smil kalder den nyfødte charmerende og flot, så kan en dominerende iværksætter risikere ikke at kunne se fejl eller mangler ved sin virksomhed og have ansatte, som ikke tør være kritiske. Uden sammenligning og uden at skulle lyde dramatisk, er det vigtigt, man som leder kan og tør "kill your darlings", hvis det bliver nødvendigt.

Nye øjne, nye kræfter, nye penge via nye (med)ejere kan ofte være det afgørende skridt i at få skabt de rette betingelser for vækst, så vær altid åben overfor ny ejerstruktur.

Endelig er der jo altid reglen om, at man ikke må glemme at blive rig - eller er der? Der er meget sundt og flot i at skabe en virksomhed, som skal være markedsdominerende og gerne blive det næste familiejede dynasti, men det sker kun for de færreste. Husk at Cash Out, hvis den rigtige mulighed opstår, hvis dit iværksættergen skriger på nye start up aktiviteter, eller hvis det rigtige tilbud kommer.

Men helt væsentligt er, at der skal være en mening med det, du laver/skaber/bygger udover at tjene penge. Husk

det. Du kan ikke kun gå på arbejde for at tjene penge. Det holder ikke i længden.

Der skal være en mening.

Som ægte iværksætter er man ikke bange for det ukendte, eller om der kommer nye muligheder. Man er den evige iværksætter. Det er jeg på godt og ondt... Jeg kan slet ikke lade være med at blive engageret, når jeg møder dedikerede, transparente mennesker med ambitiøse respektfulde ideer, som også forstår at have det sjovt.

Service is everything... just do it.



CRAIG NEWMARK

Lyt, handl, gentag

Craig Newmark er stifter af det globale væksteventyr craigslist og en ivrig filantrop

Craig Newmark er måske ikke et navn, der ringer så mange klokker herhjemme i Danmark, men i USA er han et household-name - dvs. én Familien USA har hørt om. Det skyldes ikke mindst, at han er manden bag craigslist - en hjemmeside der i dag hører til blandt verdens 40 mest besøgte websites, findes i 70 lande og bedst kan sammenlignes med dét, vi herhjemme kender som Den Blå Avis.

Craig startede craigslist tilbage i 1995, og i dag er han efter sigende god for over 3 milliarder kroner. Det sidste, der slår én, når man taler med ham, er imidlertid milliardær og iværksætter-guru. Craig er derimod fuldstændigt nede på jorden, lidt af en nørd (ifølge ham selv) og dybt passioneret omkring det at bruge teknologi til at gøre verden bedre.

Han står ikke længere i spidsen for craigslist, men har dedikeret sit liv til velgørenhedsprojektet craigconnects.org, der har som mål "at hjælpe mennesker med at gøre godt arbejde, der gør en forskel."

Jeg (red.) tog en snak med Craig om hans craigslist-fortid og hans craigconnects-nutid...

Du startede craigslist tilbage i 90'erne. Hvordan kom du på idéen?

Det gjorde jeg faktisk ikke. Jeg havde forskellige idéer til, hvordan man kunne forbinde mennesker og gøre en forskel. Dém præsenterede jeg for mine venner og mit netværk, lyttede til deres feedback og handlede på det, de fortalte mig. Det primære, jeg gjorde, var altså at lytte til, hvad andre foreslog, og så forfine de bedste af deres idéer og input.

Det er faktisk præcis den samme metode, jeg følger den dag i dag: lyt, handl, gentag.

Man hører ofte det gode råd til iværksættere, at de skal have en klar vision. Det er vigtigt, at de også tænker over, hvorfor de gør, hvad de gør. Jeg har imidlertid læst, at du overhovedet ingen vision havde for craigslist...

Jeg havde i hvert fald ikke én klar vision i forhold til at transformere en bestemt branche eller lignende. Dét, der drev mig, var et ønske om at opbygge communities, og det viste sig jo at være en meget god vision.

Umiddelbart virker craigslist ganske simpelt at kopiere som koncept. Hvad gjorde det alligevel så unikt, at det lykkedes bedre end sine konkurrenter?

Det var vores klare community-værdier og så en markant offentlig udmelding om, at vi ikke gjorde det for pengenes skyld. Dét efterlevede vi så også i praksis og gjorde det meget transparent at følge med i, hvordan craigslist udviklede sig – også økonomisk.

I søndagsskolen lærte jeg at vurdere, hvornår nok er nok, samt at ingen har brug for en milliard dollars.

Mange unge iværksættere har nok svært ved at sætte sig ind i, hvordan det var at være tech-iværksætter tilbage i 90'erne. Hvordan var det anderledes dengang i forhold til i dag?

Der var helt klart en større bevidsthed om at bruge teknologi til at gøre noget godt for fællesskabet. Selvfølgelig var der også de benhårde kapitalister, men der var en anden ånd, som fx skinner igennem i projekter som Wikipedia.

Man ser ofte mennesker som dig, der pludselig bliver voldsomt velhavende, begynde at lave en masse filantropi. Hvad skyldes det?

Jeg ser det ikke helt sådan. craigslist hjalp og hjælper gennemsnitsborgeren med at få mad på bordet, med at få et bord og finde et tag at sætte bordet under. Det er ikke filantropi, det er public service.

Mit projekt med craigconnects ligger i direkte forlængelse af den public service mission.

I dag bruger du meget af din tid på craigconnects.org. Hvad er idéen med projektet?

Jeg har altid støttet en hel masse forskellige velgørende organisationer og projekter. Jeg opdagede på et tidspunkt, at mine støttekroner var ét stort rod. Jeg anede ikke, hvem jeg støttede og hvorfor. Derfor søgte jeg hjælp til at danne mig et overblik og så fokusere indsatsen på de organisationer, jeg virkelig brænder for at hjælpe.

På craigconnects finder folk derfor organisationer, der er utroligt effektive og dygtige til det, de gør. De er ærlige, hvilket desværre ikke altid er tilfældet i non-profit verdenen. Og så giver hjemmesiden mulighed for, at folk kan komme i direkte kontakt med disse organisationer og være med til at gøre en forskel sammen med dem.

Hvordan ser en typisk craig-dag ud?

Arbejde og kaffe.

Møder på en lokal café.

Arbejde på kontoret.

Kaffe.

Måske et møde mere.

Hjem til konen, måske se lidt TV. Jeg elsker TV.

Arbejde.

Her til sidst: Nu bliver dette interview jo bragt i GURUBOGEN, og guru betyder bl.a. lærer eller mentor. Jeg har læst, at du beskriver dig selv som en ikke-praktiserende, sekulær jøde. Modsat mange amerikanere henter du altså ikke inspirationen og værdierne i din religion. Hvorfra så?

Min rabbiner er Leonard Cohen. Han har været en indflydelsesrig poet og sanger i snart 50 år, og han er min guru i den forstand, at han inspirerer mig og giver mig

visdom. Det er Cohens musik, der får mig igennem dagen.

*I can't run no more
With that lawless crowd,
Not while the killers
In high places
Say their prayers aloud.
But they've summoned
They've summoned
A big
Thundercloud.
They're going to hear from me.*

- Leonard Cohen.

WHEN YOU TALK, YOU ARE
ONLY REPEATING WHAT YOU
ALREADY KNOW.
BUT IF YOU LISTEN
**YOU MAY LEARN
SOMETHING NEW!**

Dalai Lama



RUNE KILDEN

Den meningsfulde frihed

Rune Kilden er byudvikler samt idémand og investor på en række af de største udviklingsprojekter i Aarhus

Når du læser nedenstående refleksion, er det formentligt, fordi du interesserer dig for iværksætteri. Måske søger du et råd eller inspiration til, hvordan du selv bliver en endnu bedre iværksætter. Det er et stort ansvar at rådgive andre, og jeg har derfor tænkt en del over, hvordan jeg kan give noget meningsfyldt videre. Jeg kom frem til, at mit indlæg skulle handle om to af de ting, der holder mig motiveret som iværksætter: meningsfuldhed og frihed. Hvad de to begreber betyder for dig selv, ved kun du. Her er lidt om, hvad de betyder for mig.

Mennesker er interessante skabninger. Vi kan tilsidesætte vores behov og overkomme det meste, så længe livet giver mening. I det øjeblik livet ikke længere giver mening, bliver vi reducerede til livløse væsener uden energi og motivation. Vi bliver frustrerede og begynder måske at tro, at det er alle andre omkring os, der er skyld i vores frustration. Men jeg tror det skyldes, at vi har mistet meningen med det, vi gør. Fra livets mening kommer motivationen, innovationen og inspirationen. Det er det grundstof, som skaberlysten er bygget af, og som vi kan bygge virksomheder på.

Jeg hører ofte iværksættere give det råd, at hvis man skal lave en virksomhed, skal man være villig til at til-

sidesætte alt andet. Det duer ikke for mig. Mit råd vil derimod være, at du skal sørge for ikke at tilsidesætte mere end, at livet fortsat giver mening. For kun som et menneske, der forstår meningen med det, man gør, har du de utroligt mange kræfter, det kræver at starte en virksomhed.

Meningsfuldheden er individuel. For nogle ligger den i at tjene en masse penge, så man kan købe en ny bil, et hus, opnå den totale økonomiske frihed, se virksomheden udvikle sig, tjene så meget, at man kan hjælpe andre eller noget helt andet. Man kan ikke kopiere andres meningsfuldhed. Man er nødt til at finde den selv.

I dag er en af grundpillerne i mit arbejdsliv, at jeg skal opleve friheden i de fleste af mine valg. Jeg ser nogle virksomhedsejere opbygge projekter og organisationer, som betyder, at de føler, at de reelt mister muligheden for en lang række frie valg.

Det undrer mig ofte, at mennesker, der har opnået friheden, er villige til at sætte den over styr. Det samme kan gælde en lønmodtager, der har gjort sig selv afhængig af at oppebære en titel eller en særlig høj løn til dækning af livsomkostningerne, og derfor skal gå på en masse kompromisser. Det minder mig om, at jeg ikke nødvendigvis er mere risikovillig end dem. Jeg vurderer

bare risikoen anderledes. Jeg kan sagtens løbe en kalkuleret risiko, uden at jeg skal betale med min frihed.

Jeg oplever, at vi har gjort penge til noget i sig selv, og derfor hylder vi dem, der er dygtige til at tjene dem. Jeg synes, det er lidt komisk, at vi har valgt at give pengene sådan en særlig status. Vi har glemt, at penge hverken har etik eller moral. Det er, hvad vi bruger dem på, der definerer, om de giver mening. Møder jeg en virksomhedsleder eller iværksætter, der har evnet at kombinere høj indtjening med livsindsigt, menneskeligt overskud og en smittende passion, så får de min fulde respekt.

Ofte oplever jeg imidlertid, at de kunstnere jeg møder på min vej og inddrager i mine projekter, har væsentligt mere livsindsigt og nysgerrighed til at undersøge livets potentiale. De er mere frie, og det inspirerer mig noget mere end folk, der er dygtige til at tjene penge.

Mange giver iværksætterråd, som handler om at opbygge et godt netværk og få god sparring. Mit bedste iværksætterråd vil være, at man i udviklingen af sin virksomhed skal skabe plads til, at man med jævne mellemrum kan konsultere sig selv. Har man talent for at drive virksomhed, så skal de gode ideer nok komme - fra en selv eller andre. Det tager kun 10 sekunder at få en god ide, så det handler meget mere om, om man kan komme i en tilstand, hvor man evner at registrere, opsamle og særligt handle på de gode ideer.

Min erfaring har vist mig, at det vigtigste er, at man ikke mister sig selv i processen. I et møde med partnere, investorer, banker, medier osv. er det utroligt let at miste orienteringen. Her er det vigtigt at kende sig selv godt nok til at vide, hvad der giver mening for en selv og ikke nødvendigvis for andre.

Får man succes, bliver der lynhurtigt opbygget forventninger, og fokus kan let blive på, hvordan man und-

går at skuffe disse forventninger, i stedet for på, hvordan man skaber noget nyt og meningsfyldt.

For mig handler frihed om at holde mig fri af at lade mig styre af forventninger. Kontakten til min indre skaberkraft går ganske enkelt ikke hånd i hånd med snærende bånd, der binder mig. Jeg er nødt til at kunne lade min sjæl danse frit, når jeg skal generere nye ideer. De første gange mine samarbejdspartnere oplevede, at jeg tog på ferie helt uden telefon og mail, eller at jeg har dage, hvor jeg lytter til min lyst til ikke at arbejde, syntes de, det virker en smule mærkeligt.

I dag ved dem, der er tæt på mig, at det er en nødvendighed for, at det hele giver mening for mig. Pauserne er vigtige. At vende synspunkterne på hovedet. At få nye perspektiver. Og det kommer ikke altid ved, at jeg søger det. Det kommer nogle gange ved at give helt slip. Det kan for mange iværksættere være svært. Man kan føle, at man aldrig kan holde fri. Men for mig er det netop livsvigtigt, at det er mig, der styrer projekterne og ikke omvendt.

Jeg bliver ofte af iværksættere spurgt, om der findes en særlig teknik til at få en ny ide. Det gør der sikkert, men for mig er der kun en ting, der virker. Jeg bruger mig selv. Alt hvad jeg laver tager udgangspunkt i, hvem jeg selv er, og hvad jeg selv har lyst til. Jeg starter derfor aldrig med at kigge på markedet eller mine konkurrenter eller på, hvad andre vil. Jeg starter med at kigge på mig selv. Kan jeg mærke det, jeg er ved at udvikle? Skaber det nogle følelser i mig selv? Giver det mening for mig? Gør det ikke det, så ser jeg på, om det kan komme til det. Kan det ikke det, så er det ikke en ide, som jeg skal realisere. Muligvis kan andre gøre det og endda tjene mange penge på det, men jeg gør det kun, hvis det giver mening. Det er for mig meningsfuld frihed.

En anden anbefaling vil være at sætte sig ind i, hvordan den menneskelige hjerne fungerer. Hjernen styrer hele vores livsopfattelse på godt og ondt, og den foretager en lang række observationer både på et bevidst og et ubevidst plan. Hjernen indtager følelsesmæssige indtryk, før vi bruger vores logiske sans. Hjernen registrerer stemninger, lyde, lugte osv., og vi danner os ret hurtigt en følelse af, om situationen er behagelig eller det modsatte. Derefter bearbejder vi informationen logisk, som så kan føre til en beslutning i den ene eller anden retning.

Vores følelser bestemmer, at vi skal fra A til B i vores liv. Vores logiske tænkning bruger vi så til at sige; hvordan kommer jeg fra A til B? Umiddelbart kan det lyde ret banalt, men jeg oplever ofte iværksættere, der præsenterer nye ideer for mig, ikke forstår, at den reelle beslutning for mig som menneske bliver truffet af mine følelser og ikke min logik.

Den logiske tænkning skal naturligvis også tilsigte en given handling, som har den konsekvens, at man flytter sig fra A til B, men det er vigtigt at huske, at menneskers beslutninger udspringer af deres følelser.

Da jeg efter at have færdiggjort mit studie kom ud fra universitetet, var det med en forventning om, at de fleste beslutninger i erhvervslivet, herunder i professionelle bestyrelser eller i forhandlingssituationer, blev truffet ud fra en gennemanalyseret og logisk bearbejdning af en given problemstilling.

I dag ved jeg, at den logiske tænkning og analyse blot er et efterarbejde. Den reelle beslutning træffer mennesket ud fra sine følelser, uanset om man er kunde i en butik, sidder i en bestyrelse eller er dommer i en retssag. Sådan fungerer mennesket. Ingen er i stand til at være objektive og løsrive sig fra sine følelser. Vores hjerner giver os vores verdensbillede, men hjernen kan ikke røre ved verden. Den oversætter kroppens sanseindtryk til

de historier, som bliver til vores virkelighed. Når man forstår det grundvilkår, kan man bruge det i opbygningen af ens virksomhed. Både i forhandlinger og salgssituationer, men også i forhold til sine egne beslutninger.

At opleve meningsfuldheden er for mig ikke en luksus, man først kan opleve, når man som iværksætter har knoklet i mange år for at opbygge en virksomhed. Meningsfuldheden er man nødt til at have med på rejsen. Det er solens stråler, der får det hele til at blomstre. Jeg har aldrig i min karriere lavet en forretningsplan. Jeg er min virksomhed, og en forretningsplan ville for mig svare til at lægge en plan for min højre arm de kommende år. Det giver ikke mening. Derimod har jeg nogle klare visioner og planer for mit liv, og dermed for min virksomhed.

Planer, der ændrer og udvikler sig løbende, præcis som jeg selv gør. For mig kan meningen med min virksomhed koges ned til, at det er en måde, hvorpå jeg kan opnå materiel frihed uden at opgive min intellektuelle frihed. Det giver mening for mig. At drive virksomhed og at leve livet behøver ikke nødvendigvis at være let. Det er ikke meningen, at det skal være let. Men det er meningen, at det skal give mening.

THE BEST FREEDOM
IS **BEING YOURSELF.**

Jim Morrison



ANDERS GRØNBORG

Tryk på

Anders Grønborg er medstifter af én af Danmarks største vækstsucceser - LaserTryk.dk

Anders Grønborg er sammen med kollegaen Esben Mols Kabell stifter af én af landets største vækstsucceser - LaserTryk.dk. Virksomheden har i dag 250 medarbejdere, omsætningen har rundet en kvart mia., og tryksagerne afsættes på fem markeder under ti forskellige brands.

GURUBOGENs redaktør Jonathan Løw har kendt Anders Grønborg i mange år, og nu bød lejligheden sig endelig til at blive klogere på manden bag vækstevenytret. Resultatet af deres samtaler er dette interview i GURUBOGEN, som handler om hverdagen som succesfuld iværksætter med millioninvesteringer, sats og hurtige biler.

Der bliver plads til både store spørgsmål om "det succesfulde liv" og om at måle sin succes, ligesom der er lavpraktiske tips til markedsføring, risikoprofil og valg af forretningspartnere.

Anders. Hvad er det bedste ved at være iværksætter?

Det må være friheden. Friheden til at gøre, hvad du finder mest fornuftigt i enhver given situation. Jeg kan slet ikke forestille mig, hvor frustrerende det må være at be-

finde sig i en organisation, hvor en god idé først liige skal analyseres eller godkendes af de høje herrer på øverste etage. Jeg tror, at mit engagement og drive hurtigt ville forsvinde. Jeg har jo trods alt været selvstændig i hele mit voksne liv.

Tidligere var det hot at være kok og DJ. I dag er iværksætteri enormt hypet. Hvordan har du oplevet det som succesfuld iværksætter?

Det giver selvfølgelig en masse anerkendelse og interesse fx fra folk ude i byen, om end folk oftere spørger til bilerne end virksomheden. Det er nok nemmere at tale om biler end om virksomhedsstrategier. Og apropos "iværksætter-hype" kan vi så ikke få gjort op med det mantra om, at man for at være iværksætter skal gå "all in" og forvente et enormt arbejdspress, hvor 12-timers arbejdsdage er mere reglen end undtagelsen?

Jeg mener, at mindre sagtens kan gøre det, og ved at "hype" iværksætteri for meget, risikerer vi at skræmme unge potentielle iværksættere. Du kan altså godt have en normal hverdag og fx dyrke sport og ses med dine venner samtidig med, at du har succes med din virksomhed. Det behøver ikke være så "all-in-agtigt". Personligt kan

jeg fx dårligt nok huske, hvornår jeg sidst har været nødsaget til at arbejde i en weekend.

Hvad er dit bedste råd til potentielle iværksættere?

Her vil jeg lige lægge hårdt ud med at citere mig selv: Intet har dræbt flere idéer og projekter i erhvervslivet end den evindelige frygt for at blive kopieret. Du skal ikke frygte at blive kopieret, du skal frygte aldrig at komme i gang.

Og det mener jeg virkelig. Se så at komme i gang! Gå gerne i luften med et halvfærdigt produkt og tilpas så løbende. Husk, at det ikke er unormalt, at der går tre år, før der er overskud i boksen, og ofte ender du jo med et produkt eller en ydelse, som er helt anderledes, end hvad du startede ud med. Jeg tør slet ikke tænke på, hvor mange gode idéer, som er blevet "tænkt ihjel".

Der er milevid forskel på at have en idé og det at søsætte en idé. Implementering er alt. Vi får alle mindst fem gode idéer hver dag. Af samme grund skal du ikke være bange for at fortælle om din idé til Gud og hver mand. Spørg, hvad folk synes, få input og tilpas.

Det er naturligvis brancheafhængigt, hvordan man skal gribe sin markedsføring an, men har du alligevel gjort dig nogle erfaringer med LaserTryk, som andre startups kan nyde godt af?

Jeg har i hvert fald mødt iværksættere, som tænkte, at hvis de blot melder sig ind i den lokale erhvervsklub, så skal salget nok komme automatisk, for produktet fejler jo ikke noget.

Hvis det er den vej, du vil gå (!), så meld dig ind i fem erhvervsforeninger på samme tid, fx dem fra na-

bobyerne. Læg aldrig alle æggene i én kurv og tag udgangspunkt i, at tingene ikke går som planlagt. Det er super effektivt at have denne pessimistiske tilgang til markedsføringen. At det så kan være socialt og mentalt belastende med sådan en tilgang til tingene, er en anden snak.

Jeg har fx lige været inde over en restaurantåbning, hvor den samlede markedsføringsstrategi var at indrykke en annonce i lokalavisen. Goddaw do, det skal være meget vildere! Giv den gas med streetpromo, aktivér dine medarbejdere og lav en masse støj på de sociale medier.

Det ligger dybt i vores firmas DNA at have fuld knald på markedsføringen, og det har helt sikkert været medvirkende til vores succes. Vi startede jo med at afholde gymnasiefester på diskoteker, og vi lærte hurtigt, at festen med flest gæster nærmest altid var den fest, som var markedsført bedst. I teorien var det nok at opsætte en enkelt plakat på opslagstavlen i fælles-arealet på skolen, men vi gav den selvfølgelig max gas med plakater i alle klasser og på toiletter, og vi stod troligt foran skolen kl. 07:50 i dagene op til festen og sørgede for, at alle elever fik en flyer i hånden, når de mødte. Denne lidt overdrevne tilgang til markedsføringen har fulgt os lige siden.

Hvordan oplever du hverdagen som iværksætter - nu hvor du er nået dertil, hvor mange nystartede entreprenører drømmer om at ende?

Jeg mærker det ved at tage på arbejde og føle, at jeg gør en forskel, at jeg er en del af noget, som går godt. Det givet et lille successmil. Det er vel lidt som at spille på et fodboldhold, som er et mål foran modstanderen. Der skal stadig kæmpes benhårdt, og jeg kan selvfølgelig ikke bare slappe af, men det er alligevel en skøn følelse at være foran.

Det er i øvrigt ikke sådan, at følelsen af succes er blevet ti gange stærkere, efter at virksomheden er blevet ti gange større. Hvis vi genbruger fodbold-analogien: Glæden over at vinde en fodboldkamp i serie 6 kan være lige så stor som glæden ved at vinde i Superligaen.

En del af at være nået dertil, hvor I er, er jo også den økonomiske frihed, der følger med. Hvordan har du egentlig oplevet den del?

En klar fordel ved succes er selvfølgelig den økonomiske gevinst, som ofte ledsager succesen. Jeg ved godt, man siger, at dine udgifter altid følger dine indtægter, men det er jeg nu ikke helt enig i. Bortset fra enkelte udskejelser, fx på bilsiden, har mit privatforbrug været nogenlunde uændret de seneste ti år. Der er jo grænser for, hvor meget du kan rejse, gå til koncerter eller i biffen. Og jeg skal hilse og sige, at straks den økonomiske begrænsning er væk, står den næste begrænsning klar i kulissen, fx at man skal huske sundheden, og du kan således alligevel ikke gå amok i rødvin og store bøffer.

Det er, når der er frit valg på alle hylder, at viljestyrken kommer på prøve. Fx er valget imellem cyklen og Maseratien som transportmiddel om morgenen stadig lidt af en kamp for mig.

Det er også som om, at prioriteringerne ændrer sig, når der først er frit valg på alle hylder, og man allerede har prøvet lidt af hvert. Fx valgte jeg at bo på vandrerhjem i stedet for det vante fancy hotel, sidst jeg var i København, for antagelsen var, at det var hyggeligere. Den antagelse viste sig at være korrekt. Privat bor jeg med fru i et to-families hus, hvor vores andel kun udgør omkring 100 m². Vi er kommet frem til, at det er meget hyggeligere på den måde.

Når man hører om iværksætteri i det offentlige rum, følges det altid ad med snakken omkring "succes". Men kan man overhovedet måle succes - altså hvad vil det sige for dig som iværksætter?

Jeg mener, at succes skal måles i forhold til, hvad du har opgivet for at opnå succesen. Har du startet en succesfuld it-virksomhed, men har brugt de seneste ti år med hovedet begravet i et serverrum, så mener jeg, succesen har haft en liiige høj nok pris. Lige netop på det punkt synes jeg, Esben og jeg kan være stolte af vores virksomhed, da den igennem alle årene har været en stor del af vores sociale liv med masser af fester, sommerferier og skiture.

Jeg omgås både Esben og mange af medarbejderne privat, og flere af mine bedste venner er eller har været ansat i virksomheden. Som min gode ven Brian Sørensen, stifter af CULT, siger: "Lykken er selve vejen til målet." Det er da meget federe at nyde livet nu end om 30 år.

Nu hvor du er blevet mere erfaren som iværksætter, tager du så også større chancer?

I forbindelse med sats og risici har Esben og jeg talt om, at det er pudsigt, hvordan størrelsen på sats i forhold til virksomhedens størrelse er konstant. Det er ikke sådan, at hvis du er en større virksomhed og råder over en masse penge, så er den hellige grav velforvaret, og du kan tåle en masse fejlsats.

For i praksis er dine sats/investeringer vokset sammen med din virksomhed, og risikoprofilen er strengt taget, som da du var en mindre virksomhed. Man ser jævnligt store sunde virksomheder, som går konkurs pga. få satsninger, der fejler på samme tid.

Man hører ofte, at folk, som vælger at blive iværksættere, også løber en stor risiko. Derfor kan det i offentligheden virke som om, at hvis man ikke tør satse stort, så bliver man aldrig iværksætter. Hvad tænker du om det?

Jeg synes, at det kommer an på, hvornår i dit liv du laver satset. Jeg har den største respekt for bankmanden med tre børn, som siger jobbet op og kaster sig ud i iværksæteri. Det er et reelt økonomisk og socialt sats, i modsætning til, da vi selv sprang ud som selvstændige. Vi var begge i starten af 20'erne, og den økonomiske risiko og vores økonomiske forpligtelser var til at overse.

Man kan sige, at de penge, vi sidenhen har satset i firmaet, jo er penge, som vi har tjent sammen i firmaet. Vi har heldigvis igennem hele forløbet har haft samme filosofi ift. at lade pengene blive i firmaet og bruge dem til vækst frem for fx dyre ure og champagne. Mantraet er: "Aut augmentum aut mors", hvilket betyder "vækst eller dø" (hvis din virksomhed ikke er ved at vokse, er den ved at dø).

Du har startet Lasertryk op sammen med Esben, og jeg hører om flere og flere startups, hvor netop det at være flere founders er en klar fordel. Hvad tænker du om det?

Ja, nu har jeg jo ikke rigtig prøvet andet, men min anbefaling er at finde en partner. Værdien af et godt partnerskab er enorm.

I praksis drøfter Esben og jeg nærmest alle beslutninger af betydning. Det foregår naturligvis via e-mail. Du tænker måske, at det må betyde, at alle beslutninger tager dobbelt så lang tid, eftersom vi begge skal ind over alting. I praksis er det modsatte tilfældet. Har en af os en idé, vender vi den tidligt i processen med den anden

i stedet for at gå og overveje og finpudse idéen inde i hovedet. Hvis vi begge synes, at det er en god idé, bliver idéen langt hurtigere søsat, end hvis man alene skulle gå og overveje fordele og ulemper. Når vi er enige, er det bare ud over stepperne.



CHRISTIAN WALTHER ØYRABØ

Iværksætteri, innovation og kaos

Christian Walther har været iværksætter i næsten 20 år og er aktiv i en lang række bestyrelser

Kender du det, at du synes, alle de andre er dygtigere, smartere og ultra moderne, og du kan simpelthen ikke forestille dig, at du kan komme i nærheden af deres succes og resultater.

Hver gang du læser om en succesfuld iværksætter, så omtaler de ofte deres planer, teams, processer og masser af avancerede måder at gøre tingene på...

Man sidder som menig iværksætter og drømmer om fremtiden og ved ikke, hvordan man skal gribe den an.

Man tænker, har alle de andre iværksættere også engang siddet og følt det hele var op ad bakke?

Svaret er ja.

Jeg har været iværksætter i 17-18 år og har i dag opnået mange af de mål, jeg har drømt om. Jeg har startet nogle spændende virksomheder, arbejdet med spændende mennesker og tjent nogle penge, der frem for alt har givet mig et dejligt liv med faste rammer for mig selv og min familie.

Mange tror, at iværksættere lever bedst med utryghed og kaos, men sandheden er ofte en anden.

Sandheden er, at jeg til at starte med var en klods-major som iværksætter, har arbejdet alt for meget som-

metider sammen med folk, jeg synes var nogle fjolser, og jeg elsker tryghed og fast indtægt.

Hvorfor er det lykkedes alligevel, og hvordan kan du lære noget af det.

Det nemmeste i verden er at tegne et glansbillede, når alt er gået godt, til trods for, at et øjebliksbillede på halvvejen ville have været et billede af kaos.

Du tænker måske, hvordan kan en, der tænker, lever og ånder for iværksætteri sidde og sige, at han elsker trygheden. Jeg er bare ærlig om det. Alle kan i en vis udstrækning tåle kaos, men foretrækker orden. Jeg tror dog, at mange iværksættere, inklusiv mig selv, kan tåle mere kaos og usikkerhed end gennemsnittet.

I almenheden ligner vores liv dog et, der balancerer på kanten. Men folk skal måske i højere grad spørge, hvorfor vi iværksættere er villige til at leve et liv på kanten.

For mig er det et spørgsmål om at leve ude på kanten for en dag at kunne slippe for det. Jeg ved, det lyder underligt, men se det på den her måde: Er der nogle af dine venner, der har et dejligt velbetalt job og et glansbillede af en tilværelse, hvor du tænker, at hvis lønchecken stop-

per fra den ene dag til den anden, så kolliderer det hele på 3 mdr.?

Se... det synes jeg, er et liv på kanten. Jeg har i årevis levet et liv, hvor det hele ville brase sammen i samme øjeblik, pengestrømmen stoppede, for i dag at leve et liv, hvor jeg kan eksistere i årevis, uden at der kommer en krone i kassen og uden at skulle ændre et komma i min og familiens livsstil. Bevares, jeg vil da gerne se flere penge trille ind, men det er dejligt at have råd til at skyn-de sig lidt langsomt engang imellem.

Så tro ikke, at alle andre er helt forskellig fra dig. Den eneste forskel er, at hvor du måske ikke har nået målet endnu, så er de andre bare en fremtidig version af dig.

For at vende tilbage til, hvad jeg egentlig startede med - alle de store planer, som man altid hører om, og hvor velsmurt de er, hvor klare og toptimerede de er.

Man tænker, hvor har de dog lært det hele?

Sandheden er, at det, de har lært, har de netop lært hen ad vejen.

Jeg synes, det er en skrøne, at man kan starte som iværksætter på et niveau, hvor man er helt parat, og alt er klappet og klart. Derefter udruller man sin perfekte plan, i øvrigt uden forsinkelser og bump på vejen, for til sidst at nå i mål sammen med sit vidunderteam, og slutligt erklærer, at man egentlig ikke interesserer sig for penge og succes.

Klart...

Hold fast i dit eget værdisæt og prøv at undgå at male et skønmaleri af livet som iværksætter, da andre iværksættere en efter en vil brænde ud, når de oplever, at opgaven er langt større, end de troede.

Min sandhed er, at jeg ikke havde en plan, men jeg havde en drøm. Jeg anede ikke en gang, at det, jeg troede var en plan, slet ikke var en plan. Det var maximalt et ukvalificeret skøn.

Konstruktive iværksætterplaner er noget, der er beholdt iværksættere med nogle år på bagen eller særlige talenter. Det er derfor, det ofte tager 4-5-6 år at få sin første virksomhed til at fungere.

Måske sidder du og spørger dig selv, om det kan være rigtigt det, jeg siger, for du kan garanteret komme med et eksempel på en, der har banket en drømmevirksomhed op på nul komme fem. De eksempler er der altid, men for hver af dem er der 50, hvor det ikke er gået sådan.

Kan du huske dengang, du gik i skole, og du skulle til eksamen, og du var hundehamrende nervøs. Så sagde din lærer, at du bare skulle forstille dig censor uden bukser på. Ud over, at de billeder utvivlsomt har medført nogle traumer, så lærte det dig at forstå, at de andre også bare er mennesker.

Det samme gælder iværksættere. De andre er ikke fødte genier, de har vokset og udviklet sig til at blive dygtige.

Og lad mig slå det fast - du kan det samme, hvis du vil.

Næste punkt, der kan ødelægge din dag, er, når alle andre virker innovative, og du tænker, hvordan finder de dog på det. Mens du sidder og bliver frustreret over, at du ikke er innovativ, så flyver der en hveps rundt i lokalet. Ingen siger noget, men folk omkring dig sidder og tænker.

- En tænker: Måske der er flere, jeg tror jeg går ud.

- En tænker: Måske man skal klaske den en, men jeg gør det ikke, måske den stikker.

- En er bare bange for den og kan ikke tænke klart.
- En har i løbet af 2 minutter udtænkt en hvepsefælde, som er så smart, at du tror, det er løgn.
- En vil ringe til en, der kan komme og fjerne den.

Mens de stadig tænker, så rejser du dig op, åbner vinduet og hvepsen flyver ud. Nu tænker de samme folk:

- Fedt, jeg bliver her alligevel.
- Dejligt, nu risikerer jeg ikke at blive stukket.
- Dejligt, nu har jeg ro til at koncentrere mig igen.
- Nu har den idiot lige ødelagt mine store planer, her gider jeg ikke være.
- Ham der kan løse problemer, jeg gemmer hans nummer.

Hvis du nu bare skiftede ordet lokale ud med ordet virksomhed, og ordet hveps ud med produkt, så giver det måske mere mening.

Hvad vil det sige at være innovativ? Måske bare at præsentere sin ide, hvor andre ikke gør det. Måske er det evnen til at handle ud fra, hvad man finder naturligt og intuitivt.

Kan det læres? Ja, et stykke hen ad vejen kan det, men sommetider er det også bare simpelt.

Men omvendt, ordet innovativ betyder fornyelse, hvilket per definition er ukendt. Kan man lære det ukendte?

Man kan i hvert fald lære at tænke ud af boksen eller i hvepsetilfældet bare gøre et eller andet, mens ingen andre gør noget.

Min konklusion, som jeg ønsker, du tager med på vejen, er, at alle succeshistorierne, du hører om iværksætteri

bliver beskrevet i retroperspektiv, altså når det er gået godt. Statistikken er pillet ud, så du hører ikke om fiaskoerne. Historierne bliver fortalt, når målet har mistet sin magi og bare er blevet dagligdag. De bliver fortalt af personer, der har arbejdet 18 timer i døgnet i mange år, og som på vejen har nedprioriteret familie og venner.

De penge, de har tjent har naturligvis ikke den sødme, som man drømte om 10 år tidligere og er i dag måske et middel til at indhente det forsømte.

Tænk, hvis man aldrig får dem og aldrig kan indhente det forsømte - er det det, der får iværksættere til at leve på kanten, til det lykkes? Er den innovative bare den, der letter røven - selv om det jo ikke lyder særligt magisk?

Jeg elsker at være iværksætter, og mine dårlige dage er ofte bedre end andres normale dage.

Bryd din fordom om, at alle andre er magiske og kan noget særligt, der giver dem succes. Du kan højest sandsynligvis det samme, du ved det bare ikke endnu...

LOOK YOURSELF IN THE MIRROR
AND ASK YOURSELF,
WHAT DO I WANT TO DO EVERY DAY
FOR THE REST OF MY LIFE...
DO THAT!

Gary Vaynerchuk



LISA BØNSDORFF DALSGAARD

Se muligheder i distraktionerne

Lisa Bønsdorff Dalsgaard er stifter af Danmarks første iværksætterslot StartupWorks samt kvinden bag GoodiePack.com

Der findes forskellige grader i titlen iværksætter. Den største grad er en succesfuld iværksætter - én, der har skabt et velkendt koncept og en god forretning. Det er dén titel, de fleste af os stræber efter. En af de største udfordringer på vejen dertil er fokus. - Jeg deler her de redskaber og strategier, som hjælper mig med at holde fokus, og se muligheder i distraktionerne.

Muligheder får mig til at stå op om morgenen

Possibility er det engelske ord for *mulighed*, men ordet bliver faktisk ikke defineret i den kendte Business-Dictionary.com, som når ud til over 5 millioner mennesker om måneden. *Opportunity* defineres som: *Omstændigheder, der kan udnyttes med et usikkert udfald, som kræver engagement af ressourcer og indebærer risiko.* Så mulighed indeholder altså *risiko*. Men sjovt nok indeholder deres definition af risiko ikke ordet *muligheder*. Det samme gælder i det nationale referenceværk, DenStoreDanske.dk, her kan man slå ordet *risiko* op, men ordet *mulighed*, står ikke tydeligt defineret. Hvorfor? Har vi brugt for lidt tid på muligheder?

Det kan blive til lange og udfordrende diskussioner om,

hvordan mulighed, chance og risiko hænger sammen med negative og/eller positive ladninger. For mig er muligheder et positivt ladet ord, som kan have et positivt eller et negativt udfald.

Når man vælger at se på mulighederne, så er der stadig en risiko for, at man måske ikke når visionen eller det, der er værre. Ser man på risikoen, er der til gengæld næsten også altid en mulighed - i hvert fald når jeg kigger. Så for mig kan muligheder og risiko have samme indhold og udfald - det hele handler om synet på omstændighederne.

Jeg prøver altid at vælge det opportunistiske syn, for det giver mig en langt bedre hverdag. Tro på mig selv og tro på, at dét lykkes!

Hvorfor findes der egentlig ikke grundigere definitioner af ordet *mulighed*? Har vi undervurderet det? Og hvorfor lærer vi ikke mere om *muligheder*? Hvordan ser vi dem? Hvordan griber vi dem? Hvordan kommer vi fra muligheden og hen til udkommet, den positive vision?

Hvorfor har jeg tænkt mig at dedikere min artikel til muligheder?

Jeg tror, at en ægte iværksætter, er én, der ser muligheder frem for problemer. Det er fokus på muligheder

frem for risiko, der gør, at vi tør springe ud i det og tro på, at vi sagtens kan nå helt hen til den positive vision.

Muligheder kan være dyre distraktioner

Jeg oplever, at en iværksætter med muligheds-karakter trækker altid er fyldt med gode ideer - og det kribler for at sætte ideerne i værk. Kan man mærket presset over at skulle skalere sin eksisterende virksomhed, er det egentlig lettest for denne iværksætter at se muligheder i en af de mange andre ideer og i stedet begynde at sætte en ny idé i værk.

For at gøre det endnu værre, så føles det ofte skønt med distraktioner. De kommer helt automatisk, når skrivebordet flyder med opkrævninger, registreringer og andet papirarbejde, så er det virkelig en udfordring at holde fokus på det strategiske arbejde, som er vigtigst for virksomheden.

Generelt kan de mange muligheder og nye forretningsideer være utrolig distraherende i hverdagen, og foruden tanker bliver man også distraheret af notifikationer, beskeder, emails, opkald osv.

Forskeren Gloria Mark fra University of California, Irvine, har konstateret, at en typisk kontomedarbejder kun har 11 minutter mellem hver afbrydelse, mens det tager et gennemsnit på 25 minutter at komme tilbage til den originale opgave efter en afbrydelse. Ret tankevækkende. Og ifølge Carnegie Mellon Universitys Human-Computer Interaction Lab gør afbrydelser os dummere.

Hjerneforskerne debatterer om betydningen af gadgets' effekt på hjernen og på vores multitasking. De tidlige resultater viser det, vi efterhånden godt ved, at når man laver flere ting på én gang, så lider begge indsatser. For det koster jo altid noget, når man skifter. Det kender vi også, når vi skifter bolig, abonnement eller forhandler.

Men når hjernen skifter opgaver og tanker, er det sværere at måle omkostningerne.

Træn din gribeteknik og lad distraktionerne komme an

Vi ved, at distraktioner næsten er uundgåelige, men de færreste ved, hvordan vi så kan udnytte distraktionerne til vores egen fordel. Alessandro Acquisti, professor i informationsteknologi, og psykolog Eyal Peer fra det omtalte Carnegie Mellon University satte sig for at designe et eksperiment, der skulle teste hjernen under afbrydende distraktioner, og de fandt frem til noget helt uventet.

De inviterede 136 personer ind i deres laboratorium og bad dem læse en tekst og svare på spørgsmål om teksten. Én gruppe skulle fuldføre opgaven, hvor de to andre grupper fik at vide, at de muligvis ville blive kontaktet med yderligere instruktioner via sms. De blev afbrudt to gange via sms.

Så satte de en ny test i gang og bad dem alle læse og svare på spørgsmål, men denne gang blev den afbrudte-gruppe delt i to, og kun halvdelen blev afbrudt, selvom alle fra gruppen forventede at blive afbrudt. I første omgang lavede den afbrudte gruppe 20% flere fejl end gruppen, der ikke blev afbrudt.

I anden del af eksperimentet var den afbrudte-gruppe også dårligere end den gruppe, der ikke blev afbrudt, men lavede dog kun 14% fejl. Forskerne forklarer, at folk, der forventer at blive afbrudt, kan lære at forbedre den måde, de takler det på.

Det mest spændende var dog at den gruppe, som blev advaret om en afbrydelse, men aldrig blev afbrudt, forbedrede sig med hele 43% og faktisk overperformede gruppen, som aldrig var blevet afbrudt.

Dette var en helt uventet opdagelse og viser ifølge forskerne, at personerne lærte af deres erfaring og tilpassede deres hjerner. Det lykkedes dem altså at udnytte deres hjernekapacitet endnu bedre for at stå imod en afbrydelse, og forskerne forklarer, at den mulige afbrydelse måske også gav dem en deadline, der gjorde dem endnu mere fokuserede. - Så man kan altså træne sig selv til at blive distraheret, også selvom man ikke ved, hvornår distraktionen kommer.

Så hvad kan iværksætteren tage med fra denne forskning? Netop, at afbrydelser er dyre, men erfaring og deadlines kan skabe så meget fokus, at man kan nå et endnu højere niveau. Erfaring er træning, så her er et par andre redskaber, jeg bruger til at se muligheder i distraktionerne:

Sådan træner du...

1. Mønsteret i iværksætteroverspringshandlingerne

Jeg har en lille sort bog. En idébog. Værdien for mig er ikke selve bogen, men en handling. Dét, der sker, når jeg skriver mine nye forretningsideer i bogen er: Jeg prioriterer. Jeg fokuserer.

Når jeg kigger i min bog, kan jeg se gamle ideer, som jeg kan grine af i dag. Jeg ser ideer, som andre nu har udført. Ideer, som er blevet overhalet af den moderne verden og ideer, som stadig har potentiale. Mest af alt så lærer jeg rigtig meget af at kigge i min sorte bog. Jeg kan nemlig se et mønster i, hvilke brancher og hvilke type ideer, jeg får. Jeg får typisk ideer inden for medier og marketing og primært inden for nye indgange til eksisterende markeder. Derfor ved jeg ordret, hvilken branche jeg brænder for, og kan bedre holde mig på sporet.

2. The Hemmingway Bridge

I bogen *Slip kreativiteten fri* skriver Josh Linkner om sin yndlingsteknik kaldet Hemmingway Bridge, som skal bruges til at undgå problemet med skiftevis at starte og stoppe. I stedet for at afslutte et kapitel og fortsætte den følgende dag med en tom side, skrev Hemmingway det første afsnit af det næste kapitel, før han afsluttede dagens arbejde. Så næste dag, når han kom på arbejde havde han et forspring og kunne hurtigere starte med at fokusere, nu når de oprindelige tanker var nedfældet på papiret. Det virker.

Når kunderne ringer til GoodiePack, eller det banker på min dør på Slottet, så bruger jeg lige de første par sekunder på at starte en sætning i skrivearbejdet - uden at sætte punktum. Så kan jeg lettere vende tilbage, skrive videre og måske endda se nye muligheder når jeg fortsætter sætningen.

3. Udnyttelse af de kreative distraktioner

Generelt er det min kreativitet, der kan distrahere mig allermost i arbejdsdagen. Min kreativitet skaber nye forretningsideer. Så jeg skal være proaktiv for at udnytte min kreativitet i den eksisterende virksomhed. Derfor tegner jeg træer.

Jeg tegner et træ med markeder, hvor hver gren angiver et nyt marked. Jeg tegner træer for indtægtskanaler, markedsføringskanaler og for den tekniske forretningsudvikling. Jeg tegner gerne en hel skov af træer og får overblik. Hvert træ har rødder, stammer, grene, skud og blade, der viser mig hvilke steps jeg skal igennem, før jeg kan høste frugten som en succesfuld iværksætter.

Der er muligheder, hver gang du bliver distraheret. Du kan vælge at slippe det ufærdige arbejde for at starte på noget nyt eller slippe det ufærdige arbejde for så at komme tilbage og se muligheder.

Du kan træne ved at starte med at acceptere, at du som iværksætter ikke kan undgå distraktioner, men i stedet gribe dem og vide, hvad du skal gøre af de mange nye muligheder. Jo mere du træner, des mere erfaring får du. Sådan finder du dit fokus.



JØRGEN MADSEN CLAUSEN

Entrepreneurship fra vugge til grav

Jørgen Mads Clausen er tidligere administrerende direktør for Danfoss og i dag aktiv bestyrelsesformand, samfundsdebattør m.m.

Entrepreneurship kan praktiseres i alle faser af en virksomheds historie. De fleste forbinder kun entrepreneurship med tidlige start ups, men det er lige så spændende at være entrepreneur i virksomheder, der allerede er godt i gang, og det har mange fordele at gøre det i en moden virksomhed.

Der er desuden mange eksempler på virksomheder, der var tæt på at gå bankerot og så alligevel har vendt en truet håbløs forretning til en bragende succes. Bare tænk på Apple! Steve Jobs vendte tilbage, da alle troede, at nu var det slut, og det er blevet til en af verdens mest værdifulde selskaber. Det er tillige helt entydigt, at det kun skyldtes én mand og hans viljestyrke - Steve Jobs. Det han gjorde var på ingen måde indlysende.

Tilsvarende kom Nokia i store vanskeligheder efter Sovjetunionens kollaps. Nokia lavede TV-apparater, gummistøvler og flere andre ting, der ikke var de store udsigter for. I deres nød satsede ledelsen på en lille ny produktlinje for mobiltelefoni. Det gjorde Nokia umådelig succesfuld og til Europas mest værdifulde selskab. Det kom derfor også fuldstændig bag på alle, at det desværre er endt med, at Nokia blev fuldstændig slået ud af Apple indenfor mobiltelefoner. Derefter blev de købt af den gamle virksomhed Microsoft, som siden har

solgt virksomheden med stort tab. Microsoft, som også er blevet stor som et resultat af entrepreneurship, dengang man lavede et operativsystem til IBM til verdens første personlige computer. Microsoft var meget entrepreneur drevet af Bill Gates, men efter han er ude, har man tabt den innovative gnist.

En entrepreneur som Bill Gates ville næppe have købt Nokia. IBM var også engang en meget succesfuld pioner indenfor computere, men tabte entrepreneurshipånden efter at være blevet store, og den oprindelige Watson familie var ude af billedet.

Historien med Nokia som innovator er dog måske slet ikke slut endnu. Man har nu købt Siemens ud af det fælles joint venture indenfor mobile stationer og rygterne siger, at man har meget lovende ny teknologi på vej.

For folk med en entrepreneurspire er det utroligt inspirerende at lære af historier om det, andre har haft succes med, og hvordan de gjorde det, og det behøver slet ikke være om de store selskaber, vi alle kender.

Der er masser af historier og bibliografier om succesfulde erhvervshistorier at kaste sig over. Det er det, man kalder rollemodeller. Rollemodeller er vigtige i forståelsen af entrepreneurship, da det nok kun kan læres via "Learning by doing". Skal man lære om entre-

preneurship på universitetet, skal man igennem et utal af fag som for eksempel marketing, erhvervsjura, finansiering, regnskabslære, personaleledelse, logistik osv. for slet ikke at nævne tekniske fag. Det er umuligt at dygtiggøre sig i alle de discipliner, som er nødvendige. Man er dog nødt til at have nogen faglighed indenfor det, man ønsker at innovere indenfor.

Jeg har været forbavset over, at nogle af de mest succesfulde entreprenører har været håbløse indenfor ting, som jeg troede, de burde være dygtige til. Eksempelvis var Steve Jobs åbenbart stridbar, vanskelig at arbejde med og ikke just en person med behagelig personaleledelse, hvis man skal tro bogen om ham. Men måske var det hans succesfaktor: at han kunne drive det ypperste frem i dem, der tålte hans stil. Det kunne også have været hans fald. Det var i hvert fald årsagen til han blev smidt ud af Apple til at begynde med.

Det, der er uomgængeligt, er, at entrepreneurship i alle dets former er højrisikabelt! Det er nemt at sætte det hele til. De succesfulde entreprenører hører vi alle om, men dem, der ikke klarede det, melder historierne ikke noget om, og dem er der mange flere af. Ufatteligt store, surt sammensparede summer er tabte, og de kommer aldrig igen. Hertil kommer skuffelser, tab af prestige, depression, økonomisk ruin, skilsmisser måske endda selvmord. Det kan gå ud over kone/mand og børn, trofaste medarbejdere og lokalsamfund. Alt afhænger af realistiske forundersøgelser og forventninger støttet af kritiske kolleger og mentorer. Alle eventualiteter skal endevendes.

Det svarer til, at man skal være helt sikker på, at en båd er komplet vandtæt, inden den søsættes. Alle risici skal man prøve at minimere. Det er meget nødvendigt at turde lade andre kritisere ens projekt. Selvom det kan være følsomt, er det ikke ment som noget personligt. Det

er kun acceptabelt at fejle, hvis det er professionelt! Er det det, er der heller ikke noget at skamme sig over. De fleste iværksættere i alle lande frygter skammen ved at fejle (Jeg sagde det jo nok...).

Ingen ønsker at tage unødige risici, men vi gør det alligevel jævnlige, fx når vi smutter over for gult lys. Det er derfor, det er så vigtigt at være erfaren og have et erfarent team, som kan styre udenom de vanskeligheder, der altid opstår.

Det største problem for stort set alle entreprenører er at rejse kapital og finansiere ideen. Navnlig i de tidlige faser er det svært, når man ikke har pengene selv og måske ikke kan overbevise andre om ideen. Erfaringen er, at det er sådan, fordi de ikke evner at lave en realistisk forretningsplan, som holder vand.

Mange af dem, der kommer i gang, er lidt heldige i starten, men evner at tilpasse sig situationen og finde det hul, hvor deres ide har en berettigelse, og de har forudsætningerne for at drive det til mere. Det er derfor, at det ofte er meget bedre at lave entrepreneurship i allerede eksisterende virksomheder. De eksisterende virksomheder har en basisorganisation, de har allerede indtægter og positivt cashflow, men mangler den nye ide og viden, som entrepreuren kan komme med. Det er bare med at lave en aftale med ledelsen af dette firma. De fleste mindre og mellemstore firmaer har en situation, der ligner dette scenarie.

I de mindre firmaer vil det vigtigste være at bidrage med en høj uddannelse og særlig viden. I en større virksomhed er det meget vigtigt at medbringe stor erfaring fra tidligere og et detaljeret branchekendskab. I mange tilfælde kan medejerskab være en mulighed. Har man penge, kan man købe sig ind i virksomheden eller måske overtage firmaet straks eller senere. Lige nu står ca. 20.000 familievirksomheder i Danmark overfor et gene-

rationsskifte indenfor de næste 10 år. Måske skal det være dig, der overtager roret? Der er bare rigtig mange muligheder.

Ejer man allerede en virksomhed, kunne muligheden være at fusionere med virksomheden, der skal generationsskiftes og lade næste generation fortsat være passive aktionærer. Så behøver man ikke tage en krone op af lommen. Hen ad vejen køber man familien ud.

Konklusionen er, at det vil være en kæmpe fordel, hvis man udvikler sin ide i en eksisterende virksomhed, som man enten køber sig ind i eller overtager helt. Selvom man så ikke ejer 100%, er man ikke værre stillet end, hvis man starter forfra uden den fornødne kapital på lommen. Man vil i næsten alle tilfælde være afhængig af at skulle overbevise andre om de planer, man har. Risikoen er betydelig mindre, fordi virksomheden allerede er i gang.

Det kan også være nemmere at starte som virksomhedslederens højre hånd end at have totalansvar. Som man kan forstå, er der masser af "gamle" virksomheder, hvor iværksættergejsten er væk og fokus er på at undgå at komme ud i bølgegang. De gamle produkter er måske ok en tid, men de kan være med til at finansiere det nye eventyr, som du kommer med! Det er bare med at have antennerne ude.

INTRAPRENEURSHIP IS THE SPIRIT
OF ENTREPRENEURSHIP,
WITHIN THE CONTEXT OF AN
EXISTING ORGANIZATION.

Manoj Sharma



SINE LARSEN

Lidt iværksætter er man vel altid

Sine Larsen er serieintraprenør, innovatør og bestyrelsesmedlem. Tidligere kampagnechef for Global Entrepreneurship Week

De sidste mange år har jeg arbejdet som intraprenør og levet benhårdt af de kompetencer, som jeg fik, da jeg havde min egen startup midt i nullerne. Livet som mom-trepreneur med små børn gik fra at være fedt til træls i 2005, da min mand fik nyt job med rigtig mange rejse-dage. Efter at have haft barnepige kl. 6 om morgenen temmelig tit i en periode for at kunne tage lyneren til KBH fra Odense for at arbejde med kunder, valgte jeg at lukke mit CVR-nummer og satse på en karriere som intraprenør.

Det har jeg aldrig fortrudt, for alt det, jeg lærte som iværksætter bl.a. om værdien af et stærkt netværk og evnen til at se muligheder frem for at se begrænsninger, har lige siden været mit unique selling point i en rekrutteringssituation med en arbejdsgiver. Dog har jeg altid vidst, at jeg engang igen vil få eget CVR-nummer i fremtiden og tænker, at det er cool, at senioriværksætteri er blevet så hot, som det er.

Så sidder du og tænker, om du skulle skifte CVR-nummeret ud med en ansættelseskontrakt for en periode, så vær ikke bekymret overhovedet - dine kompetencer fra livet som iværksætter er efterspurgt på fremtidens arbejdsmarked. På samme måde kan unge med fordel arbejde med iværksætteri under deres uddannelse - for vejen til

at blive en god innovatør og intraprenør går igennem iværksætteriet. Heldigvis er det blevet meget lettere at arbejde med kreativitet, innovation og iværksætteri både som studerende og elev helt ned i grundskolen.

Tankevækkende er det derfor, at der stadig kun er en ud af fire iværksættere under 30 år i Danmark, der er kvinde... Dog er de kvindelige founders internationalt begyndt at røre på sig, hvor de fylder et større del af iværksætterstatikken anført af de kvindelige millennial, som er født i 1980 til 1995.

Ny forskning viser, at selvom mandlige iværksættere tæller omkring 66% af nye selskaber internationalt eller næsten det dobbelte af antal virksomheder i forhold til dem, der er startet af kvinder (34%), er omsætnin-gen i virksomheder med kvinder som founder højere. Gennemsnitligt med US \$ 7100000 eller omkring 13% mere end gennemsnittet af de virksomheder, der er startet af mandlige iværksættere (Kilde: Rapport fra den franske bank BNP PARIBAS).

Hvordan kan alle os, som er en del af iværksæt-ter-økosystemet sikre, at denne positive udvikling breder sig til Danmark, så der bliver skabt flere arbejdspladser? Og hvordan får vi de unge kvinder til at vælge en karriere som iværksætter og gerne tidligt, altså når de er 20'erne?

Jeg tænker, at der er fire vigtige parametre, vi som iværksættersamfund og dansk økosystem kan skrue op for - og efter have arbejdet både med kvindelige voksne iværksættere og iværksætteri i skolehøjde - vil jeg give et bud på de parametre. Det helt ok, hvis du er uenig med mig og kan se en anden vej frem til målet.

1. Fra A+ kultur til læringskultur

På min opslagstavle har jeg nedenstående citat hængende for at huske mig selv på, at det er vigtig at turde at fejle - jeg har faktisk overvejet at brodere det i neongule korssting - fordi jeg møder en del kvinder og piger, som ofte er mere optagede af, at alt skal være perfekt, inden de handler på en ide eller lancerer deres produkt/service.

I stedet skal de turde at gå tidligt på markedet og teste deres produkt i lille skala - og dermed få den vigtige feedback, som kan gøre produktet eller servicen bedre, give en øget kundeforståelse og dermed et godt salg, når de går på markedet med det færdige produkt/service.

FAIL

- **First**
- **Attempt**
- **In**
- **Learning**

På forskellige Startup konkurrencer møder jeg en del ret så skarpe unge kvinder, der typisk er ved skoleårets afslutning, og når jeg så spørger dem: Hva' så, skal du sætte din virksomhed i søen?, er svaret rigtig ofte: Næhh, jeg skal jo til eksamen og vil rigtig gerne have en god karakter. Det har jeg aldrig nogensinde hørt en ung mand sige ...

Deres svar er ofte et spørgsmål om, hvordan de kan finde mere uddannelse i entreprenørskab eller en

god inkubator, hvor de kan arbejde videre med deres iværksætteride. Det finurlige er, at det samme mønster gør sig gældende, når jeg har haft praktikanter fra de videregående uddannelser.

For de kvindelige studerende er det vigtigere at få 12 for specialet og deres opgaver, hvor de mandlige studerende ofte er mere erhvervsrettede i deres tilgang til studiet og i højere grad er klar over, at de ikke får det første job på karakteren, men i højere grad på den erfaring, de kommer med fra fx et karriererettet studiejob eller praktik.

Så lad os huske at anerkende vores døtre for at turde og ikke kun, når de kommer hjem med 12-tallet!

2. Rollemodeller

Desværre er der ofte mange mænd og få kvinder på scenen i iværksætterland, så hvis ikke hele økosystemet og ikke mindst både mænd og kvinder lægger sig i sel-en for at finde de entreprenante kvinder, der er, tror jeg ikke, at vi får vendt den kedelige statistik, hvor kun én iværksætter ud af fire under 30 år er af hunkøn.

For hvis de unge kvinder ikke møder andre kvinder, som har sat deres iværksætterdrøm i søen, eller oplever kvinder som foredragsholdere, paneldeltagere eller jury-medlemmer i iværksætterkonkurrencerne, så har de ikke nogen succesfulde kvinder at spejle sig i og blive inspireret af. Derfor er det nødvendigt, at vi alle i fællesskab tager skeen i den anden hånd og får vendt udviklingen.

Tankevækkende er det, at jeg rigtig tit får mail fra mænd, som jeg ikke kender, som lige vil fortælle, at de holder et superskarpt oplæg eller har udgivet en ny bog, og jeg meget gerne må tænke på dem næste gang jeg skal lave en iværksætterevent, arrangere en paneldebat eller anbefale dem i mit netværk til en bestyrelsespost.

Jeg har til dato aldrig fået en lignende besked fra en kvinde. Den lader vi lige stå et øjeblik!

I efteråret 2015 undrede jeg mig over fænomenet. Efter en del debat om manglende kvindelig repræsentation på iværksætterevents arrangeret af økosystemet valgte jeg at kontakte andre fra økosystemet, og jeg fandt ud af, at mønstret i deres mailbox var det samme som i min.

Så hermed et opråb til kvinder i DK, hvis I gerne vil vælges til at stå på scenen og ikke mindst være en god rollemodel for andre kvinder - så gør dig valgbar og synlig. Der kan vi kvinder helt sikkert lære af vores mandlige konkolleger.

3. Entreprenørskabsundervisning

Tænk hvis alle børn i DK havde iværksætteri i skolen eller det vi på skolesprog kalder entreprenørskabsundervisning allerede i børnehaveklassen? Det var der over 100.000 børn og unge fra grundskolen, som havde i 2015.

Innovation og iværksætteri i skolen giver faktisk ret gode resultater og med en massiv tidlig indsats, hvor effekten er størst allerede i grundskolen, kan vi forandre samfundet fra at være præget af en lønmodtagerkultur til at blive præget af en skaberkultur.

Så husk at opmuntre din datter til at handle på sine ideér og skabe sin helt egen første business, uanset om det er en saftevandsbod, en tombola til fordel for andre eller perleplade-julepynt. Du kunne jo give hende *Bliv din egen Boss*, der er verdens første forretningsplan til børn, som blev lavet i forbindelse med GEW 2015.

Effekt af entreprenørskabsundervisning fra ABC til ph.d., som

- på ét niveau fører til entreprenørskabsundervisning på følgende niveauer

- øger lysten til at blive iværksætter hos elever og studerende
- påvirker elevers og studerendes entreprenørielle adfærd uden for skole og studier
- fører senere i livet til højere indkomst - både for selvstændige og for lønmodtagere
- øger tiltroen til egne entreprenørielle kompetencer
- øger sandsynligheden for, at den enkelte bliver iværksætter
- øger sandsynligheden for, at den enkelte vil arbejde med innovation i etablerede virksomheder
- øger sandsynligheden for at den enkelte vil arbejde som leder i private virksomheder

(Kilde: *Effektmåling af Entreprenørskabsundervisning i Danmark - 2014*, Kåre Moberg, Fonden for Entreprenørskab.)

4. Anerkendelse af kvinder, som laver produkter til kvinder

Ofte, når jeg i tidens løb har skullet booke foredragsholdere til events og har forslået en superskarp kvinde, som har scoret boxen på produkter eller services til kvinder, er jeg blevet mødt med ”Kan du ikke finde en som er mere seriøs?” (Læs, en som har lavet noget mere maskulint). Det har altid undret mig, for kvinder er big business! På samme måde har jeg funderet ret meget over, at en gammel møgtrend fra min barndom i 70’erne om, at piger ikke må lege med pigeting, som fx LEGO Friends og andet pink legetøj, er genopstået.

Kunne vi ikke lade vores piger lege med det, de har lyst til og samtidig opfordre dem til at skabe nye services, teknologier, spil og produkter til verdens største forbrugergruppe med købekraft - nemlig kvinder!

PS: Hvis de danske iværksættere af begge køn brugte lige

så meget krudt på at salgstræne, som de lige nu bruger på at pitchtræne, så tror jeg, at der var færre, som havde brug for venture kapital og iværksætterpilotordninger eller lign...



FRASER DOHERTY

Gør det, du elsker

Fraser Doherty er stifter af SuperJam - et 100% frugtfirma, som har vundet over 20 innovations- og designpriser

For mig handler succes om at stå op hver morgen og gøre det, som man tror, at man er født til at gøre. Livet er for kort til at vie sig selv til noget andet. I mit tilfælde kan jeg ærligt sige, at jeg nyder at være iværksætter. Der er faktisk ikke noget, jeg hellere vil være.

Jeg forestiller mig nogle gange, hvad jeg ville sige til mig selv, hvis jeg mødte mit 14-årige jeg. Hvis jeg fortalte ham, at den lille syltetøjsvirksomhed, som han lige havde startet, ville blive så stor, som den er i dag, så ville han simpelthen ikke tro mig.

Han ville på ingen måder have forestillet sig, at det, som startede med et par solgte syltetøjsglas til naboerne, ville vokse sig til en virksomhed, som siden har solgt millioner af syltetøjsglas fra tusindvis af forretninger rundt omkring i verden. Da han var teenager, havde han ingen idé om, at SuperJam ville ende med at vinde over 20 innovationspriser, blive fremvist på National Museum of Scotland, og at hans historie ville blive til et TV-drama i Japan!

Det utrolige eventyr, som jeg har været på, har kun handlet om det, jeg elsker - at lave syltetøj. Succesen har ikke haft noget at gøre med erfaring eller planlægning, men snarere med mangeårig fokus på forbedringer. En kon-

stant forbedring af opskrifter, indpakning og brandets historiefortælling. Jeg lagde kun alle de års arbejde i projektet, fordi jeg syntes, at det var sjovt. Hvis det ikke havde været sjovt, var jeg stoppet for længe siden og begyndt på noget andet.

Som dreng indviede min bedstemor mig i de hemmelige opskrifter. Da jeg var 26, tog jeg hende med for at besøge dronningen på Buckingham Palace, hvor vi skulle hente en medalje for at fejre succesen af det brand, som vi havde skabt sammen. Ingen af os regnede med at tjene millioner, og jeg havde i hver fald ikke en ti-årsplan for vækst i virksomheden, da jeg startede.

Hvis jeg mødte mig selv som 14-årig, ville jeg fortælle ham, at han skulle gøre det, som han mente, var bedst for ham - ikke lytte til dem, som grinede af hans syltetøj, og ignorere folk, som ikke troede på, at det ville lykkes. Jeg har opdaget, at hvis du bare fokuserer al din energi på det, du elsker, så ender du med at blive meget god til det, måske en af de bedste i verden.

Hvis jeg ikke elskede det, jeg laver, så ville jeg aldrig have fortsat arbejdet, for fabrikker, leverandører og supermarkeder sagde alle nej til mine idéer i starten.

Det er kun, når du elsker noget så højt, at du ikke kan

stoppe igen, at du ender med at skabe en succes ud af det. Lige meget, hvad der står i startup-bøgerne i lufthavnen, så kræver det en masse arbejde at starte en virksomhed. Du er nødt til at ofre tid med familien, dit sociale liv og højst sandsynligt også dit helbred.

Sandheden er, at du kun er villig til at ofre alt det nødvendige, hvis du sådan helt dybt inde virkeligt tror på, at det er den her idé, du skal dedikere dit liv til. Ellers er det yderst sandsynligt, at du vil stoppe ved den første forhindring på din vej.

Fokus

Vores liv er så rodede. Mere rodede end nogensinde. En gennemsnitlig person tjekker Facebook mere end tyve gange om dagen. Vi modtager information hele dagen fra TV, radio, aviser, plakattavler, tweets, opslag på sociale medier, YouTube-videoer, memes, Foursquare, sms'er, telefonopkald, Skype-opkald, instant messenger, e-mail og breve, og alligevel har vi på en eller anden måde også tid til at have samtaler med de folk, vi bor sammen med, dem vi arbejder sammen med, og dem vi elsker.

Det lader til, at vi har mistet evnen til at stoppe op og tænke dybt over tingene en ad gangen. Vi modtager hundredevis af idéer alle steder fra og i stedet for at stille spørgsmål tegn ved hver enkelt af dem, så tager vi dem, der passer ind i vores verdensbillede til os, og ignorerer dem, som ikke gør. Vi drukner i information, og vores hjerner bliver fyldt op. Vi kan dårligt nok tænke selv længere.

Og det lader heller ikke til, at der er nogen, som ønsker at leve i øjeblikket. Der er ikke nogen, som løfter røret og siger: "Hey, hvad laver du? Kunne du tænke dig at drikke en kop kaffe lige nu?" Det ville bare virke un-

derligt i det altid travle samfund, som vi har skabt. Vi lider kollektivt af illusionen om at have en plan. Vi formoder, at alle har travlt lige nu. Øjeblikket er allerede optaget. I dag er allerede booket. I morgen er også booket, så lige *nu og her* må vente til næste uge.

Vi skanner konstant hundredevis af forskellige informationer, venter på, at noget sker, venter på, at vores liv sker, venter på, at vores held vender og på, at alle vores drømme går i opfyldelse.

Sidst på dagen på arbejdet kan vi have svært ved at sætte ord på, hvad vi egentligt har opnået i løbet af dagen. Har du nogensinde, når du har forladt kontoret efter at have siddet ved computeren ti timer i træk, tænkt ved dig selv: Hvad fanden har jeg egentlig lavet i dag?

Jeg tror, at vi har mistet evnen til at fokusere al vores energi på at gøre én ting ad gangen. På at gøre ét stykke arbejde godt hver dag. I stedet for skimmer vi hundredvis af idéer, hundrede forskellige opgaver uden rigtig at gøre det bedste, vi kan, med nogen af dem. Vi får aldrig rigtigt det ud af livet, som vi kunne.

Hvad værre er, så lever vi ikke rigtigt, når vi ikke forpligter os til én ting ad gangen. Vi venter bare. Folk går til fester og tjekker deres mobiler hvert femte minut. De går til fester og har travlt med at finde ud af, hvad der sker et andet sted. Hvis de bare kunne leve i øjeblikket og nyde det, de har gang i, så ville livet være langt mere tilfredsstillende og meget sjovere.

Der sker noget utroligt, når du begynder at fokusere al din opmærksomhed på én ting ad gangen. Om det så er de samtaler, som du deltager i, de idéer du arbejder med eller den tid, som du bruger med de mennesker, du elsker. Hvis du giver hvert øjeblik din udelte opmærk-

somhed, så får du det bedste ud af enhver situation og det bedste ud af dig selv.

Vi har så mange muligheder at rette vores opmærksomhed mod, at vi ender med at blive totalt rundforvirrede. Der er så mange ting, som vi kan gøre med vores karrierer og så mange ting, vi kan bruge vores dag på, at vi generelt set ender med ikke at lave noget. At foretage et valg og forpligte sig til at fokusere på én ting er ofte en for stor mundfuld for os. Uendelige valgmuligheder har en paralyserende effekt på vores hjerne. Det er lettere at beslutte sig for at lave ingenting end at skulle vælge ud fra et utal af muligheder.

Jeg synes ikke, at folk får arbejdet så meget i alt det her, og de ender med aldrig at realisere sig selv. Jeg møder mange mennesker, som ikke har nogen idé om, hvad de skal med livet. De er paralyserede af de uendelige muligheder, som vores globaliserede, digitaliserede verden tilbyder.

Der var engang, hvor de fleste beslutninger blev taget for dig. Du ville komme til at arbejde på den lokale mølle eller fabrik og leve som dine forældre og alle andre omkring dig. Men nu er det op til dig selv at vælge, hvad du skal foretage dig i livet. Det er stort set op til dig selv, hvad du vil foretage dig hver dag.

Det er utroligt, hvor langt man kan nå, hvis man blot fokuserer al sin energi på at arbejde med én simpel idé i to dage. Hvis vi fjerner de konstante afbrydelser fra telefonopkald og Facebook-opdateringer fra vores liv, kan vi begynde at arbejde med opgaver på et dybere plan, nyde vores liv mere og have oplevelser med de mennesker omkring os, som er mest betydningsfulde.

48 timers-startup er et eksperiment i at fokusere. Hvis du bare helliger al din energi til en opgave, som har et simpelt og klart defineret mål, kan du på få dage opnå,

hvad, du før troede, ville tage år. Og hvis du nu alligevel prøver at starte en virksomhed på sædvanlig vis med de sædvanlige forstyrrelser, så kan det meget vel tage dig flere år.

Idégenerering

”Hvordan kan jeg dog komme på en god idé? Alle de gode er jo taget!”

Din idé vil selvfølgelig være en af de definerende beslutninger, som du tager. Det betyder, at det er værd at anlægge sig en metodisk tilgang for at komme på en idé, som har den bedste chance for at blive en succes. Det betyder at komme på et produkt, hvor der med sikkerhed er et marked.

Hvis du vil have din første kunde mandag morgen, så har du brug for en forretningsmodel, som er baseret på at skabe salg direkte ved kunden, da det kan være en meget langsom og proces at overbevise forretningerne (det tager typisk 6-12 måneder fra din første forespørgsel, til en af de store detailkæder har det på hylderne).

Jo tættere du er på kunden, des lettere er det også at lære, hvad de kan lide og ikke kan lide ved dit produkt, og derved kan du hele tiden lave ændringer og tillade dit koncept at udvikle sig over tid. Det betyder, at produktet ikke behøver at være perfekt fra dag 1.

Vi stræber ikke efter idéer, som nødvendigvis skal ende med en kæmpe stor virksomhed. Jeg synes, at der er noget appellerende ved at skabe fx en livstilsforretning, som kun tager en lille del af din tid, men som giver dig mulighed for at være kreativ og for en ekstra indkomst. Hvem ved, måske vil den tid, som du bruger på din virk-

somhed efter den første weekend, blive til en million-forretning, men det er ikke målet her.

Det er en god idé at starte denne rejse med nedfælde nogle retningslinjer, som du mener, din idé skal opfylde. Vigtigst af alt: Hvor mange penge skal du tjene, for at det er det hele værd? Og hvor meget tid har du dagligt til at drive virksomheden?

Inspiration

Det er uden tvivl en god idé at bruge noget tid på at researche, hvad andre iværksættere har gang i, se på hvilke spændende nye forretninger, der er på vej i andre lande og hvilke trends, der åbner op for nye, store muligheder.

Det er god praksis at holde sig ajour med startup-scenen i verden, og det kan du let gøre ved at læse mainstream blogs og magasiner såsom The Next Web, TechCrunch, Fast Company, Wired, Sprinwise, Trendspotting, Cool-Hunting og PSFK.

Jeg kan også godt lide at følge med i, hvilke nye, populære brands inden for mad, der dukker op rundt omkring. Her er The Die Line, Lovely Package og The Drum og The Grocer fra Storbritannien gode steder at holde øje med for at finde ud af, hvad der er hot lige nu.

For at holde mig ajour med, hvad der sker i startup-verdenen, tjekker jeg hjemmesider for forskellige inkubatorer og acceleratorer (steder hvor iværksættere får finansiering, kontorpladser og mentorhjælp for at få deres vækstende virksomheder af sted i en fart). Derudover bør man også tjekke disse ud: Combinator, Wayra, Seedcamp, Tech Stars, Launchbox, DreamIT Ventures, SeedRocket, AlphaLab, BootupLabs, Shotgun Ventures, Capital Factory, 500startups, StartupBootcamp og en masse andre.

De plejer at skrive om alle de virksomheder, som de investerer i, og det burde give dig en idé om, hvad det er, investorerne er interesserede i, og hvilke markeder som er frugtbare, og hvor du kan vækste din virksomhed.

Ved at have fingeren på pulsen vil du ikke kun kunne finde idéer i andre lande, som du simpelthen kan kopiere til dit eget marked, men alle de gode idéer, du støder på, vil hjælpe dig med at få din egen originale idé.



MADS LANGER

At læne sig fremad i livet

Mads Langer er sanger og sangskriver med succes nationalt og internationalt

Sangeren og sangskriveren Mads Langer er én af de relativt få danske kunstnere, der er lykkedes med transformationen fra talent til langtidsholdbar stjerne på den danske musikhimmel. Det er en drøm, som utroligt mange i hans generation og ikke mindst dem, der er yngre end Mads selv, går med eller har drømt tidligere.

Som redaktør af GURUBOGEN blev jeg bekendt med, hvor entreprenant Mads Langer tænker og agerer i sin branche - musikbranchen. Derfor inviterede jeg ham på nogle kopper kaffe og en snak om, hvordan man driver en virksomhed, når man er musikalsk iværksætter, og hvad det vil sige at læne sig fremad i livet...

Nogle vil måske undre sig over at se dit navn i en bog som GURUBOGEN. Opfatter du dig selv som iværksætter?

Ja, i høj grad. I dag leder jeg en virksomhed, jeg selv har startet, og som er drevet af kunst. Vi er efterhånden et ganske stort team, der deler passionen for musik, og min rolle er både at være leder og innovatør i Foodsnakes & Co, som forretningen er blevet døbt.

Så du anskuer dig selv som både kunstner og iværksætter. Som succesfuld iværksætter vil man jo typisk inves-

tere noget af den succes, man har opnået, i at udvide sin platform. Altså tænke i, hvordan man kan komme videre og innovere derfra, hvor man er nået til. Arbejder du også entreprenant på den måde?

Jeg arbejder altid med korte, mellemlange og lange målsætninger for mit liv som iværksætter.

Lige nu er jeg ved at afslutte en mellemlang målsætning, som startede i 2010, da jeg skrev kontrakt med Sony i London. Vi indgik en aftale omkring tre album, og jeg har for nyligt udgivet det tredje og står nu i en situation, hvor jeg skal gøre op med mig selv, hvad det næste kapitel af mit musikalske liv skal indeholde.

Skal jeg fortsætte med Sony, kigge et andet sted hen, lave mit eget selskab, eller hva'?

På den korte bane handler det om at servicere den plade, jeg har brugt to år på at lave, bedst muligt. Det gælder for både mit danske og mit internationale publikum. Mit korte mål er derfor at lykkes i et stort territorie uden for Danmark - eksempelvis Tyskland.

I den forbindelse kommer jeg derfor også til at kigge på Sony som multinationalt selskab og se, hvordan de leverer på de ting, vi har aftalt. Hvor meget er de villige til at investere?

Jeg har selv bidraget til at bygge det tyske marked op. Eksempelvis har jeg givet en række koncerter, hvor det enten lige løber rundt eller koster mig penge. Man skal huske på, at min virksomhed er en ganske stor maskine, når vi tager på turné. Der skal tyve mand af sted i en dobbeltdækker. Vi skal indlogeres, transporteres rundt, forplejes osv. Det betyder også, at hvis der kommer 1000 mennesker til vores koncert i Köln, så løber det lige rundt, og så spiller vi måske for lidt færre i Bremen, og så begynder jeg pludselig at trække på min egenkapital.

Det viser meget godt, hvor meget iværksætteri der er i det her. Det er ikke pladeselskabet, men mig selv der løber den økonomiske risiko.

Hvordan har du overhovedet fået råd til at tage de chancer?

Det skyldes en skøn bankrådgiver, som jeg har haft lige siden, jeg var barn i Skive. Denne her rådgiver har kendt mig siden, jeg var helt lille, og han har altid troet på mit talent. Så det var en kæmpe sejr, da jeg endelig kunne komme tilbage i barndomsbanken i Skive med en check på de 750.000 kr., som han havde lånt mig i årenes løb ud fra ren og skær tro på mine evner som musiker og iværksætter.

Noget af det, nogle iværksættere kan have ganske svært ved, er at sælge. Det kan være et problem, da meget lidt her i livet sælger sig selv. Du slår mig heller ikke ligefrem som pistolsælger-typen?

Nej, men jeg har fundet ud af, at jeg er rigtig go' til at møde nye mennesker. Jeg har altid været meget målrettet og bevidst om, hvad jeg ville og ikke ville. Den tilgang

har haft en sælgende effekt på folk i branchen, fordi de kunne mærke, at her var ikke bare en stemme, men også en personlighed bag.

Som musikalsk iværksætter har jeg haft et stort talent. Det kan du sammenligne med andre iværksættere, der går rundt med en god idé og nogle kompetencer til at gøre den idé til virkelighed.

Den idé pitcher man så for en investor, og på samme måde pitched jeg mine sange for pladebranchen forud for mit første album. Jeg tog hen til de fem største pladeselskaber i København med min demo, og det viste sig efterfølgende, at fire af dem gerne ville signe mig.

Det gjorde mig selvfølgelig utroligt glad, men frem for bare at slå til med det samme brugte jeg efterfølgende lang tid på at snakke med de forskellige selskaber og menneskene bag. Det var vigtigt for mig at mærke, hvor der var menneskelig kemi, og så var det afgørende for mig, at de også havde langsigtede planer for et eventuelt samarbejde.

Jeg fornemmer, at du især lægger vægt på to ting, når du agerer som musikalsk iværksætter: At du skal have hjertet og autenticiteten med, men at du også har forretningssans nok til at fokusere på, hvor du får en god og fair aftale i hus. Er det rigtigt opfattet?

Det er det i den forstand, at da jeg havde min første forhandlingsrunde med de forskellige pladeselskaber, så forsøgte jeg også at spille dem ud imod hinanden for at få det bedste tilbud.

Men når det så er sagt, så var det helt afgørende, at vi havde et værdifællesskab. Derfor har jeg altid gået efter deals, som var en investering i fremtiden frem for den hurtige gevinst. Jeg har aldrig gået efter store up-front

summer, men valgte eksempelvis mit første pladeselskab - Copenhagen Records - fordi folkene bag havde ild i øjnene og var høje på det, de lavede. De var på én gang verdensmænd og jyder, og vi forstod hinandens baggrund og talte samme sprog.

Som iværksætter handler det i sidste ende ganske lidt om én selv og ganske meget om ens team - i hvert fald hvis man er vækstiværksætter og gerne vil skabe noget stort. I det tilfælde er man dybt afhængig af at omgive sig med de rette folk og få det hele til at gå op i en højere enhed. Det kræver også lederegenskaber ud over den entreprenante side. Er Mads Langer også en god leder?

Den største og sværeste læring for mig har været, hvordan jeg sammensætter det rigtige team. Jeg kom ind i branchen med et klart værdigrundlag, nogle idealer og nogle drømme baseret på min drengedrøm. Men jeg var meget naiv og uvidende i forhold til de mekanismer, der gør sig gældende inden for musikindustrien.

Når jeg kigger 10 år tilbage, til dengang det for alvor startede, så kan jeg se, at mit vigtigste pejlemærke altid har været min mavefornemmelse. Jeg har altid mindet mig selv om at lytte til den i en verden, hvor der er rigtig mange meninger og kokke.

Det hænger også sammen med, at det, folk reelt forelsker sig i, er dig. Hvis branchen ændrer på mit grund-dna, så lader jeg dem også ødelægge min forretning og i sidste ende mig selv. Det er udmærket at lytte til gode forslag i forhold til retninger, man kan gå i, og de idéer som fx mit pladeselskab havde, når det kom til at markedsføre min musik og sælge mine budskaber.

Men i sidste ende var det mig, de havde investeret i, fordi de troede på mig og på, at min idé var bæredygtig.

Jeg skal dog også være ærlig og sige, at det først er i dag, 10 år efter min debut, at "det perfekte team" er på plads. Det har været en proces med udskiftning og afprøvning, udvidelser og indskrænkninger, og en læreproces i at forstå mekanismerne imellem mennesker.

Nu er du endt med at leve af din sangskrivning og dine sange. Hvordan ser økonomien så ud i en virksomhed som din?

For mig er streaming af min musik en meget lille del af den samlede forretning - dvs. ganske få procent. Det skyldes bl.a. også, at fordelingsnøglen imellem artister og selskaber slet ikke er på plads endnu. Vi tjener simpelt hen alt for lidt på musikken.

Derfor er det vigtigt i mit tilfælde at have et dygtigt management, som kan indgå sponsoraftaler på mine vegne og finde gode matches imellem mig og de selskaber, der er ude at lede efter samarbejder som eksempelvis det, jeg har med Telmore lige nu.

I det hele taget er et godt management hjørnestenen i at drive en virksomhed som min. Mit management laver rigtig meget for mig. De står for min kalender, regnskaber, booker mit band, venues etc. De er min hær, og jeg opfatter rigtig meget min virksomhed som en familievirksomhed, hvor både mit band, crew og management er mennesker, jeg også har lyst til at drikke en kop kaffe med, når jeg har fri.

Hvordan arbejder du med dit produkt som iværksætter? Eksempelvis har jeg læst, at du på dit seneste album havde skrevet 86 sange, som du så efterfølgende måtte barbere ned til de 11, der endte med at komme med. Det minder rigtig meget om, hvordan en typisk iværk-

sætter starter op. Man tror, at man har fundet det helt rigtige udtryk, men så erfarer man løbende, at der skal skæres til, og rigtig meget overflødigt fedt skal væk, før man slår igennem...

Musikalsk iværksætteri er ligesom alt andet iværksætteri et spørgsmål om vedholdenhed og tålmodighed. Når jeg udvikler mit produkt - dvs. mine sange - så har jeg det dogme for min sangskrivning, at jeg ikke ønsker at tænke analytisk. Hvis nogen i studiet nævner ordet radiosingle, så bliver de smidt ud, for den kreative frihed er fuldstændig afgørende for mig.

Efterfølgende er det klart, at sangene ikke bliver hits af sig selv. Ud over det rent musikalske så kræver det at slå igennem en stor del penge og muskler bagved, for der skal investeres i annoncer, interviewturnéer, store bloggere man betaler, tv kampagner osv.

Inden for det klassiske iværksætteri har vi TV-formatet Løvens Hule, hvor man kan komme ind og præsentere sin gode idé i håbet om at få investering og ekspertise ombord. I musikbranchen har man jo længe haft X-Factor formatet. Hvad tænker du om det - er det en god vej at gå, hvis man ligesom dig har drømmen om at kunne leve af sit musikalske talent?

Jeg synes ikke, at X-Factor har noget med min branche at gøre. I mine øjne er det helt afgørende, at man som musiker bliver selvkørende, inden man søger hjælp fra branchen. Med det mener jeg, at man skal have en færdig idé og en idé om sit eget kunstneriske DNA, før man kontakter et pladeselskab og pitcher sin idé.

Hvis den proces tager fem år, så tager den fem år. Undervejs kan det være en rigtig god idé at kontakte mere etablerede kunstnere og lære af dem, men det er jo

ikke, hvad der reelt sker i X-Factor. X-Factor er underholdning, hvor man sælger en drøm, og som underholdning er det sjovt at se, og jeg kan også blive rørt af det. Så mit svar skal ikke forstås sådan, at jeg er modstander af X-Factor, men jeg opfatter ikke programmet som en seriøs spiller på min bane.

For mig ligger nøglen i ikke at have brug for det hurtige fix, hvis man virkelig vil leve af at lave musik. Man skal ikke gøre det for fixet, men fordi man ikke kan lade være. Det vil være rigtig dumt at gå ind i musikbranchen for at blive rig og berømt, fordi det kun er en promise af os, der rent faktisk kan leve af det. For mig er den bedste måde at udtrykke det på, at det er det samme, der gør mig glad, som da jeg stod på den lille musikskole i Skive i sin tid. Det er kærligheden til musikken. Ikke andet.

Uanset om man drømmer om at leve af musikken, som du gjorde som dreng, eller man overvejer at blive iværksætter inden for en helt anden branche, hvad har du så lært, som du gerne vil give videre til andre iværksætterspirer?

Min måske vigtigste tilgang til livet som iværksætter og menneske er aldrig nogensinde at lade sig styre af sin frygt. Det handler om at læne sig fremad i livet. Ikke at træffe beslutninger baseret på angsten for, hvad der kan gå galt. Altså lev livet som menneske og iværksætter progressivt frem for regressivt.

Jeg er dér, hvor folk har fundet min stemme, og jeg har fundet folk. Dét ønsker jeg for alle iværksættere, og så længe man gør sig umage hver dag, kender sine egne begrænsninger og styrker, så er jeg sikker på, at man nok skal nå nogle af sine drømme og mål.



SØREN BREGENDAL

Jeg kan ikke være i denne verden, hvis jeg ikke gør den lidt bedre

Søren Bregendal er musiker, skuespiller og serie-iværksætter. Han er bl.a. manden bag Lighthouse X.

Det at leve af at være popmusiker vil i manges ører lyde overfladisk og uden ret meget dybde. Derfor er det interessant, at én af landets meget succesfulde popartister, Søren Bregendal, repræsenterer det stik modsatte.

Udover at han er ligeså meget iværksætter, som han er musiker, så er hele hans virke funderet i en menneskelig forståelse og et empatisk værdisæt, der for en gurubog-redaktør som undertegnede er yderst inspirerende.

Jeg er simpelthen ved at have fået nok af ligegyldige start-ups, der bruger tusindvis af timer på at starte virksomheder med det fokus at udbyde abonnementer på sorte sokker eller designe endnu en hvid kop eller top for den sags skyld.

Hvor er værdidebatten henne i Iværksætter-Danmark? Er det virkelig sådan, at så længe vi skaber arbejdspladser og vækst, så er det ligegyldigt, om vores iværksættertrang hjælper udsatte mennesker med at få rent drikkevand eller tilføjer nok en hvid top til garderoben?

Jeg er inspireret af Søren, fordi han bevæger sig i en på mange måder overfladisk branche, men angriber den ud

fra et fuldstændig nyt værdigrundlag og med en helt anden forretningsmæssig approach. Dét var udgangspunkt for nedenstående interview.

Lad mig starte med et spørgsmål som i mine øjne er helt afgørende at stille sig selv, når man er iværksætter - nemlig HVORFOR. Hvorfor giver det mening, at jeg bruger så mange timer på det, jeg laver? Og hvorfor skulle andre interessere sig for det?

Jeg finder det særdeles relevant, fordi jeg ved, at du har brugt din egen meget personlige historie direkte i dit voksenliv som kunstner og iværksætter...

Som barn voksede jeg op med svær angst og OCD. De to lidelser fulgte mig igennem tolv år, fra jeg var 7 til 19 år gammel, og jeg kæmpede derudover med en svær ungdomsdepression som 15-årig.

Jeg blev smidt ud af en privatskole allerede efter første klasse, og det gav mig en skæv start på mit skoleliv. Det skabte også en grundlæggende utryghed i mig og en mistillid til omgivelserne, og jeg tror, at jeg kompenserede for dette igennem min angst og OCD.

Som barn og ung havde jeg denne enorme uro i mig hele tiden, og det var endvidere frustrerende, fordi jeg ikke intellektuelt kunne formulere mig ud af det eller følelsesmæssigt forklare omgivelserne, hvorfor jeg var bange og urolig.

Der er ingen tvivl om, at der i denne barndom og ungdom ligger meget af svaret i forhold til dit spørgsmål om, hvorfor mit iværksættereri ofte har været meget værdibaseret og værdidrevet. Min opvækst har gjort, at jeg simpelthen ikke kan være i denne verden, hvis ikke jeg bidrager til at rykke ved nogle af tabuerne, den manglende indsigt, og gøre verden bare lidt bedre.

Da du som teenager fik stor succes med drengegruppen C21, var ovenstående jo ikke en historie, som du var offentlig omkring. Men jeg tænker også, hvordan du overhovedet magtede at dyrke musikken med så svære problemer at kæmpe med?

På det tidspunkt stod jeg over for valget: Skal jeg lade min sygdomsangst definere mig og mit liv, eller skal jeg overvinde den? Det var naturligvis ikke så simpelt et valg, for alt i min krop strittede imod. Jeg kunne ikke gå på toiletter eller restauranter, jeg ikke kendte, fordi jeg var bange for at blive smittet af noget, jeg kunne dø af.

Så da de ringede ude fra Asien og ville have C21 derud og spille, så kunne jeg enten lade min passion og mit hjerte råde og udfordre angsten, eller jeg kunne overgive mig til angsten. Jeg valgte derfor at fortælle om de svære tanker til min manager, og han var et fantastisk menneske, der rummede det og støttede mig.

De følgende koncerter og succesoplevelser på den turné gav mig troen på, at jeg godt kunne overvinde mine

lidelser og komme til at leve et liv, hvor de godt nok var en del af min bagage og fortid, men ikke fik lov til at definere mig som menneske. Jeg lærte i de år, at angsten har et rum, når vi tvivler på os selv og vores plads her i livet.

Din overvindelse af angsten var altså med til at give dig selvtillid og finde din plads her i livet?

Ja. Iværksættereri rummer en masse kraft og handling. Det er en måde at udtrykke sig selv på, ligesom musik og skuespil er det. Hvis man virkelig mærker efter og handler ud fra sine kerneværdier som menneske, så giver det dig også en fornemmelse af at finde din plads her i livet.

Oplevelserne med C21 var vigtige for mit videre voksenliv, fordi jeg blev set og forstået modsat i skolen. Det samme var i øvrigt tilfældet indenfor fodboldverdenen, hvor jeg også havde et talent og faktisk spillede for FCK's elitehold i teenagetiden. Her blev jeg igen del af et fællesskab, hvor jeg blev set som en velsignelse frem for en svaghed.

Efter musikkarrieren, hvor du jo allerede i C21 stod for mange af beslutningerne og agerede ganske entrepreneur, så udfoldede du dit skuespillertalent i nogle år, og så sprang du ud i endnu et iværksættereventyr med projektet Lighthouse X...

Hvis man kigger på musikalske og kunstneriske iværksættere i dag, så ville et komparativt studie vise, at 8 ud af 10 tænker sådan som mig selv eller Mads Langer, som du også har med i bogen her. Det er blevet et grundvilkår, at hvis man ikke har forretningsmæssig sans og tænker sig selv som et produkt, så får man ikke succes på den mellemlange og lange bane.

På samme måde er det med Lighthouse X, hvor jeg har fingrene helt nede i bolledejen. Jeg er involveret i alle beslutninger i forhold til partnerselskaber, pladeselskaber, budgetter, investorpræsentationer – you name it. Samtidig er Lighthouse X drevet af en enorm social indignation, som jeg har følt igennem mange år. Jeg har et stærkt ønske om at aftabuisere vores forhold til sorg, sygdom og død. Jeg ønsker at sætte fokus på, hvad kunsten kan og skal i et samfund som vores i dag. Hvornår er kunstnerne allermest relevante? Hvordan er vi forandringsskabende og kan agere som forandringsagenter, der bidrager med nye tanker, idéer og perspektiver?

I Lighthouse X bruger vi en mainstream-genre, poppen, og kobler substans på det. Hvor pop ofte forbindes med lette kalorier, så er Lighthouse X tværtimod et projekt gennemsyret af social ansvarlighed og konceptuel nytænkning.

Hvordan testede du, om Lighthouse X også kunne være en bæredygtig forretningsmodel?

Jeg afprøvede det først på mit nære netværk. Jeg bad dem udfordre idéerne og planerne bag, så vi kunne skære helt ind til benet af, hvad vi ville, og hvordan vi kunne skabe værdi, som folk ville være villige til at betale for.

Herefter gik jeg til en lang række virksomheder, hvis platforme ville gøre det muligt at kommunikere det DNA, som ligger i Lighthouse X. Med mig i tasken havde jeg et knivskarpt pitch på, hvad vi ønskede at opnå, og hvordan virksomhederne kunne få værdi ud af det.

Jeg kan huske de første møder, hvor virksomhedslederne på den ene side gerne ville tale om værdier, men meget hurtigt pegede på et excel-ark og spurgte ind til, hvor pengene i et samarbejde lå for dem.

Jeg forstod godt deres tankegang, og både de andre i projektet og jeg gør også det her for at tjene penge, men det starter et andet sted for os. Hvis vi for tidligt tænker penge, så misser vi pointen. Penge er et resultat af det, vi gør. Ikke udgangspunktet for det.

Vores budskab til virksomhederne var, at vi ønskede at agere som kunstneriske ambassadører for deres brand og deres fortælling. Det, vi kunne og kan, er at tage deres grundfortælling ud i kroge af samfundet, hvor de ellers ikke ville være tilladt. Steder hvor deres rent kommercielle DNA møder barrierer, hvorimod vi som kunstneriske iværksættere kan åbne sind og hjerter.

Hvad endte hele virksomhedsrundturen med?

Den endte heldigvis med, at vi fik indgået et langtidsholdbart samarbejde med teleselskabet Call Me og deres visionære CEO Hanne Lindblad.

Da vi mødtes med Hanne første gang, var det meget vigtigt for mig at gøre det klart, at vi alle tre i gruppen havde gennemlevet de ting, vi taler om og ønsker at påvirke.

Johannes er vokset op med en hjertesyg mor, mens Martin var meget overvægtig og blev mobbet som barn. Vi deler denne sociale indignation, og vi ønsker at omsætte den rent kunstnerisk. Derudover er det vores dybfølte ønske, at vi som mennesker skal interessere os endnu mere og dybere for den menneskelige rejse, vi alle sammen er på. Vi skal lytte noget mere til hinanden, og spørgsmålene er mindst ligeså vigtige som svarene.

Call Me blev altså en del af dette ambitiøse popprojekt, og du nævnte, at I derfor kunne tage dem steder ud,

hvor de normalt ikke kunne komme. Kan du forklare det lidt nærmere?

Lighthouse X har besøgt hjertebørn. Børn og unge i sorg. Julemærkebørn. Voksne der har haft kræft. Vi har spillet i deres hjem, og hver gang har vi også lavet PR på det.

Vi har siddet i stuen hos Dorte, der har haft terminal-kræft i mange år. Sunget for hende og familien. Haft svære samtaler. Spillet sange. Skabt et rum for hendes historie. Og vi har haft journalister med, som har dækket det møde, og fortalt historierne.

I starten spurgte flere journalister ind til, om dette ikke blot var en smart idé og en måde at sælge nogle abonnementer for vores virksomhedspartner Call Me. Vi får ikke de spørgsmål længere, for journalisterne kunne ret hurtigt mærke, at vi rent faktisk mente det.

Aftalen med Call Me kom i stand, fordi deres direktør Hanne Lindblad havde udstukket en anden retning og fortælling for selskabet end konkurrenterne. Hvor Call Mes konkurrenter hele tiden råbte højt om priser og rabatter, så talte Call Me og Hanne om at tale ordentligt. Det er et budskab og en kultur, der gennemsyrrer alt, hvad det selskab gør. Internt og eksternt. Det er Call Me's DNA, og Lighthouse X deler dels dette DNA og har dels kunnet hjælpe Call Me med at aktivere og synliggøre det. Det har vi gjort ved koncerterne rundt omkring i landet, og vi har også gjort det internt i virksomheden, hvor vi har spillet for medarbejderne. Talt med dem. Givet dem en oplevelse af at være en del af en organisation, hvor man gør noget helt anderledes.

Så når ledelsen eller folk i kundeservice ser os på TV, som da vi vandt Dansk Melodi Grand Prix i 2016, så tænker de, at der står de drenge, vi efterhånden kender så godt, og som er en del af familien og de værdier, vi står for i fællesskab.

Ét af mine egne synspunkter, når det kommer til iværksætteri og business, er, at der efterhånden findes nok hurtige, larmende og ikke-bæredygtige koncepter i verden. Deler du det?

Ja. Som jeg sagde tidligere, så kan jeg ganske enkelt ikke være i denne verden som menneske, hvis ikke også jeg bidrager til at gøre den bare lidt bedre og mere menneskelig.

Det handler om at satse på det, som hjertet kalder på.



SUSANNE HESSELLUND

Hvor der er vilje, er der vej

Susanne Hesselund er stifter af Bel Air Aviation - en offshore helikoptervirksomhed med base i Esbjerg Lufthavn

Forudsætningen for at drive en succesfuld virksomhed er for mig først og fremmest dygtige, fleksible og engagerede medarbejdere, som hver dag glæder sig til at møde på arbejde og giver kunderne en helt unik service. Pleje af medarbejderne og deres familier har en meget vigtig plads i Bel Airs værdigrundlag.

Det er meget vigtigt for mig at gøre plads til det hele menneske. Alle skal have mulighed for at få arbejde og familie til at gå op i en højere enhed - kun sådan bliver der rum til at yde sit bedste.

En professionel og dedikeret bestyrelse er en anden vigtig grundsten for succes. For Bel Air er det vigtigt, at den er sammensat med alle de nødvendige kompetencer, så vi i tæt samarbejde har kunnet skabe et solidt grundlag for vores helikoptervirksomhed, da opstarten har krævet omfattende lovpligtige godkendelser, finansiering af de meget dyre offshore helikoptere og opbygning af et hold af dygtige medarbejdere med erfaring og kompetencer inden for branchen.

Dette var grundstenene, da jeg startede Bel Air Aviation op - og her er historien bag opstarten af en succesfuld helikoptervirksomhed:

Sideløbende med mine ansættelser som helikopterpilot og mit arbejde med at grundlægge DanCopter sammen med et team havde vi beholdt vores lille private helikopterfirma, Bel Air, som blev oprettet i 1994, da jeg havde fået mit helikoptercertifikat.

I 2007 efter jeg forlod DanCopter, tog vi en stor beslutning: At vi ville videreudvikle Bel Air til offshore flyvninger. Der fulgte to år med meget omfattende forberedelser for at opfylde de høje krav, der er til offshore flyvninger. En professionel bestyrelse blev dannet, og det rigtige team blev sammensat af dygtige og erfarne medarbejdere fra helikopterbranchen.

I 2009 blev den første offshore helikopter købt - valget var faldet på den italienske leverandør AgustaWestland. Et tæt forhold og fantastisk samarbejde med AgustaWestland har været med til at gøre drømmen til virkelighed.

AgustaWestland producerer helikoptere til offshore flyvninger, til redning og politi og lignende sikkerhedskrævende operationer. De har medvirket til at konfigurere helikopterne, så de passer perfekt til det danske offshore marked. AgustaWestland har været med på rejsen i mange år og kender Bel Air og min familie sær-

deles godt - børnene har flere gange været med, når en ny helikopter skulle hentes hjem og i Italien har de taget det med et smil, når jeg flere gange er troppet op med et barn i lift.

Jeg har 6 børn i alderen 9 til 23 år. Børnene er vant til at jeg bruger mange timer på Bel Air, til gengæld prioriterer jeg fritiden sammen med dem meget højt. Det gælder både de børn, der stadig bor hjemme og de store piger, der er fløjet fra reden.

Hvert enkelt barn får sin egen weekend med alene-tid i løbet af året. Tiden om aftenen er helliget familien, men når det sidste barn er lagt i seng, vender jeg tilbage til arbejdet. På den måde kan jeg få alle enderne til at mødes.

Jeg finder energien i min familie og i mine kollegaer i Bel Air. Når vi har besluttet os for noget, lægger vi al vores energi og vilje i at få tingene til at lykkes - derfor er Bel Airs motto: Hvor der er vilje, er der vej.

Det vigtigste aktiv i Bel Air er medarbejderne, så jeg deltag altid, når der skal ansættes nye medarbejdere. Det er vigtigt for mig at sikre, at Bel Airs værdier ligger helt naturligt hos de mennesker, vi ansætter.

Vi forventer af alle vores medarbejdere, at de har en positiv indstilling til tingene, at de er fleksible, loyale, samarbejdsvillige, flittige og endelig er det vigtigt, at man har en sund humor og taler med hinanden og ikke om hinanden. Tilsammen er det med til at sikre en helt særlig arbejdsplads med et fantastisk team, der sammen kan møde de mange udfordringer i en travl hverdag og samtidig har overskud til at hjælpe hinanden og have det sjovt sammen.

Arbejdstiderne er fleksible, så vi sammen kan trække læsset, når der er tryk på i Bel Air. På den måde kan vi

sikre den fleksibilitet, der er en af virksomhedens virkelige stærke sider.

Denne fleksibilitet går naturligvis begge veje, så man har tid til at prioritere sin familie imellem de travle dage. Det er vigtigt at gøre plads til det hele menneske - kun sådan kan vi yde vores bedste.

Familierne bag Bel Airs medarbejdere er i det hele taget en naturlig del af virksomheden, og jeg er rigtig glad, fordi så mange kommer til vores Bel Air fester og familiedage, eller måske bare kommer forbi på en lille visit.

I 2014 byggede vi Bel Air Homepage ved Esbjerg Lufthavn og en af de første ting, der kom på tegningerne, var et børnerum, så medarbejdernes børn kan komme med mor eller far på arbejde, hvis det passer ind i familiens planer. Rummet er indrettet af min yngste datter, så der er alt, hvad børn kan ønske sig - blandt andet en kæmpe fladskærm til playstation, film og spil, en massegæstol, hyggelige sækkestole og en masse spil.

Vi har også tænkt meget over, at alle vores medarbejdere skal kunne trives i deres daglige arbejdsdage i den nye bygning, og ikke mindst i hangaren er der tænkt over alle detaljer. Med gulvvarme, dagslys, musikanlæg og alle de nyeste værktøjer har vores teknikere gode forhold til at udføre deres vigtige arbejde med konstant at vedligeholde helikoptererne, så sikkerheden er i højsædet, og helikoptererne hele tiden er i perfekt stand til de krævende offshore flyvninger.

Alt i alt er det helt naturligt, at sikkerhed - både arbejds-sikkerhed og flyvesikkerhed - har første prioritet i en virksomhed, som flyver offshore helikopterflyvninger. Passagererne, der bliver fløjet ud til deres arbejde offshore for selskaber som Mærsk, DONG Energy, Hess og Siemens skal kunne sætte sig ind i helikopteren i tryk forvisning om, at både udstyr og piloter sikrer dem en

sikker tur ud til deres arbejdspladser på Nordsøen og senere hjem til deres familier igen.

Bel Air har været og er stadig på en rejse. Vejen hertil har slået rigtig mange sving og givet udfordringer undervejs, men sammen har Bel Air-holdet det, der skal til - vi er nået langt sammen, og jeg er meget stolt af mit team.

Mine 5 bedste råd til kommende virksomhedsledere:

- 1.** Du skal virkelig brænde for dit projekt - du kommer sandsynligvis til at arbejde i døgndrift i en meget lang periode... Brænder du for det, føles det som interesselimer - og giver energi.
- 2.** Familien og baglandet skal være indstillet på, at du har fået endnu et barn at tage dig af døgnet rundt - din virksomhed.
- 3.** Ansæt en professionel bestyrelse, der virkelig har kompetencerne i orden, så du har 360 graders vinkel på din virksomhed - juridisk, økonomisk, kontakter i markedet, projekter du ønsker ind i virksomheden el.lign.
- 4.** Ansæt de rigtige medarbejdere - med de rigtige holdninger, de rigtige værdier og rigtig gode kompetencer - helst bedre end dig selv for at højne niveauet og blive endnu bedre - vigtigst af alt: du skal holde af dine medarbejdere.
- 5.** Hvis din virksomhed vokser: Sæt det rigtige lederteam - holdninger, værdier, kemi og kompetencerne skal være i orden, for at kunne trække hver sin afdeling - helst bedre kompetencer end dig selv...

GREAT HEART
WILL NOT BE DENIED.

J.R.R. Tolkien



BRIAN CHESKY

Fuck ikke kulturen op

Brian Chesky er medstifter og administrerende direktør for Airbnb
- en global frontrunner i deleøkonomi

En mandag sendte jeg dette brev til hele vores Airbnb-team. Jeg har besluttet mig for at dele det med dig, så det kan hjælpe andre iværksættere, når de opbygger deres kultur:

Kære Team.

Vores næste teammøde skal handle om kerneværdier, som er essentielle for at opbygge vores kultur. Jeg kom i tanke om, at jeg før teammødet burde skrive et kort brev om, hvorfor kulturen her i Airbnb er så vigtigt for Joe, Nate og jeg.

Efter vi lukkede vores Serie C-finansieringsrunde med Peter Thiel i 2012, inviterede vi ham ind på vores kontor. Vi mødtes i Berlin-rummet, hvor vi viste ham nogle forskellige nøgletal. Halvejs igennem samtalen spurgte jeg ham, hvad det allerbedste råd, han kunne give os, var.

Han svarede: Lad være med at fucke kulturen op.

Det var ikke, hvad vi havde forventet at høre fra én, som lige havde investeret 150 millioner dollars i virksomheden. Jeg bad ham om at uddybe det. Han sagde, at én af grundene til, at han investerede i os, var vores kultur.

Men han havde et lidt kynisk syn på det, da han mente, at det er så godt som umuligt at undgå, at kulturen eroderes, når en virksomhed når en vis størrelse. Hmm, hvor deprimerende, tænkte jeg.

Var det vores skæbne at fucke vores kultur op før eller siden? Vi snakkede lidt mere om det, og det blev klart, at det var muligt at bevare og også bygge videre på kulturen. Men det var nødt til at være én af de ting, som vi var mest fokuserede på.

Jeg tænkte ved mig selv, hvor mange CEO'ere fokuserer mon på kultur mere end på noget andet? Er det dén parameter, som de holder mest øje med? Er det, hvad de bruger det meste af deres tid på hver uge?

Kultur er simpelthen en fælles måde at gøre tingene på - med passion.

Vores kultur er fundamentet for vores virksomhed. Vi bliver nok ikke husket for så meget, når vi engang er borte, og hvis Airbnb stadig eksisterer om 100 år, så er vi sikkert ikke en deleøkonomisk service med fokus på privat indkvartering.

Vi vil være nået meget længere i vores udvikling (for ikke at nævne, at børn om 100 år vil spørge deres bedsteforældre, hvad hjemmesider var for noget).

Det er kun virksomhedskulturen, der kan overleve i 100 år - ligesom den har gjort hos de fleste andre virksomheder med 100 år på bagen. Kulturen er det, som skaber fundamentet for alle fremtidige innovationer. Hvis du ødelægger kulturen, ødelægger du maskinen, som skaber dine produkter.

Så hvordan bygger vi vores kultur?

Ved at holde os til vores kerneværdier i alt, hvad vi gør. Kultur er tusind ting, tusind gange. Det er at udleve værdierne, når du hyrer folk, når du skriver en e-mail, når du arbejder på et projekt, når du er på kontoret. Når vi udlever vores kerneværdier, har vi magten til at opbygge vores kultur. Vi har også magten til at ødelægge kulturen ved at bryde med vores værdier. Hver af os har denne mulighed og denne byrde.

Hvorfor er kultur så vigtig for en virksomhed? Her er en enkel måde at se det på: Jo stærkere kulturen er, des færre forretningsmæssige procedurer er der brug for i virksomheden. Når kulturen er stærk, kan du stole på, at alle gør det ordentligt. Folk kan være selvstændige og uafhængige. De kan være foretagsomme. Og hvis vi har en virksomhed, som er foretagsom i ånden, vil vi være i stand til at tage vores næste "mand/kvinde på månen"-skridt.

Har du nogensinde bemærket, hvordan familier eller stammer ikke behøver så mange procedurer? Det er fordi, der er en stærk tillid og kultur, som erstatter enhver proces eller procedure. I organisationer (eller selv i et samfund), hvor kulturen er svag, er der brug for en sand overflod af tunge, præcise regler og procedurer.

Der er dage, hvor det er let at mærket presset fra vores egne vækst-forventninger. Andre dage, hvor vi skal have

sendt produkter af sted. Og dage, hvor vi skal håndtere det seneste problem i forhold til offentlige instanser.

Det er let at blive opslugt af alt det. Og det er da også alt sammen meget vigtigt. Men sammenlignet med kultur er det meget kortsigtede problemstillinger. Denne type problemer kommer og går. Men kulturen er for evigt.

Brian.



TINE THYGESSEN

Tech-startups fejler ikke på teknologi. De fejler på kultur

Tine Thygesen er serieiværksætter og står bl.a. bag Founders House, Triptale, Everplaces og Startup Village

- Hvis jeg har set længere end andre, er det fordi, jeg har stået på skuldrene af giganter, sagde Isaac Newton, den mest indflydelsesrige videnskabsmand i historien. Alle iværksættere er da også bekendte med formuleringer som "vigtigheden af teamet" og "det handler om menneskerne". Ikke desto mindre er det dér, de fleste startups fejler.

Jeg har været heldig at have direkte indsigt i mange virksomheder. Hvis jeg lægger dem sammen, har jeg som direktør, bestyrelsesmedlem eller rådgiver været tæt på næsten 100 startups. Tæt nok til at kunne se, at hovedgrunden til, at teknologi-startups fejler, ikke er på grund af teknologi, men relateret til noget meget mere menneskeligt - kulturen.

Kultur er endnu mere vigtig i startups

Når IBM eller Nike rekrutterer nye folk, så har de både fordelene ved at have velkendte brands og at kunne betale høje lønninger. En medarbejder for Microsoft bliver betalt godt, og hvis hun senere vil forlade stedet, så er det velkendte brand glimrende til at finde et nyt job. Jeg har selv været i den situation.

Mit første job var ved Fidelity Investments, en formueforvaltningsvirksomhed med 40.000 ansatte og 13 milliarder dollars i omsætning. Jeg var lige ankommet til London og ledte overhovedet ikke efter et job i finansverdenen, men fik tilbudt jobbet, fordi jeg talte fem sprog, og det skulle de bruge for at kommunikere bredt i Europa.

Jeg havde ingen idé om, hvilke finansielle virksomheder der var prestigefyldte, men da jeg forlod Fidelity var det overvældende, hvad min tid dér havde betydet. Alle ville ansætte mig. Jeg havde ikke foretaget mig noget ekstraordinært ved Fidelity, det viste sig blot, at Fidelity på det tidspunkt var blandt de mest prestigefyldte finansielle virksomheder at arbejde for. Så alle troede, at jeg måtte være utroligt talentfuld for at have fået arbejde der. Så jeg fik det næste job baseret på Fidelitys gode ry.

Det var første gang, jeg oplevede, at det luftige begreb, man kalder "at have et stærkt brand", havde reel værdi på markedet.

Som startup har du i starten intet brand, så derfor er det vigtigt hurtigt at opbygge den kultur, som kommer til at ligge til grund for det. Det er på kulturen, din start-

up skal tiltrække talent. Din virksomhed skal være det bedste sted i byen at arbejde. Det skal føles innovativt med fart på og være sjovt. Et sted, hvor du smiler på vej på arbejde om morgenen, fordi du ved, at du kommer til at gå hjem endnu klogere. En god kultur er en startups bedste kort i kampen om at tiltrække talent fra de store virksomheder.

Du bygger kulturen fra toppen. Den kommer fra stifterne og chefen og hele vejen ned gennem organisationen gennem alt det, du gør og siger. Der er ingen genveje. Det er ikke nok bare at skrive smarte citater på væggene eller være flink til møderne.

Mine tre grundsten for at opbygge en god kultur

1. Du skal se dig selv som lederen blandt ligeværdige
2. Du skal lære at uddelegere ansvar og ikke bare opgaver
3. Du skal kommunikere meget og åbent.

At være ”lederen blandt ligeværdige” er min primære læring omkring lederskab. Selv om stiftere, chefer eller CEO'ere spiller en unik rolle i virksomheden, så er vi ikke mere vigtige end alle andre. Fordi en virksomhed er en maskine, som består af indbyrdes afhængige funktioner, er den ikke stærkere end dens svageste led.

Det gør alle vigtige. Det kræver ydmyghed at værdsætte det.

Da jeg var yngre, var jeg mindre ydmyg. Ligesom mange andre iværksættere følte jeg ofte, at jeg kunne gøre arbejdet hurtigere og måske endda bedre, end det ellers blev gjort. Erfaring har siden lært mig, hvor meget jeg ikke ved, og derfor er jeg i dag meget ydmyg. I dag føler jeg mig bæret over, at folk vælger at bruge deres tid og talent på

at hjælpe mig og opbygge min drøm (som vi forhåbentlig kan gøre til vores fælles drøm). Det motiverer mig til at gøre mit bedste, når jeg opbygger kulturen.

To gange i min karriere har jeg arbejdet i virksomheder, hvor en leder har manglet ydmyghed. Begge gange har det ført til en dårlig kultur, ringe samarbejdsevne og megen medarbejderudskiftning. Jeg har lært, at god ledelse er en prioritet, da lederskab er grundstenen for kulturen, som igen er grundstenen for engagement, der er en betingelse for vækst.

Der ligger i tiden en kæmpe ændring i, hvordan virksomheder tiltrækker og beholder talenter, og folks forventninger er meget anderledes i dag, end de var for 10 år siden. I dag ser vi oftere og oftere os selv som individer, der vælger vores arbejdssted.

Det er en stor kontrast til tidligere, hvor arbejdsstedet valgte os. Samtidig bliver de bedste folk motiveret af nye ting. Frem for penge og bonusser bliver talenter i dag motiveret af:

1. Selvstændighed
2. Formål
3. Kompetencer

I dag vil talenterne arbejde et sted, hvor de gør en forskel, opbygger noget, der holder, og løser problemer. Derfor er selvstændighed et vigtigt element for at motivere dygtige ansatte. Det er noget, der er svært for mange iværksættere, som finder det udfordrende at slippe ansvaret. En typisk iværksætter har nogle personlige karaktertræk som udholdenhed, beslutsomhed, dominans og tro på egne evner.

Virksomheden ville aldrig være blevet startet, hvis iværksætteren ikke havde disse. Men disse karaktertræk har også en negativ side. Mange iværksættere har svært

ved at slippe kontrollen. Derfor bliver den fantastiske iværksætter ind imellem en forfærdelig chef. Det kan man heldigvis bekæmpe, hvis man har selvindsigt nok til at se det, eller en modig kollega kan påpege det.

Startup kultur, når den er bedst

Startups, som formår at skabe en rigtig stærk kultur, får næsten en slags kultatmosfære. Medarbejderne føler sig som en del af en gruppe - af noget, der er større end dem selv. De føler, at deres bidrag har betydning. Fordi kulturen er tydelig, vokser den sig stærkere og stærkere, da folk, som ikke passer ind, bliver skiftet ud med nye folk, der passer bedre.

Til sidst deler folkene i organisationen værdier, kan lide hinanden og ses ofte også privat. Det er ikke bare meget produktivt, det er også et meget tilfredsstillende miljø at være en del af og ét, hvor de færreste kunne drømme om at sige op.

Jeg siger ikke, at det er let. Men jeg lover, det er hele besværet værd.

YOU CAN HAVE ALL THE RIGHT
STRATEGY IN THE WORLD.
IF YOU DON'T HAVE THE RIGHT
CULTURE, YOU'RE DEAD.

Patrick Whitesell



MIK THOBO-CARLSEN

Team team team

Mik Thobo-Carlson er serie-iværksætter og har startet flere end 20 virksomheder

TEAM!... Team team team.. I even love saying the word... TEAM!

Det er åbenlyst, at der er nogle overordnede ting, der er gode at have styr på, når man skal bygge en virksomhed. Jeg har rejst verden tynd og spist bunker af måltider med de dygtigste VC'ere i verden. Udover, at have muligheden for at præsentere vores virksomhed, har jeg også haft mulighed for at suge lidt viden til mig.

I meget grove overordnede træk, er de alle enige om, at en god virksomhed har brug for 1. Et godt marked, 2. En god strategi og 3. et godt team.

Well... det er jo ikke ligefrem nu, man lukker bogen og føler sig klogere. Faktisk er det temmelig banalt.

Men hvis man dykker lidt ned i det, er det faktisk langt fra simpelt. Faktisk er det nærmest uendeligt komplekst. Ok, "Marked" kan godt være lidt åbenlyst. Det drejer sig vel bare om, at der trods alt er et eller andet fornuftigt potentiale for at ramme noget stort, hvis og såfremt altting skulle fungere. "Strategi" er derimod uendelig komplekst, og der findes ingen (eller mange) rigtige svar her. Man arbejder altid på sin strategi. Det er en dynamisk størrelse, der samtidig er nødt til at være låst fast i perioder, så man kan starte sit udviklingsforløb.

Det kan både være fantastisk inspirerende og frygtelig frustrerende at udvikle og fastlægge en strategi. Én ting er sikkert. Det er uendelig komplekst.

Endelig er der "Team", som ofte er lidt givet på forhånd. 2 founders, en IT-dude og fætter, som er designer. Og så selvfølgelig ham der på 60 år, som er en meget aktiv advisor, som vi altså taler med hele tiden, og som nærmest er en slags mentor og det er i øvrigt vores onkel, så han vil gøre alt for at hjælpe os.

Og fik jeg sagt, at han er MEGET aktiv, og det er derfor vi har givet den fuld gas med hans CV i præsentationen. "Team" er på én eller anden måde de kort, man har på hånden fra starten, og som man må forsøge at spille på bedst mulig måde.

Eller er det? Hvad nu, hvis man havde mulighed for at bytte kort og sikre sig en bedre hånd?

At sætte det rigtige hold bliver desværre ofte forbundet med én eller anden form for kynisme.

Fordi der er så meget usikkerhed og risiko forbundet med at starte egen virksomhed, er det meget rart at have en god ven ved sin side. Venskaber defineres ikke på baggrund af objektive kvalifikationer. De beror på følelser, interesse og umiddelbarhed. Alt andet er kynisk og beregnende.

Men hvis man skal sætte et fodboldhold og deltage i en liga, er det nok meget rart at have én oppe foran, der kan hakke den i kassen. Også selvom han måske ikke lige skal være best man til ens bryllup. Faktisk skal man bruge mange forskellig kvaliteter på holdet, hvis man skal vinde rækken, og helst også forskellige personligheder.

Som mange nok allerede har opdaget (og nogle af os har været lidt længe om at erkende), er, at vi allesammen er ukomplette væsner. Det er helt naturligt, at der er nogle ting vi er bedre til end andre. Og absolut nogle vi er dårligere til.

Der findes mange overfladiske floskler, som nænsomt berører emnet. "Sammen er vi stærkere", "to hoveder tænker bedre end ét," osv. Men det er en kompleks størrelse at konkretisere, fordi samspil på et psykologisk og emotionelt plan er en ligning med så mange variable, at man bliver helt rundtosset, når man prøver at forstå det rationelt.

Ikke desto mindre anser jeg det som én af de allervigtigste faktorer - at finde den rigtige co-founder, når du kaster dig ud i at starte din egen biks.

(Jeg er klar over, at nogle har klaret den alene. Men det er, fordi de er McKinsey-konsulenter og genier, og desuden har de ikke nogle venner, så de er tvunget til det.)

Ligesom i livet i øvrigt, starter et rigtig godt partnerskab med følelser og tillid. Jeg mener ikke, at man behøver at være venner, inden man går i gang, men man skal have en gensidig lyst til at bruge tid sammen. Man skal kunne grine sammen og spejle sig i hinanden. Disse parametre lægger grunden for den fælles intuitive forståelse, som kan blive jeres største styrke.

Derefter er det vigtigt, at man i fællesskab prøver at afgrænse, hvad man selv og den anden er god til. Begge

parter skal elske sin egen rolle og have dyb respekt for den andens.

Umiddelbart kan jeg komme i tanker om 4 vigtige parametre i et godt partnerskab. Da jeg desværre ikke er noget geni, er dette ikke en udtømmelig liste, så feel free til at tilføje andre parametre herunder. (Jeg ved godt det er en bog, men så kan du skrive dem i hånden og gå ned og fotokopiere siden og sende den rundt i et brev til dine fb-venner og se, om de sender en side med kommentarer tilbage).

TILLID:

Fuld tillid er absolut nødvendig. Ligegyldigt hvilken kontrakt I indgår, er det meget nemt at snyde sin partner på alle tænkelige måder. Der findes selvfølgelig overlagt svindel. Det er ulovligt - don't do it. Der findes grådighed eller egoisme, som kan dræbe et forhold. Og endelig, den farligste af alle, mistro og gensidig risikominimering. Denne sidste kategori beror som regel på, at jeg synes, jeg laver mest og fortjener mere. Derfor føles det heller ikke som bedrag. Det er jo den anden, der er en spade.

Hvis man ikke er voksen nok til at tale om problemerne, er det næsten altid her, man ender.

RESPEKT:

Hvis du forstår og tør acceptere dine egne begrænsninger, vil du også lære at respektere din partners evner. Der findes ikke noget mere imponerende end det, man ikke selv kan finde ud af. Omfavn det og lær at elske, når din partner får svaret på en million kedelige mails eller udvikler nye evner indenfor photoshop, fordi der lige var behov for det. Det arbejde, din partner lægger i jeres fælles projekt, er næsten det, du kan være mest stolt af. Det motiverer dig til selv at yde dit bedste, så du kan vinde den samme respekt.

FORSKELLIGHED:

Find en partner der kan nogle andre ting, end du selv kan. Hvis I kan koordinere jeres evner, og i øvrigt være i sync på tillid og respekt, har I allerede et team, der ikke blot kan eksekvere, men også være gensidigt inspirerende og motiverende. Det er dét, der gør, at man sidder oppe hele natten og giver den gas. Man kæmper sammen.

ALIGNMENT:

Det er vigtigt, at I er enige om, hvor I skal hen. Det behøver ikke være en konkret exit strategi, men nærmere en fælles ambition. Er vi villige til at gå hele vejen? Vil vi gerne have et familieliv ved siden af? Vil vi flytte til udlandet? Kan vi se hinanden i øjnene og love, at vi ikke kaster håndklædet i ringen, før vi begge to er enige om det?

Der er mange spørgsmål, som ikke kan indfanges i en aktionæroverenskomst, så det er vigtigt at prøve at gå lidt i detaljer umiddelbart efter, man har siddet og bestilt champagne og fejret den fremtidige succes for den idé, man lige fik for 4 minutter siden.

Hele hemmeligheden bag alt det her er selvfølgelig selv-værd. For at kunne finde (og være) en god partner, skal du turde at tvivle. Du skal turde at tage kritisk stilling til dig selv. Også selvom det kan gøre ondt. Du skal have tillid til, at din partner fortæller dig sandheden, fordi det er det bedste for jer begge to. Det er bestemt ikke nemt, men når det lykkes, er det helt magisk.

Jeg har selvfølgelig verdens bedste partner, som jeg er villig til at gå i krig for. Han hedder Johan Plenge og er måske det dygtigste menneske, jeg har mødt.

Vi var engang til et møde i Chicago, hvor jeg stod og præsenterede vores virksomhed for alle medarbejdere i Threadless, som lige havde investeret i os. Alle

elskede vores virksomhed, og selvom jeg gentagne gange påpegede, at det var Joes idé at starte Tattodo, syntes de tilsyneladende, at jeg var the shit, og at det nok garanteret bare var mig, der var ydmyg. (Tro mig... Det er jeg ikke).

Da vi gik hjem, spurgte jeg Joe, om det ikke nagede ham, at det var mig, der fik hele æren (det har heldigvis ændret sig lidt siden), når det nu var hans idé og ham, der arbejdede klart hårdest. "Overhovedet ikke", sagde han. "Jeg nyder at se dig stå der og fyre den af. Husk på, at de bedste midtbanespillere i verden HELST vil have, at det er angriberen, der scorer målene. Han bliver kun bedre og får mere selvtillid af det. Jeg kan godt lide at give den gas i maskinrummet, og få alting til at spille optimalt. Det er jo derfor, vi er et team."

COMING TOGETHER
IS A BEGINNING.
KEEPING TOGETHER IS PROGRESS.
WORKING TOGETHER IS SUCCESS.

Henry Ford



LOUISE BYG KONGSHOLM

Iværksætter generation 2

Louise Byg Kongsholm er ejer og administrerende direktør i pej gruppen
- scandinavian trend institute

Er jeg iværksætter, når jeg har købt den virksomhed, min far har skabt? Er jeg iværksætter, når jeg overtager en virksomhed, som har været i drift i fire årtier? Jeg havde aldrig set mig selv som iværksætter, før jeg købte pej gruppen. Men i dag er jeg ikke i tvivl: Jeg er iværksætter, for det at være iværksætter er et ”grund-dna”, som handler om at ville skabe. Jeg er iværksætter - generation 2.

Født af en iværksætter

Historien om min overtagelse af familievirksomheden efter min far er ikke bare en fortælling om et generationsskifte, men i lige så høj grad en historie om, hvor essentielt det er, at man bevarer iværksætterånden - uanset hvilken generation, der sidder ved roret.

Jeg er vokset op i en iværksætterfamilie. Familievirksomheden blev etableret, før jeg blev født, og voksede lige så hurtigt som jeg selv. Det var en naturlig ting, at livets gang i virksomheden blev diskuteret hen over aftensmaden, alle fritids- og studiejobs var i virksomheden, både for mig og mine veninder, og det var helt naturligt, at praktikophold samt afhandlinger på både bachelor- og kandidatstudiet blev skrevet for/med virksomheden.

Tryk avler som bekendt modtryk: Da jeg var færdiguddannet, var det afgørende for mig, at jeg indledte min karriere et andet sted end i familievirksomheden. Jeg ville væk fra familie, firma og forventninger. En meget typisk reaktion for G2. Mit arbejdsliv skulle være det modsatte; corporate, med pensionsordning, it-support, rejseafdeling, sekretær og sikkerhedsnet. Fem år blev det til hos LEGO. Det var gode og lærerige år med fokus på kriseledelse på første parket i topledelsens strategiteam. Men der manglede noget.

Efter flere års tilløb tog jeg chancen og hoppede ombord i familievirksomheden. Jeg fik fire år til at beslutte mig for et eventuelt køb eller ej. Prøvede alt af og forsøgte at blive klogere på fremtiden, for beslutningen var udelukkende min. Jo længere tid jeg spekulerede, des mere forvirret blev jeg. Til sidst var det min mavefornemmelse, der gjorde udslaget. En grundlæggende tro på mig selv, på virksomheden og på, at jeg over tid kunne beholde det bedste og skabe noget nyt.

Den nemme løsning?

Generation 2 overtager i de fleste tilfælde en kørende forretning, en stabil platform, et kendt brand og en fast

kundeskare. Det er ikke helt forfra, men det er alligevel en ny virksomhed. Alt gennemtænkes, der ryddes op, der sættes et nyt hold, der tænkes på nye måder, der brandes på ny. Perspektivet er et andet, og for medarbejderstaben er den slags forandringer ikke altid lige positive.

Der er mange måder at effektuere et generationsskifte på. Nogle overgange mellem G1 og G2 foregår meget hurtigt som eksempelvis ved sygdom eller dødsfald, andre gennemføres over flere år som hos store danske koncer-ner, kongehuset mv.

Og så er der mellemløsningen, som ofte er den mest tillokkende for begge generationer, samt for medarbejdere, leverandører og kunder. Her gives der langsomt plads til en ny generation, og den gamle generation giver gradvist slip.

Lige meget hvilken version der vælges, så udsættes en organisation for "elektrochok" ved et generationsskifte – spørgsmålet er, hvor blidt eller hårdt det skal være, og hvordan stumperne samles bagefter.

Den omstilling, som virksomheden har været igennem i de fem år, jeg har ejet den, har været voldsom. Både virksomheden, mine medarbejdere og jeg selv er blevet meget klogere på, hvad der fungerer og ikke fungerer, hvad der gør os stærke og svage, og hvor meget vi kan presse citronen.

Hit and miss (or not)

Hvert andet generationsskifte går galt. I mit netværk er der flere eksempler på dette, og forklaringerne findes mange forskellige steder; lige fra banken, der ikke vil låne penge til G2 – over G2, der tror, at det hele er en leg – til G1, der reelt ikke vil give slip.

Der er heldigvis også den anden halvdel; altså den halv-

del af generationsskifterne, der går godt. Men lige meget hvem du taler med omkring den succesfulde overgang mellem to generationer, så er det aldrig en gnidningsfri proces. På et eller andet tidspunkt vil G1 himle med øjnene over alle de fejl, G2 laver. På et andet tidspunkt vil G2 have lyst til at aflevere nøglerne i ren og skær frustration.

Det er to af de mest grundlæggende bump på vejen, som alle vil møde på et eller andet sted i processen. Begge dele har jeg oplevet.

Selvom der fra starten laves en detaljeret drejebog med alle elementer beskrevet, så kræver generationsskiftet en høj grad af agilitet i form af konstant tilpasning af planer i forhold til virkeligheden. En vital del er sammensætningen af det rigtige hold af medarbejdere og fastholdelse af et stærkt hold af eksperter og fagpersoner på "ringelisten", når egne kompetencer og team ikke er tilstrækkeligt.

Og her er små vidensvirksomheder generelt ekstremt påvirkelige af den menneskelige faktor; barsel, sygdom, uforudsete opsigelser, fejllansætninger mv. kan lægge selv den bedste plan ned. Det er læring nr. 1 for mange og også for mig: en organisation i choktilstand på grund af alt det nye, generationsskiftet medførte, en global finanskrisen, nye konkurrenter og min egen utålmodighed for at skabe resultater vendte også op og ned på planerne for mig. Virkeligheden ramte, og den menneskelige faktor var og er et meget usikkert kort.

Ejerskab og forpligtelser for G2

Den juridiske og skattetekniske dimension af et generationsskifte er meget langhåret. Frem mod generationsskiftet i pej gruppen modtog vi råd og vejledning fra forskellige sider – og der var ikke nogen rød tråd i det,

vi fik at vide. Alle havde deres egen holdning. For os blev valget den simpleste af alle; G2 købte virksomheden af G1. Dermed var alle regler om succession, arv og andet indviklet lovstof sat ud af spil. En ren handel, godkendt af SKAT, og med tilhørende lån.

Et stort lån med tilhørende renter giver på alle mulige måder også en større fornemmelse af ejerskab end den langsomme overdragelse af aktier eller forskud på arv. Det giver en anden interesse i at drive en fornuftig forretning, der gør det muligt at afdrage på gælden.

Netop på dette punkt har det været tydeligt, at plan og realitet ikke hænger sammen. Nyt ejerskab, mange nye medarbejdere og finanskrisen er ikke en god treenighed mht. evnen til at tjene penge nok til at få gælden afdraget efter planen. Min virksomhed tjener penge! Der har aldrig været underskud i pej gruppen, og det er med stolthed, jeg skriver det. Men det skal ikke være nogen hemmelighed, at det ikke har været lige nemt hvert år.

Fordelen ved at købe en virksomhed, der er i drift, er netop, at den er i drift. Men drift er også lig med forpligtelser – over for kunder, leverandører og medarbejdere. Virksomheden kan ikke bare lukkes i morgen uden store negative konsekvenser for mange mennesker.

Så fordelen ved at købe en etableret virksomhed opvejes hurtigt af byrden ved at skulle kunne levere fra dag 1. Der er ikke plads til mange fejl undervejs. Medarbejderne skal have løn!

Forandring og fornyelse

I 2011 da jeg købte virksomheden, syntes jeg selv, der var styr på planerne. Det eksisterende skulle drives videre uden slinger i valsen – det meste var jo sat på skinner, og fremtiden så lys ud.

Jeg burde i stedet have indset, at virkeligheden ville blive en anden. Jeg blev iværksætter ved et tilfælde. Jeg troede, at opgaven var at drive firmaet videre i samme ånd som altid.

Det ville have været lettere, hvis jeg havde indset, at godt nok havde jeg overtaget familievirksomheden, men at opgaven var at gøre det til mit. Der var nye forventninger hele vejen rundt.

Det gode skulle beholdes, andet kasseres og noget helt tredje laves om. Døde heste skulle stilles tilbage i stalden, og andre skulle trænes op. Det var og er en vanskelig proces, når der samtidig er et maskinrum, der skal køre. Havde det været et nyt start-up, ville det være åbenlyst, at processen ville indeholde prototyper, test af koncepter, at der ville ske fejl, og at processen i sig selv ville være eksperimentel og problemfyldt. Men den ånd er svær at få stoppet ind i en virksomhed i drift. Og måske særligt i en virksomhed med mange år på bagen.

I 2015 traf jeg den beslutning, at der skulle fuld turbo på forandringerne. Det var nødvendigt at slippe fortiden, sætte fuld gas på branding, produkter og aktiviteter i det sidste år af generationsskiftet. En proces der både var ved at kvæle mig selv og medarbejderne, men som var nødvendig.

Her halvvejs inde i 2016 kan jeg se tilbage på et af de vildeste år med store investeringer og satsninger. Nogle med mere held end andre.

Selvom det har været en kamp at holde gejsten oppe hver dag, så har det været det hele værd. Effekten af re-branding-processen både på huset som helhed og de enkelte produkter, lanceringen af nye produkter og services, nye samarbejder mv. bærer frugt. Fordi jeg turde satse og tro på det – fordi jeg turde tænke som en iværksætter.

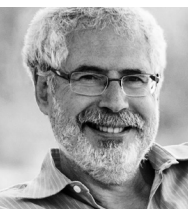
Jeg er mentalt blevet 100 % iværksætter og har sluppet frygten for at gøre noget, der er i modstrid med den familiære arv. Det er for alvor gået op for mig, at det nu er min virksomhed og ikke min families. Selvom pej gruppen stadig er en familievirksomhed i det grundlæggende dna.

Selvstændighed i blodet

Der er ingen grund til at skjule, at det til tider har været hårdt på alle fronter at springe ud som iværksætter og virksomhedsejer.

Men i det store perspektiv har det været frustrationerne, de mange timer i lufthavne og på kontoret værd. Spørger man en iværksætter og selvstændigt erhvervsdrivende, hvorfor de arbejder så meget, så er svaret oftest: At man ikke kan lade være! Det er ikke blot et job, hvor man stempler ind og ud. Det er hele ens liv, identitet og passion.

Hvad er så konklusionen på alt dette? Først og fremmest at iværksætteren starter helt fra bunden, mens næste generation starter forfra. Jeg vil i dag påstå, at det er to sider af samme mønt, men det tog mig lang tid at nå frem til den konklusion.



STEVE BLANK

Hvorfor virksomheder ikke er startups

Steve Blank er serie-iværksætter og kendt for at være én af hovedmændene bag Lean Startup-bevægelsen

I de sidste par år har vi indset, at en startup ikke er en mindre udgave af en større virksomhed. Der er blevet skrevet en masse om, hvordan virksomheder har brug for at være mere innovative, men der er skrevet meget lidt om, hvad der forhindrer dem i at være det.

Virksomheder, som forsøger at være innovative, står over for en klar barriere: Alle de policer og procedurer som gør dem til effektive eksekveringsmaskiner, men som samtidig dræber innovationen.

På grund af faktorer som globaliseringen, den kinesiske indtræden på verdensmarkedet, internettets implikationer, den reducerede indflydelse som brands etc. etc., etablerer virksomheder innovationsgrupper som svar på disse udfordringer. Grupperne henter inspiration og metoder fra startups og acceleratorer og fokuserer på problemløsning og innovation frem for direkte konkurrence, kundeudvikling frem for flere produkt-features og adræthed og hurtighed frem for den laveste pris.

Paradoksalt nok, på trods af deres tilsyneladende ubegrænsede midler, er innovation i en allerede eksisterende virksomhed meget sværere end i en startup. For de fleste virksomheder virker det som om, innovation kun kan ske undtagelsesvist og gennem heroiske anstrengelser. Spørgsmålet er hvorfor?

Eksekvering af forretningsmodellen

Vi ved, at en startup er en midlertidig form for organisation, som er etableret for søge efter en gentagelig og skalerbar forretningsmodel. Som konsekvens heraf kan en virksomhed betegnes som følgende:

En virksomhed er en permanent organisation, som er skabt for at eksekvere en gentagelig og skalerbar forretningsmodel.

Når du har forstået, at eksisterende virksomheder er skabt for at eksekvere, så vil du forstå, hvorfor de har svært ved at skabe vedvarende innovation.

Enhver stor virksomhed arbejder efter en afprøvet og bekræftet forretningsmodel, om den så har formuleret det sådan eller ej.

En forretningsmodel guider en organisation til at skabe og levere produkter/services og tjene penge på det. Forretningsmodellen beskriver produktet/service, hvem der er målgruppen, hvilke kanaler det sælges/leveres igennem, hvordan efterspørgsel er skabt, hvordan virksomheden tjener penge, osv.

En gang i virksomhedens forhistorie var den også en startup, som søgte efter en forretningsmodel. Men nu,

hvor forretningsmodellen er gentagelig og skalerbar, tager de fleste medarbejdere forretningsmodellen for givet og fokuserer i stedet på eksekveringen af modellen og på, hvad det er, de skal gøre hver dag, når de møder på arbejde. De måler deres succes på, hvordan eksekveringen forløber, og de belønnes for god eksekvering.

Det er værd at se på de værktøjer, som virksomheder bruger i forbindelse med succesfuld eksekvering og forklare, hvorfor disse eksekveringsprocedurer og -processer er blevet hindringer for og er uforenlige med vedvarende innovation.

Det tyvende århundredes managementværktøjer til eksekvering

I det tyvende århundrede udviklede professorer og konsulentvirksomheder et væld af managementværktøjer, der skulle hjælpe virksomheder med eksekvering. Disse værktøjer bragte klarhed over virksomhedsstrategier, produktudvidelsesstrategier og gjorde produktstyring til en gentagelig proces.

The Boston Consulting Groups 2x2 vækstdelingsmatrix var for eksempel et letforståeligt strategiværktøj. Det var en markedsudvælgelsesmatrix for virksomheder, der ledte efter vækstmuligheder.

Produktstyringsværktøjer som Stage-Gate dukkede op for systematisk at styre vandfaldsmodellen til produktudvikling. Produktstyringsprocessen antager, at man kender produkt-/markedstilpasning, og produkterne kan blive specificeret og implementeret på lineær vis.

Strategi bliver synlig i en virksomhed, når du tegner strukturen for at eksekvere strategien. Det mest synlige

symbol for eksekvering er organisationsdiagrammet. Det præsenterer, hvor medarbejderne passer ind i et eksekveringshierarki. Det viser kommando- og kontrolhierarkier, og hvem der er ansvarlig, hvad de er ansvarlige for, hvem de administrerer, og hvem de rapporterer til.

Alle disse værktøjer (strategi, produktstyring og organisationsstrukturer) har en underliggende præmis om, at forretningsmodellen, som viser, hvad kunderne vil have, hvem kunderne er, hvilke kanaler produktet eller servicen sælges/leveres igennem, hvordan efterspørgsel er skabt, hvordan virksomheden tjener penge, etc., er kendt, og alt, hvad virksomheden har brug for, er en systematisk proces for eksekvering.

Drevet af KPI'er (Key Performance Indicators) og processer

Lige så snart man kender forretningsmodellen, organiserer virksomheden sig omkring målet og måler bestræbelser for at nå det og søger efter de mest effektive måder at nå frem til det på. Denne systematiske eksekveringsproces skal være gentagelig og skalerbar i en stor organisation, hvor medarbejderne besidder mange forskellige evner og kompetencer.

Medarbejderfunktioner i finans, HR, juridiske afdelinger og forretningsenheder udvikler KPI'er, processer, procedurer og mål for at kontrollere, måle og eksekvere.

Disse KPI'er og processer, som gør virksomheder effektive, er paradoksalt nok hovedårsagen til, at virksomheder ikke er i stand til at være innovative reformatorer.

Finansiering

Målene for etablerede virksomheder er primært baseret på finansielle KPI'er. Dvs.: Afkast af nettoaktiverne, afkast af investeret kapital, intern rente, netto/bruttoafkast, indtjening per aktie, marginale omkostninger/indtægter, gæld/egenkapital, EBIDA, prisoptjeningsratio, driftsindtægter, nettoindtægt per medarbejder, driftskapital, tilgodehavende/forfalden omsætning, udnyttelse af aktiver, tab af lån-reserver, mindste acceptable satsafkast osv.

(En konsekvens af at bruge ovennævnte finansielle måleenheder for virksomheder er, at det er meget lettere at få disse tal til at se gode ud ved at 1) outsource det hele, 2) få aktiver væk fra regnskabet og 3) kun investere i ting, som man hurtigt får afkast af. Måleenhederne gør det altså sværere for en virksomhed, som gerne vil investere i langsigtet innovation).

De finansielle resultatindikatorer styrer så driftsfunktionerne (salg, produktion, etc.) eller forretningsenheder, som har deres egne effektuerings-KPI'er (markedsandel, lukkede handler per anmodning, salg per repræsentant, kundeerhvervelses- og aktiveringsomkostning, gennemsnitlig salgspris, månedlige tilbagevendende indtægter, kundelevetidsværdi, kundefastholdelse etc.).

Virksomhedens KPI'er, policer og procedurer: Innovationsdræbere

Historisk set var HR ansvarlig for at rekruttere, fastholde og afskedige ansatte og udføre kendte forretningsfunktioner med kendte jobspecifikationer. En af de mindst åbenlyse, men mest vigtige, HR-processer, og i sidste instans det mest omstridte stridspunkt i virksomhedsinnovation, er forskellen i incitamenter. Incitament-strukturen for en virksomhed, der er fokuseret på eksekvering, er baseret på at opnå eller overgå målet for virksomhedens kvartals- og årsmål.

Salgsteams er delvist provisionslønnede, lederlønninger er baseret på indtjening per aktie, indtægt og fortjeneste osv.

Hvad betyder det så?

Hver gang endnu en procedure for eksekvering bliver tilføjet, så dør virksomhedsinnovation en lille smule. Dilemmaet ligger i, at hver police og procedure, som gør virksomheden til en effektiv eksekveringsmaskine, kvæler innovation.

Innovation er kaotisk, rodet og usikker. Innovation har brug for meget anderledes værktøjer for at blive målt og kontrolleret. Innovation har brug for værktøjer og procedurer, som Lean Startup baner vejen for.

Hvorfor Lean Startup ændrer alt

Selvom virksomheder godt forstår, hvad innovation er, så ved de ikke rigtigt, hvordan de inkorporer innovation i deres kultur, eller hvordan de måler de innovative fremskridt.

Det kan være, at de nuværende forsøg på at inkorporere innovation er startet i den forkerte ende af problemet. Selvom det er moderne at bygge virksomhedsinkubationer ind i virksomheden, så er der ikke en stor bevisbyrde for, at det bliver til meget mere end "innovationsskuespil", fordi den interne kultur i virksomheden sørger for, at der anvendes de samme eksekveringsforholdsregler/præstationsindikatorer i forhold til inkubationernes output, som også bruges til at tildele ressourcer til de eksekverende dele af virksomheden.

Virksomheder, som gerne vil have kontinuerlig innovation, indser, at innovation ikke skal ske som en undtagelse, men som en integreret del af alle dele af virksomheden.

For at opnå det må de indse, at en virksomhed har brug for innovations-KPI'er, -policer, -processer og -incitamenter (vores investeringsparathedsniveau er bare én af de måleenheder).

Disse gør det muligt for innovation at foregå som en integreret og parallel proces med eksekveringen. Med vilje og ikke som en undtagelse.

Dette har vi lært

- Innovation i en eksisterende virksomhed er meget sværere end i en startup.
- KPI'er/procedurer er hovedårsagen til virksomheders manglende evne til at være agile og innovative.
- Hver gang en ny eksekveringsprocedure tilføjes, så dør virksomhedsinnovationen en lille smule.
- Rent intellektuelt forstår virksomheder godt innovation, men de har ikke værktøjerne til at bruge den i praksis.
- Virksomheder har brug for andre policer, procedurer og incitamenter til innovation.
- For tiden er de data, vi bruger i eksekveringsmodellerne, forældede.
- Innovationsparametre mangler at kunne forudsige fremtiden.
- Disse værktøjer og praksisser er på vej...



CAROL SANFORD

Den ansvarsfulde iværksætter

Carol Sanford er stifter og CEO for InterOctave Global og har ledet forandringsprocesser i over 35 år

Hvad betyder innovation for iværksættere, som er i gang med at vækste, lang tid efter, at startskuddet for virksomheden har lydt? Alle aviser, både online og offline, har de seneste par uger haft en historie om den IP-retssag, som Apple vandt over Samsung, samt masser af artikler, som analyserede implikationerne. Det store spørgsmål, som lurer rundt om hjørnet for disse computervirksomheder, er, om de har evnen til at innovere og gøre det på ansvarsfuld vis, mens de overholder patentreglerne.

Succestrukturer og kultur

I USA regnes iværksætteri som en måde, hvorpå man kan hæve sig over alle de andre - hvis man altså får succes. Alle virksomhederne (undtagen en), som blev nævnt i overskrifterne i sidste uge, har for eksempel base i USA og er opstået ud fra successtrukturen i vores samfund. Men det stopper ikke her.

Ethvert samfund, som i nogen grad udvikler sig for hver generation, er påvirket af et langsommere udviklingsmønster - nemlig kulturen - selvom kulturer bliver mere og mere ens.

Hvad, der ofte er sværere at flytte på, er paradigmerne og den politiske struktur, som hårdnakket hold-

er samfunds- og kulturforhold på sin plads. Rammerne omkring institutioner og regler kan være med til at bevare forældede og skadelige overbevisninger, selv når al fornuft taler mod det.

Der skulle årtiers kamp og lovændringer til, før kvinder og minoriteter fik stemmeret. Kastesystemet i Indien er stadig en del af skolesystemet, hvilket sikrer slaveri i de næste mange generationer. Slaveri, som er forbudt i vestlige forfatninger, er en realitet rundt om i verden på grund af handelsnormer og love.

Iværksætteriets store løfte

Jeg tror, at iværksætteri og innovation lige nu bliver set som mindre, end de er. Der er iværksættere, som bevidst eller ubevidst går op imod fortidens industrier, samfund, kulturer og paradigmer. De er sjældne, men de findes. Min seneste bog, som udkom i foråret 2013, handler om denne race af iværksættere - entreprenøren: *The Responsible Entrepreneur*.

Jeg refererer nogle gange til dem som iværksætterne med de store løfter, fordi de vil forandre verden, men ikke bare for at innovere deres egen forretning. De er heller ikke begrænsede til ét ansvarsområde.

I de fire årtier, hvor jeg har støttet innovation og iværksætteri, er jeg stødt på fire iværksætter-grundtyper og de forskellige opgaver, som de bruger deres innovative energi på. Her er en sammenfatning:

1. Frihedsiværksætteren

Den første er **frihedsiværksætteren**, som går i krig med en industri i udvikling. Selvom de alle er drevet af illusionen om perfektion, begår de altid fejl.

Det handler om innovation, ikke forudsigelighed. Steve Jobs brugte ofte denne ideologi og ændrede en hel industri. Han kunne have nået endnu længere med yderligere udvikling af sin egen evne til refleksion.

2. Den sociale iværksætter

Den anden arketype er **den sociale iværksætter**. For denne arketype drejer det sig om samvittighed, som de strør om sig med store håndbevægelser og gennemsigthed. Richard Branson bliver tit set som denne type, selvom han og de andre ikoner, som er nævnt her, er bundet af nogle af arketyperne.

Branson har forsøgt at ændre sociale normer, som har været fasttømrede i århundreder, specielt dem som drejer sig om, hvem der har ret til at lykkes og bidrage til samfundet. Det har han gjort direkte gennem sine Virgin-virksomheder. Han taler også passioneret og illustrerer behovet for at ændre de sociale normer i sin selvbiografi.

3. Iværksætteren der jager helhed

Den tredje arketype er **den gensidige iværksætter**. Denne arketype passer til dem, som ser verden som et sted, der har brug for at få skabt balance, så alt og alle trives. Jeg kalder det ”jagten efter helhed.”

Oprah Winfrey indså, at det er hendes kald at stræbe efter, at ”alle skal trives”, efter hun fik succes på film-

lærredet (Oscar-nominering for rollen som Sophia i *Farven Lilla*) og på tv (da hun købte rettighederne til sit anmelderroste tv-show). Hvad hun siden har gjort, med fejl hen ad vejen, er at ændre vores opfattelse af, hvordan verden fungerer. Hendes største ønske er at få alle folk til at indse, at de ikke er ofre for forholdene omkring dem, men at de kan få succes på deres egne præmisser. Og så forsøger hun at pege dem ud, som vil blokere for denne transformation. Hun bruger uddannelse som et instrument til at få verden til at indse den skade, som trossystemer forårsager på folk og nationer.

4. Den fornyende iværksætter

Den fjerde arketype er **den fornyende iværksætter**. De prøver at skabe de forandringer, som er nødvendige for at lede nationers regeringer og lovgivende magter hen imod en mere bæredygtig og transformerende vej. De går i krig med regler og lovgivningens infrastruktur, som fastholder os i vores nuværende verdenssyn.

Google-medstifter Larry Page er en meget stille *fornyende iværksætter*. Han har prøvet at ændre, hvordan vi bevilger adgang til de offentlige tv-netværk igennem FCC. Fx ved at ændre på, hvordan ejerskabet af et foretagende fordeles gennem en offentlig udstedelse af aktier fremfor at begrænse aktierne til store banker og firmaer, som kommer ind tidligt og blokerer for de små spillere.

Nu stiller Google åbent spørgsmålstegn ved, hvorvidt patentloven er forældet. Selvom det ikke altid er lige synligt for offentligheden, så bruger Larry Page Googles politiske indflydelse og position til at skabe vækst ved at ændre de strukturer, der forhindrer det.

Alle disse iværksættere prøver at skabe store forandringer. Vi har brug for dem alle, fordi de er villige til at bruge deres virksomhed som et instrument til forandring.



TANIA ELLIS

Give & Grow: Giv mens du selv vokser

Tania Ellis er stifter af The Social Business Company og én af Europas førende eksperter indenfor social business

Velkommen til socialkapitalismen!

Hvis jeg spørger dig, hvad der gør dig rig, vil du måske svare, hvad du tjener om året, eller hvor meget der står på din bankkonto. Men du vil sikkert også svare, at eksempelvis tid til familien, et godt helbred og tid i naturen også er en væsentlig del af det, der gør dig rig. Du har med andre ord flere bundlinjer i dit liv.

Sådan er det også med virksomheder. I hvert fald dem, der sværger til den nye forretningslogik, hvor økonomi og samfundsansvar går hånd i hånd.

Her er målet ikke at skabe økonomisk vækst for enhver pris, men at skabe bæredygtig vækst, så de penge, der tjenes, ikke er på bekostning af miljøet eller menneskers ve og vel. Her giver virksomheder værdi tilbage til samfundet, mens de selv vokser.

Lyder det hippieagtigt? Det var det måske engang.

Men den tid er forbi, hvor virksomheder blev sat i verden for at tjene penge til sine ejere, mens det offentlige og engagerede borgere varetog samfundets interesser. I dag er billedet mere kompleks og kravene fra medarbejdere og omverden nogle andre. Verden er blevet mindre, effekten

af vores ubæredygtige handlinger mere synlige, og bevidstheden om dette højere end nogensinde.

Derfor skal virksomheder i dag både tjene godt og gøre godt. Sig goddag til socialkapitalismen.

Business casen

Det er ikke (kun) moral og etik, der driver den nye forretningslogik. Virksomheders samfundsansvarlighed er ved at blive et konkurrenceparameter på linje med pris og kvalitet.

For i dag driver vi forretning i en verden, hvor eksempelvis ressourcemangel, social ulighed og truslen fra global opvarmning kan gå ind og påvirke virksomhedens produktionsomkostninger, leverancesikkerhed, afsætningsmuligheder mm.

Mange virksomheder - lige fra danske mastodonter som Mærsk og LEGO til andre globale virksomheder som Nike og Unilever - er derfor i fuld gang med at indarbejde parametrene: Bæredygtighed og ansvarlighed (CSR) som en del af deres forretning.

For mange handler det om risikostyring. Og inden for de senere år er der faktisk også kommet overbevisende busi-

ness cases for CSR. For eksempel har et Nykredit-studie af 5000 globale, børsnoterede virksomheders performance for nyligt vist, at dem med styr på sine sociale og miljømæssige risici havde et dobbelt så højt afkast i forhold til dem, som ikke havde orden i eget CSR-hus.

Andre undersøgelser viser, at gevinsterne ved at tænke samfundsansvar ind som en del af forretningen omfatter vigtige bidrag til virksomhedens top- og bundlinje - lige fra stærkt image, foretrukken leverandørstatus og drifts-optimering til arbejdsglæde, stærkere kunderelationer og øget omsætning.

Profit & Purpose

Samfundsproblemer er blevet til forretningsmuligheder. Og forretning er blevet et vigtigt middel til at udvikle nye, samfundsgavnige løsninger. At give tilbage til samfundet kan med andre ord skabe grobund for både vækst og innovation.

Det har ikke kun store frontløbervirksomheder indset. Også små og mellemstore iværksættervirksomheder er med her. I sidstnævnte kategori finder du ofte de såkaldte sociale entreprenører, som transformerer social ansvarlighed til corporate social innovation ved at skabe helt nye forretningsmodeller, der både tjener penge og bidrager positivt til en bæredygtig samfundsudvikling.

Som for eksempel den socialøkonomiske it-virksomhed Specialisterne, der har bygget sin forretning op omkring de særlige kompetencer, som mennesker med autisme har. Virksomhedens forretningsmodel - og beskæftigelsespotentialer - er så unik, at Specialisterne sidenhen er knopskudt til mere end 13 lande. Den er endda blevet business case på det anerkendte Harvard Business School.

Eller som den grønne virksomhed VIGGA, der har grundlagt en cirkulær forretningsmodel ved at udbyde en abonnementsordning for udleje af økologisk babytøj. Efter endt brug bliver tøjet genanvendt til produktion af andre produkter.

På den måde går intet til spilde. Virksomheden blev i 2015 udvalgt som verdens mest bæredygtige løsning indenfor modebranchen af Sustainia Awards ved COP21.

Specialisterne og VIGGA er blot to eksempler på den bevægelse af samfundssengagerede iværksættervirksomheder, som er kommet til verden inden for det seneste årti - herunder blandt andet også Spisehuset Rub & Stub (non-profit restaurant med mad fra overskudsfødevarer), Bybi (honning produceret i byen med hjælp fra bl.a. socialt udsatte), Allehånde (cateringvirksomhed med døve kokke), Place De Bleu (interiør design virksomhed, som bl.a. træner og beskæftiger indvandrerkvinder), Be My Eyes (app der forbinder seende med blinde, som har brug for hjælp i dagligdagen) og mange flere.

For disse sociale entreprenører handler samfundsansvar ikke om risikostyring eller om et nice-to-have add-on til forretningen. Det er en del af virksomhedens formål at bidrage positivt til en bæredygtig samfundsudvikling.

Give & Grow i praksis

Du kan også være en socialkapitalist - og give tilbage, mens du selv vokser. Om du så driver en enmandsejet konsulentvirksomhed, arbejder inden for bygge- og anlæg, eller driver en software-virksomhed med vækstambitioner.

For eksempel kunne du starte helt lavpraktisk ved eksempelvis at:

- Arbejde frivilligt for en god sag ved at tilbyde dine professionelle kompetencer.
- Donere en procentdel af dit salg til velgørenhed.
- Vælge leverandører og samarbejdspartnere med ansvarlighed som værdigrundlag.
- Investere i bæredygtige udviklingsprojekter.
- Købe produkter, kontorartikler mv. med en grøn eller social profil.

Du kunne også tage afsæt i jeres økonomiske målsætninger, forretningsudfordringer, udviklingsplaner eller nuværende kerneforretning og så se, om det er muligt at skabe en kobling til samfundsansvarlighed.

Her er 5 eksempler på, hvordan det kan gøres:

- Har I en økonomisk målsætning om fx at reducere jeres driftsomkostninger? Så kan det måske give mening at fokusere på energibesparelser.
- Er jeres største forretningsudfordring at tiltrække og fastholde de bedste talenter? Så vil det måske være godt at fokusere på medarbejderrettede CSR-aktiviteter.
- Har I planer om at lægge produktionen i et land udenfor Danmark? Så vil det måske være en fordel at fokusere på ansvarlig leverandørstyring.
- Handler jeres kerneforretning om at sælge kontorartikler? Så kan I måske øge jeres salg ved at satse på miljøcertificerede produkter.
- Er en af jeres bærende værdier i virksomheden fx innovation? Så kunne I måske satse på at udvikle nye produkter eller services med en CSR-profil.

Hvis du er rigtig ambitiøs, kan du også bruge krudt på at udfordre virksomhedens vision og mission, og spørge:

Hvorfor er vi her - hvad er vores formål? Hvilken (samfunds)værdi kan/ønsker vi at skabe med vores forretning? Hvilke økonomiske og samfundsgavnige gevinster ønsker vi at høste på både kort og langt sigt? Og hvorfor?

Det behøver ikke at være en uoverstigelig opgave at komme godt i gang. Min erfaring er, at når først du tager "Give & Grow"-brillerne på, så opdager du hurtigt en masse spændende nye (forretnings)muligheder.

Når du giver tilbage, mens du selv vokser, kan du både tjene godt og gøre godt. Det er ikke bare god karma. Det giver også god forretningsmæssig mening.

PEOPLE SHOULD WAKE UP
IN THE MORNING AND SAY
I AM NOT A JOB SEEKER,
I AM A JOB-CREATOR.

Muhammad Yunus



PASCAL FINETTE

Work is love made visible

Pascal Finette er direktør for SU Labs hos Singularity University samt tidligere topchef hos bl.a. Google og Mozilla

“May you live in interesting times.”

~ Kinesisk ordsprog

Dette (frit oversatte) kinesiske ordsprog hører man ofte i Silicon Valley i disse år. Nogle mener, at det er en forbandede. Uanset hvad, så er der ingen, der stiller spørgsmålstegn ved udsagnets sandhedsværdi, når det kommer til de forandringer, som teknologi muliggør i dag.

Drevet af det eksponentielt accelererende antal af teknologiske fremskridt har vi i dag (bogstavelig talt) supercomputere i vores lommer, umiddelbar adgang til det meste af verdens data, kan kortlægge gener i vores køkken-laboratorier og 3D printe prototyper på vores bærbare computere.

Gordon Moores 50 år gamle forudsigelse om, at ”the number of transistors in a dense integrated circuit doubles approximately every two years” (kendt i offentligheden som ”Moores lov”), holder stadig vand i dag.

Din iPhone 5S har 1000 gange så meget beregningskraft som en Cray 1 supercomputer tilbage fra 1970'erne og til omkring 1/50.000-dels pris. Altså en bemærkelsesværdig 50 millioner gange forbedring af pris/performance.

I starten af det 21. århundrede tog det os et årti og 2,7 milliarder dollars at kortlægge de menneskelige gener. I dag tager det os nogle timer og koster under 1000 dollars. Og solenergi er i dag på linje med eksempelvis kul, når det kommer til både pris og performance, hvilket betyder, at en tidligere begrænset naturressource i fremtiden vil være noget, der er tilgængeligt for næsten ingen (hvis overhovedet nogen) penge.

Ekspertter vil formentlig også kunne fortælle dig, at computer- og beregningskraft i fremtiden vil være nærmest gratis - det samme gælder genteknologi om 10-20 år. I stedet vil man formentlig komme til at betale én eller anden form for fast bidrag - noget der også vil gælde el-nettet, hvor man vil skulle betale for at være koblet til nettet, men ikke for det faktiske forbrug.

Alle disse fremskridt, som finder sted i et stadigt hastigere tempo, skaber et væld af muligheder og disrupter eksisterende markeder hurtigere og kraftigere end nogensinde før. Ray Kurzweil beskrev denne udvikling i ”Law of Accelerating Returns”:

”Når først en industri bliver informationsbåret bevæger den sig eksponentielt fremad. Således er én af de mest interessante forretningsmodeller i dag at identificere de

industrier, som endnu ikke er informationsbårne (og der er mange), og så transformere dem ind i informations-tidsalderen.”

“We shall require a substantially new manner of thinking, if mankind is to survive.”

~ Albert Einstein

På samme tid, som ovenstående radikale forandringer finder sted, så befinder vi os som menneskehed i en tid præget af presserende og alvorlige udfordringer.

FN forudsiger, at vores planet i år 2050 vil være beboet af mere end 9 milliarder mennesker, hvilket gør adgangen til fødevarer til en væsentlig udfordring. I dag bor der ca. 7,2 milliarder mennesker på jorden, og teknisk set har vi nok fødevarer til rådighed. Problemet er, at disse ikke er ligeligt fordelt (hvilket på ingen måde er et nemt problem at løse).

For at ernære det forventede antal mennesker i fremtiden skal vi øge vores årlige fødevarerproduktion med 2% hvert eneste år. Til sammenligning har vi i de seneste årtier kun vækstet 1%, hvilket får én til at betragte den aktuelle GMO-debat med helt nye briller.

Den globale opvarmning er allerede en stor bidragsyder til uforudsigelige og ofte katastrofale forandringer i vejrmønstret. De fleste eksperter forudsiger således, at havstigningen inden dette århundredes udgang vil være helt op til 2 meter. Det vil afføde massevandring af mennesker, som flygter til højere beliggende områder. Hvis du vil have en forsmag på, hvordan det føles, så kan du blot kigge på den nuværende syriske flygtningekrise i EU.

Eller tag hele vandforsyningsproblematikken i verden. Uden adgang til rent drikkevand vil andre interventioner såsom bedre læringsværktøjer, adgang til elektricitet og bedre økonomiske muligheder være tæt ved spildte. Og selvom vi har teknologi, der muliggør at rense selv det mest forurenede vand, så lever vi stadig i en verden, hvor over 800 millioner mennesker ikke har adgang til rent drikkevand.

Alle ovennævnte udfordringer er blot nogle i en lang række af omfattende og ofte tæt forbundne, komplekse og presserende problemstillinger. Og teknologi - især den teknologi, som bevæger sig eksponentielt som beskrevet tidligere, er afgjort vores bedste værktøj til at løse nogle af disse massive problemer.

“The reasonable man adapts himself to the world; the unreasonable one persists in trying to adapt the world to himself. Therefore all progress depends on the unreasonable man.”

~ George Bernard Shaw

Lad mig introducere dig til min ven Nithya Ramathan. Nithya underviser i Computer Science på UCLA. For et par år siden begyndte Nithya at sætte fokus på et problem, der påvirker millioner af mennesker, især børn, over hele verden: Ødelagte vacciner.

De fleste vacciner kræver en ordentlig nedkøling og håndtering på deres rejse fra produktion til anvendelse. De skal opbevares ved en bestemt temperatur uden for mange udsving.

Man kalder logistikkæden for ”den kolde kæde”, og 75% af vaccinerne i udviklingslande viser tegn på forfrysninger, hvilket i praksis vil sige, at 25-33% af disse

vacciner reelt ingen effekt har, når de bliver givet til patienten.

Nithya udviklede sammen med et mindre team en internet-forbundet temperaturmåler, som placeres sammen med vaccinen igennem den kolde kæde. Temperaturmåleren, eller sensoren, måler konstant temperaturen og sender data omkring eventuelle udsving til både sygeplejersken og lægen, som efterfølgende skal give vaccinen.

De samme data sendes til et cloud-baseret stykke software, som Nithyas sensor også kommunikerer med, og dette giver således adgang til data ikke blot for den enkelte sensor, men i stedet et samlet overblik med real-time indsigt i, hvor problemerne typisk opstår i den kolde kæde.

Denne sensor anvendes i dag i seks lande, og i Indien alene er der over 11.000 sensorer i brug, hvilket redder liv for millioner af babyer hvert eneste år. Og tro mig - Nithya er først lige begyndt.

Det bemærkelsesværdige ved Nithyas løsning er, at den er utrolig simpel: Ved at anvende en allerede eksisterende "eksponentiel" teknologi, en billig 30 dollars, kinesisk produceret Android smartphone sammen med et lille stykke simpelt og tilpasset hardware, en temperaturmåler og en smule software, har Nithyas team således bygget den mest succesfulde innovation inden for sit område i dag.

"Work is love made visible. The goal is not to live forever; the goal is to create something that will."

~ Kahlil Gibran

Hvorfor fortæller jeg dig ovenstående? Det gør jeg, fordi alle kan gøre det. Alle kan gøre som Nithya - stå op, samle et lille team, vælge et stort og langhåret problem

og løse det. Det gælder også, selvom du ikke er softwareudvikler, hardwareekspert eller bioingeniør. Jeg er sikker på, at så kender du i stedet én, der er, eller du kender én, som kender én.

I fællesskab skaber vi for tiden en verden uden teknologiske begrænsninger. Vi har teknologi til rådighed, som er billig og nem at bruge.

Det er så op til os, hvordan vi udnytter denne på den bedst mulige måde. Det er op til os alle sammen - inklusive dig, der lige nu læser GURUBOGEN - at stille spørgsmålet: Hvad kræver det at løse problemerne, og kan jeg bidrage til, at det lykkes?

CHOOSE A JOB YOU LOVE,
AND YOU WILL NEVER HAVE TO
WORK A DAY IN YOUR LIFE.

Confucius



JEFFREY HOLLENDER

Den essentielle guide til succesfuldt socialt iværksætteri

Jeffrey Hollender er en førende international autoritet indenfor CSR, bæredygtighed og social lighed

Først og fremmest er her 7 ting, du skal minde dig selv om hver eneste dag:

1. Din passion:

Lav kun dét, du har passion for. Der vil ikke kun være bump på vejen, men også huller, som virker, som om de ingen bund har. Hvis du ikke laver det, du elsker, vil der være for mange muligheder for at give op.

2. Din mission:

Den forskel, du gerne ser, at din virksomhed skal gøre i verden - vær sikker på, at du kan måle denne forskel.

3. Din vision:

Beskyt din vision ved at bevare kontrollen. Penge kommer altid med forpligtelser - vær sikker på, at du kender alle forpligtelser.

4. Dine partnere:

Find samarbejdspartnere som ved, hvordan man laver alle de ting, du ikke selv ved, hvordan du laver.

5. Giv aldrig op.

6. Giv aldrig op!

7. Giv aldrig op!!

Når du husker på disse ting, så gå i gang med denne korte og essentielle guide til succesfuldt socialt iværksætteri via ti trin:

1. Forretningslivet som et system i naturen.

At tænke i systemer er baseret på den forståelse, at individuelle dele kun giver mening i en kontekst af de ting, som delene tilsammen udgør.

2. Find og hyr de rigtige folk.

Det er den bedste investering, du kan foretage. Hyr altid folk, som er klogere end dig selv. Vær sikker på, at de er engagerede i at skabe succes for din virksomhed og ikke kun er med for deres egen skyld.

3. Vælg dine investorer med større omhu end dine venner:

Lige så snart du tager deres penge, er de så godt som

umulige at komme af med igen, men de kan godt lide at have mulighed for at komme af med dig.

4. Radikal gennemsigthed er nøglen til autenticitet, og autenticitet er den hellige gral for god forretning.

Vær ærlig, indtil det begynder at gøre ondt. Vær ærlig hele tiden. Del det gode, det dårlige og det grimme.

5. At måle, hvad der virkelig betyder noget.

Mål det, som har betydning for dine interesser, ikke bare, hvad der betyder noget for dig. Gør målinger betydningsfulde.

6. Kom ikke i vejen for dig selv.

Lederskab er en kunstart. Spørg også, kom ikke kun med svar. Invester i din egen vækst. Forbliv ydmyg.

7. Ejerskab betyder noget.

Erhvervslivet skal dæmme op for den farlige koncentration af rigdom, som udspringer fra en verden af medarbejdere, der har lidt eller ingen andel i de selskaber, for hvem de arbejder. Ejere klarer sig bedre end medarbejdere. Hver eneste medarbejder burde være ejer.

8. Selskabsledelse.

Kedeligt, men kritisk. Dine vedtægter bør omfatte bæredygtighedsstandards, mangfoldighedsforpligtelser, hvordan du vil rapportere om virksomhedernes ansvar, og hvilken type åben dialog, du vil have med dine interesser.

9. Et frit marked er utopi.

Sørg for, at du forstår, hvem der har kortene stablet i deres favør. Hos Seventh Generation solgte vi silkepapir fremstillet af genbrugsfibre. Den amerikanske regering

giver mere end 1 milliard dollars årligt for at subsidiere den nye fiberindustri, som får genbrugsfibre til at virke kunstigt dyre.

10. God versus mindre dårlig.

Vi er begyndt at forveksle ”godt” med mindre dårligt. Køkkenruller lavet af genbrugt, ikke-klorin afblegede fibre er ikke gode, de er mindre dårlige. Det er økologiske grøntsager dyrket i Kina og fløjet til USA, hybridbiler, selv en cykel, hvis det er lavet med de forkerte materialer, også.

Der findes ”gode” produkter, men der er få, og der er langt imellem dem. Lokalt dyrket, økologisk, græsfodret oksekød, som opbygger jorden og isolerer CO₂, kvalificerer sig. At købe brugt tøj fra Goodwill, eller at tage et kursus på din lokale erhvervsskole, så længe du kommer dertil med offentlig transport.

Vær sikker på, at dit foretagende introducerer noget godt - ikke bare noget mindre dårligt.



CÉSAR A. HIDALGO

For at forme økonomien skal man tænke som en skaber og ikke som en ejer

César A. Hidalgo er leder af Macro-Connections-gruppen hos MIT Media Lab og lektor ved Media Arts and Sciences

Du har muligvis aldrig hørt om *Oswald The Lucky Rabbit*, men sidst i 1920'erne var han mere kendt end *Mickey Mouse*.

Oswalds historie begyndte, da Walt Disney og Ubbe Iwerks (Disneys stjernegrafiker) flyttede til Californien. Disney og Iwerks var blevet kendt i Kansas for at lave animerede kortfilm, men da tegnefilmene viste sig at være mindre rentable, end de havde regnet med, besluttede de sig for at flytte vestpå. I Tinseltown (Hollywood) opfandt duoen Oswald, som blev den nye darling på det hvide lærred.

Men Disney og Iwerks ejede ikke deres skabelse. Universal Studios ejede Oswald, og cheferne brugte det ejerskab til at afpresse Disney, da Oswald blev en succes. Cheferne truede med at stjæle Disneys bedste animator, hvis der ikke blev skåret ned på udgifterne til produktionen af Oswald.

Disney og Iwerks blev meget fornærmede, men valgte at undgå at tage sagen til retten, hvor de nok alligevel ville tabe. De fokuserede i stedet for på det, som forfattere er bedst til. De skabte en ny karakter, som modsvar til Oswald. Den nye karakter var Mickey Mouse.

Historien om Oswald lærer os, at det mest vær-

difulde inden for økonomi ikke er det, som Disney og Iwerks skaber, men selve deres evne til at skabe. Cheferne for Universal forsøgte at presse Disney og Iwerks ved at tage en af deres skabelser som gidsel. Men det var naivt. Universal ejede Oswald, men havde rent teknisk ikke evnen til at skabe karakterer som Oswald.

Den evne fandtes i hovederne på Disney og Iwerks, og det var det, som gjorde duoen unik.

Det er afgørende at forstå perspektiverne i det at være skaber eller ejer for at forstå, hvordan skabere og ejere former økonomien. I 1920'erne kunne man let få den tanke, når man så på den succes, som Oswald havde, at værdien lå i selve karakteren.

Den fortolkning, som findes hos ejeren, er skudt helt ved siden af, fordi den sande værdi ikke var Oswald, men i stedet den viden, kunstneriske dygtighed og kreativitet som Disney og Iwerks besad.

Som yderligere bevis, prøv at tænke på, hvad det næste skridt var for Disney og Iwerks. Efter Mickey fortsatte de med at skubbe til grænserne i filmindustrien. Deres næste store projekt var en film, der overgik alle andre.

Det var *Snehvide*, og det var den første animerede film i spillefilmslængde. Teknologien, som var nødvendig for at lave en animeret film i spillefilmslængde, var på daværende tidspunkt knap nok tilgængelig, og projektet blev anset som værende skørt.

På trods af det, investerede Disney alle sine penge i projektet, og da han manglede penge, måtte han vise den ufærdige version af filmen til långivere for at kunne låne til at færdiggøre projektet. Disney var villig til at satse alt, for at visionen skulle blive til virkelighed.

Men historien om Disney og Iwerks er ikke et isoleret eksempel på den økonomiske overlegenhed, der ligger i at være skaber frem for ejer. En lignende historie udspillede sig i Pixar, hvor Ed Catmull, John Lasseter og andre på trods af stor risiko skubbede på for at realisere visionen om at skabe computeranimerede film. At lave en computeranimeret film i starten af 1990'erne var lige så skørt, som det var at lave håndtegnede film tilbage i 1930'erne. Men det stoppede ikke Lasseter, der ikke var i stand til at overbevise The Walt Disney Company om visionen, og han fandt i stedet sammen med Ed Catmull i en startup, som senere blev til Pixar. Sammen fik de stor succes med *Toy Story*, fordi de blandt andet brugte mere end et årti på at skabe de værktøjer, som de skulle bruge for at skabe computeranimerede film. Ironisk nok led de en lignende skæbne, som den Disney og Iwerks led, da The Walt Disney Company ejede rettighederne til karaktererne i *Toy Story*. Men igen kom skaberne succesfuldt ud på den anden side ved at skabe nye karaktere og film.

I dette tilfælde var det blandt andet *Monsters, Inc.* og *Find Nemo*. Til sidst måtte The Walt Disney Company acceptere den kreative overlegenhed, som Pixar besad, og besluttede sig for at slå sig sammen med dem i stedet for at kæmpe mod dem. Lasseter er nu chef for The Walt Disney Companys afdeling for animation.

Men hvorfor er der overhovedet nogen, der er interesserede i at være skaber af noget og opleve så megen stress, bedrøvelse og hjertesorg, som hører med til det at skabe noget, der indebærer stor risiko? Er skabere simpelthen drevet af forventningerne om en stor løn? Eller er de drevet af noget helt andet? Hvis du tror, at en fremtidig løn er motiverende for en skaber, så tænker du ligesom en ejer.

Men realiteten er mere kompliceret end som så. Simple monetære belønninger er ikke det, som primært motiverer stjerner som Disney, Iwerks eller Lasseter. Skabere forsøger i langt højere grad end ejere at opnå mere og overgå sig selv. Ikke på grund af ego, men fordi de gerne vil give noget brugbart tilbage til den verden, som har inspireret dem. Noget, som er værd at huske, om end det provokerer eller inspirerer.

Når Universal-cheferne så Oswald som en måde at tjene penge, så så Disney penge som en måde at skabe historier på. Disney var en af skaberne af historien om animation, som også Lasseter var det årtier senere. At blive den rigeste fyr på kirkegården var ikke det, deres arbejde handlede om.

Selvfølgelig har ejerne i en virksomhed en rolle. Ejere kan hjælpe med at skalere virksomheden og lede virksomheden under de lange perioder med nedgang, der følger det kreative skub, som starter virksomheden. Men rigdommen, som de rigeste ejere såsom Carlos Slims, Warren Buffets eller George Soros besidder, blegner i sammenligning med de største skaberes livsværker. Picassos malerier, Shakespeares stykker, Faradays induktionslove, Jobs og Wozniaks personlige computer, Ford og Benz biler og Tim Berners-Lees internet. For samfundet er det i hver fald skaberne, der skaber værdi.

Det er trods alt dem, som ændrer på det, som økonomien producerer, der virkelig former økonomien.



FREDERIK OTTESEN

Ud af små ting vokser store ting

Frederik Ottesen er erfaren iværksætter og har sammen med kunstneren Olafur Eliasson stiftet virksomheden Little Sun

Jeg stiftede Little Sun i 2012 sammen med min ven, kunstneren Olafur Eliasson, for at bringe solenergi og erhvervsmuligheder ud til så mange mennesker som muligt. Vi fokuserer primært på samfund syd for Sahara, der ikke er forbundet til el-nettet.

Det gør vi, fordi vi var vidne til de udfordringer, som opstår, når man ikke har pålidelig, billig energi i de her områder langt ude på landet. Folk indånder den giftige røg fra petroleumslamper, studerende har ikke mulighed for at studere, og arbejdstid og mulighed for indtjening bliver reduceret.

Vores første solenergiprodukt var en solenergilampe, Little Sun, som er en lille løsning, der skaber store forandringer. Der findes andre solenergilamper på markedet, men Little Sun har en ny tilgang i forhold til to vigtige aspekter: design og distribution.

Den er baseret på den etiopiske meskelblomst, som er et symbol på positivitet og skønhed. Designet opstod ud fra den feedback, vi modtog fra vores lokale kunder i Etiopien.

Little Sun er en social virksomhed, og vi adskiller os fra andre sollampevirksomheder på måden, vi har valgt at distribuere Little Sun-lamper til folk i områder langt

væk fra el-nettet. Da vi også sælger Little Sun-lamper i områder, hvor der er el-net (fx i Europa, USA, Japan og Australien), bruger vi, de penge vi tjener her til at gøre de samme højkvalitetslamper tilgængelige i områder, der er langt fra el-nettet, til priser, som de lokale har råd til at betale.

De fleste kender nok til distributionsmodeller inden for velgørenhed, og derfor bliver jeg tit stillet dette spørgsmål: Hvorfor giver du ikke bare lamperne gratis til folk i de her områder? Svaret er simpelt: Fordi der ikke er nogen fremtid i det.

Hvis en virksomhed for eksempel giver 20.000 lamper væk til et samfund syd for Sahara, der befinder sig langt væk fra el-nettet, så er der en lille fordel med det samme, men i stigende grad et faldende afkast.

Efter et par år vil det genopladelige batteri i lamperne ikke længere fungere, og hvad gør folk så? Samfundet er tilbage, hvor de startede og vil enten have brug for endnu en donation eller gå tilbage til at bruge dyr og usund brændstofbaseret oplysning.

I stedet for fokuserer vi på et langsigtet system, som skaber en finansiel infrastruktur i områder, der er langt

væk fra el-nettet, ved at skabe store erhvervsmuligheder. Little Sun arbejder sammen med lokale iværksættere og uddanner dem i at sælge Little Sun-lamper i deres lokalsamfund. Det skaber lokale jobs og genererer lokal profit.

Ud over jobs opnår de også en vis stolthed og et håb for fremtiden, når hele samfund gradvist skifter over til solkraft, som både er sundere, sikrere og en billig form for energi. For at gøre systemet tilgængeligt for alle tilbyder vi i starten et lager af lamper på kredit, hvis det er nødvendigt for at få gang i distributionen.

Der er mange fordele ved sådan et system. Når de lokale borgerne har betalt for lamperne, frigør de ekstra midler, da de ikke længere behøver at købe petroleum til deres gamle lamper. Og sælgerne tjener penge på at sælge lamperne. I Tanzania havde to af vores sælgere for nylig tjent nok penge på lampesalg, så de kunne købe deres egen bil, hvilket er en stor bedrift.

Når batterierne i kundernes lamper skal udskiftes, leverer og installerer sælgerne dem, så de samme lamper kan blive brugt i fem til seks år.

Little Sun-lampen er første trin på vejen op ad den bæredygtige energis trappestige. Den giver mange mennesker i hele verden (både dem med og uden elektricitet) deres første oplevelse med solenergi på en personlig og håndgribelig måde.

Little Sun Charge er næste trin op ad energistigen. Det er en solenergioplader til telefoner med en indbygget lampe, som vi satte i værk i september 2015 gennem en crowdfunding-kampagne. Folk fra alle mulige steder støttede op omkring projektet, og vi fik crowdfundet mere end 500% af vores indledende mål på € 50.000.

På langt sigt planlægger vi at lancere mange flere sol-produkter og derved give folk over hele verden mere frihed.

Det er ikke kun det, at Little Sun leverer pålidelig og billig solenergi, som begejstrer mig. Den giver også anledning til gode forretningsmuligheder med solenergi for iværksættere, som bor langt væk fra el-nettet, og gør dem derved i stand til at styrke deres samfund indefra.

Jeg vil gerne se mere lighed på globalt plan. Når folk i samfund uden elektricitet har en ren, pålidelig og billig energikilde, forbedres deres livskvalitet med det samme. Børn kan studere. Folk kan tjene flere penge. Lægebehandling bliver mere sikkert. Familier kan bruge tid sammen rundt om en ren lyskilde. Little Sun får det til at ske.

Jeg vil ikke have, at folk kun tænker på at få en grønnere verden. Jeg vil have, at de gør noget ved det. Jeg vil efterlade en bedre verden til mine børns generation.

Hvis man skal opnå det eller ethvert andet mål, er man nødt til at være passioneret omkring det, man laver. Skab noget, der har betydning. Jeg startede mit softwarefirma i 1998. Det var en succes, men jeg ville gøre noget, der gjorde en forskel. Derfor begyndte jeg at arbejde med Solar Flight for at bygge verdens første passagerbærende, soldrevne fly. Sunseeker DUO flytter folk eller varer fra punkt A til B, og når de når deres destination, har flyet mere energi, end da det lettede.

Både Solar Flight og Little Sun inspirerer verden til at blive mere miljøbevidst. Og det betyder noget.

Overalt ser jeg muligheder for at gøre noget bedre, end den måde det bliver gjort på nu. Og i det øjeblik, hvor man føler sig inspireret, er alt muligt. Kritikken kommer senere.

At omdanne kreative idéer til virkelighed kræver tekniske færdigheder, men vigtigst af alt kræver det en urokkelig tro på det, du vil opnå lige meget, hvor småt man starter ud.



THOR THORØE

Kun døde fisk følger strømmen

Thor Thorøe er social iværksætter og har bl.a. startet virksomhederne Paradis is, CocoaFair og Social Foodies

At være født i den gule stue - definitionen for et barn af 2 udearbejdende forældre, som er væk hver dag fra morgen til aften - giver pr. automatik et godt afsæt som iværksætter. Det var tiden i slut 1970'erne og start 1980'erne, hvor skolen ringede ud senest kl. 13.30, og hvor resten af dagen blev brugt på at få nok idéer til at undgå total ked-somhed.

Jeg havde ikke mange venner i skolen, så jeg opfandt 3 nye: Javre, Die og Drae. Det var dem, som gav mig evnerne til at springe ud som iværksætter 2 årtier senere. Jeg har brugt 12.600 timer alene sammen med mine ”venner”, altså rigelig tid til at blive kreativ og tænke ud af boksen.

Da jeg var den eneste blandt mine ”venner” som kunne tage en reel beslutning, så var der ej heller langt fra idé til handling.

Jeg har indtil videre startet et utal af virksomheder op, som enten er solgt fra og køres videre af andre, lukket grundet for dårlig eksekvering eller er en del af nuværende koncept. Men kendetegnet for dem alle er, at tiden fra idé til planlægning af disse koncepter tog mindre en time.

Det nye iværksætter-gen

Den samfundsbevidste iværksætter, der tænker horisontalt i/omkring sin forretnings-sfære, er, hvad homo sapiens er ift. andre af fortidens menneskeracer. Han er ikke tilfreds med kun at skabe økonomisk profit til sig selv og virksomhedens aktionærer. Den moderne iværksætter tænker bredt, og hvorvidt hans produkter og services kan løse samfundsmæssige udfordringer som forurening, stress, økonomisk ulighed og bedre livskvalitet for samfundets social udsatte.

Politikerne snakker om, at vi skal skabe flere vækstvirksomheder, som kan generere arbejdspladser og valuta til landet. Hvad nu, hvis halvdelen af medarbejderne i denne vækstvirksomhed går ned med stress, så kan det godt være at skatter og afgifter samt en positiv handelsbalance pludselig bliver en dårlig forretning for Danmark.

Vi lever i et beskyttet velfærdssamfund, som avler lønmodtagere fremfor iværksættere. Ingen overraskelse, at mange iværksættere bukker under indenfor det første leveår.

Vi har brug for ældre ildsjæle (gerne i slut 20'erne-30'erne), men de fleste er alt for mageligt optaget i deres mellemliderfunktioner, faste månedslønninger og pen-

sioner, at de ikke vil risikere et liv som iværksætter uden et sikkerhedsnet, som griber dem, hvis de falder.

Det kommer til at tage tid - måske generationer - før nutidens iværksættere over hele verden bliver udviklet.

For 40-50.000 år siden er det bevist, at neandertalerne havde sex og længere forhold med nutidens homo sapiens. Denne "kloning" af to menneskeracer har betydet et stærkere immunforsvar for de overlevende, men historien kender vi jo – over tid er neandertalerne for længst udryddede.

Den fremtidige iværksætter skal derfor tænke dybt og bredt over, hvilke produkter og services fremtidens verdensborgere kommer til at efterspørge.

Der er bl.a. en god grund til, at værdien af nutidens sunde virksomheder har en højere værdiansættelse end de selskaber, som sælger usunde produkter. Forbrugerne efterspørger flere og flere produkter, som deres drømme og livsstil afspejler.

Der er særlig 3 ting, som iværksættere skal tænke over, når forretningsidéen er under udarbejdelse. Jeg har nedenunder hvert punkt brugt de to danske virksomheder, som jeg har bygget op, som eksempler.

1. Hvad er konceptets særpræg?

Hvad er det, som gør netop dit koncept/produkt unikt - både i dag og i morgen? Dvs. hvor differentierer du dig fra dine direkte og indirekte konkurrenter? Ud over dit særpræg, hvilke USP sikrer, at du har lettere ved at tiltrække kapital, de dygtigste medarbejdere, salgskontrakterne etc. ?

Da jeg startede Paradis is op tilbage i 2000 var særpræget, at jeg havde været i Italien og taget gamle is-opskrifter

med hjem. Disse opskrifter blev brugt til lave den mest frisklavede is i markedet, som igen gav kunden en unik smagsoplevelse. Jeg vidste, at det var en stakket frist, da særpræget let kunne kopieres. Derfor valgte vi i 2004 at lave Paradis is om til et franchise koncept, så udviklingen af butikskonceptet kunne eksplodere.

I dag har virksomheden mistet dets særpræg, fordi man ikke har arbejdet strategisk og målrettet på at fastholde sin ellers gode position på ismarkedet.

Social Foodies blev stiftet i 2012 og tog udgangspunkt i mine næsten 4 år i Afrika, hvor min primære opgave var at opbygge et vandtæt særpræg: Hjælpe småbønderne i Afrika til et bedre liv.

Jeg etablerede 2 virksomheder i hhv. Sydafrika og Mozambique. Begge virksomheder skulle give mig to meget vitale ingredienser til mit fremtidige koncept i Danmark: 1) gode og billige råvarer 2) en masse troværdige og unikke menneskelige historier, som har gjort en markant forskel for det enkelte individ.

2. Hvor relevant er dit koncept for din målgruppe?

I hvor mange salgs- og distributionskanaler vil du kunne tilbyde dine produkter? De virksomheder, som ikke overlever konkurrencen, er dem, som ikke sikrer sig en solid position indenfor E-commerce. Endvidere vil du opnå en betydelig konkurrencefordel, hvis du kunne levere produkter og services til både B2C og B2B markederne samtidig.

En anden parameter, som mange glemmer at indtænke er: hvor relevant er dit produkt hen over dagen, måneden eller året. Det er svært at sælge juletræer om sommeren. Hvis du omvendt er kendt for frokostenretninger, så udnytter du måske heller ikke det fulde potentiale i løbet af dagen og ugen.

Paradis is har en stor udfordring, da kendskabet til virksomhedens hovedprodukt er så stærkt, at man ikke forbinder konceptet med andet end is. Dvs. at der kun er aktivitet i butikkerne i 8 ud af årets 12 måneder. Resten af tiden er man usynlig for kunderne. Det gør det sårbart, hvis nye koncepter dukker op med en bredere pallette af årstidsprodukter.

Is som kategori er særlig sårbar, da man hverken kan sende det med posten og man kun i begrænset omfang kan opbygge en økonomisk bæredygtigt B2B-afdeling, da transporten umuliggør dette.

I Social Foodies har vi også en udfordring, da vores produkter primært er relevante for forbrugerne i weekenderne og til særlige højtider, hvor man skal forkæles (isen trækker dog relevansen frem på hverdage i sommermånederne).

I stedet for at udvide produktmikset til at omfatte hverdagsprodukter, så har vi ændret vores måde at organisere vores medarbejdere og produktionen. Hverdagene bliver nu brugt på at producere produkter til alle salgskanalerne samt brugen af færre medarbejdere.

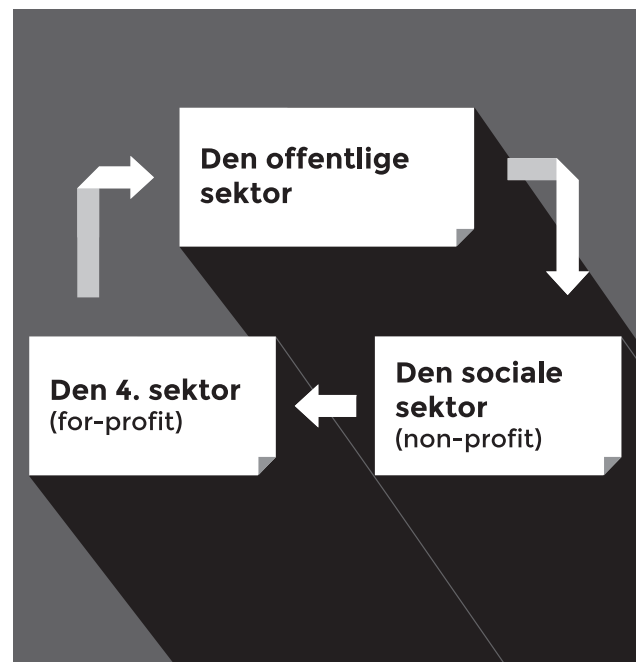
Social Foodies store fordel ligger i afdækningen af alle salgskanalerne lige fra kurser til private og virksomheder, salg i butik og online samt salg af produkter til virksomheder.

3. Value for many vs. value for money

Mange nye iværksættere ja selv etablerede virksomheder har fokus på, hvordan man giver kunden mere værdi for pengene. Det er egentlig okay, men blot et meget snævert og egoistisk tankesæt. Vores velfærdssamfund er under voldsomt pres, og der er brug for at der bliver tænkt kreative løsninger for at sikre sig mod et totalt kollaps.

Desværre tænker politikere kun 4 år frem og ikke 20, som samfundet og dets borgere er bedre tjent med.

Men det giver så blot visionære iværksættere en gylden mulighed for at udvikle produkter og services, som kan hjælpe velfærdsstaten. Nedenstående er et eksempel på hvordan både samfundet og virksomheden kan tjene på partnerskaber.



Det offentlige sender socialt udsatte hen til den sociale sektor og betaler for ydelsen.

Den sociale virksomhed sender arbejdskraft (de socialt udsatte) hen til virksomheden (4. sektor) som producerer varer til det offentlige. Virksomheden betaler for arbejdskraften som modregnes det, som det offentlige betaler den sociale virksomhed.

Den 4. sektor-virksomhed leverer produkter til det offentlige. Det offentlige betaler for ydelsen.

Dvs. virksomheden får omsætning og en god historie, det offentlige udliciterer ”problemet” med at aktivere de unge udsatte til en nedsat pris. Den sociale virksomhed får midler til at hjælpe endnu flere samtidig med, at de ifm. samarbejdet med den 4. sektor-virksomhed kan tilbyde de unge et værdigt arbejde.

De unge vil få indskudt en stor portion selvværd og føle sig som en del af samfundet.

I Social Foodies har vi valgt at inddrage social innovation som en del af vores værdisæt. I 2015 betød det etableringen af et samarbejde med værestedet: Thors-højgaard i Ishøj, som primært hjælper unge med Aspergers syndrom. I dag pakker de vores nøddekasser og everer dem ud til vores B2B kunder i Storkøbenhavn.

Mere end 20 personer er involveret, og samarbejdet udvides nu til at omfatte flere produkter og transport af produkter mellem butikkerne og kunderne hver dag. Det vil fordoble behovet for unge socialt udsatte. Det er til stor gavn for de unge og samfundet, men naturligvis også for virksomheden og værestedet.

Da jeg til et foredrag den anden dag tilbød vores frisk-lavede müeslibarer til 1 kr. stykket (normalt 20 kr.) til nogle repræsentanter fra det offentlige, så smilede de bredt, tog imod tilbuddet og købte 100 stk. til afdelingen.

Jeg gik bagefter ned til repræsentanterne og gav dem en regning på 2.000 kr. Da de så mærkelige ud i ansigtet, forklarede jeg hurtigt, at da de jo repræsenterer samfundet, så var samfundets pris 1 kr., og ikke de 20, da jeg allerede havde sparet kommunen 19 kr. pr. müesli bar grundet aktiveringen af deres sårbare unge.

Hvis du vil differentiere dig fra mængden, så bliv social-entreprenør.

Husk, det er kun døde fisk, der følger strømmen.



SELINA JUUL

Hvordan kan iværksætteri forandre verden?

Selina Juul er kvinden bag forbrugerbevægelsen Stop Spild Af Mad og blev i 2014 kåret som Årets Dansker

Selina Juul er kvinden bag den kendte forbrugerbevægelse Stop Spild Af Mad. Bevægelsen er den største af sin slags i Danmark, og missionen er gennem kampagner, presseomtale, debat og events at informere om og bekæmpe madspild samt udstyre danskerne med konkrete værktøjer til bedre udnyttelse af fødevarer. Bl.a. ved hjælp af denne indsats er Danmarks madspild på de seneste fem år faldet med 25%, svarende til 4,4 mia. kr.

GURUBOGENs redaktør Jonathan Løw blev så inspireret af Selina Juuls arbejde, at han inviterede hende til at bidrage med en artikel til bogen. Eftersom Selina er en travl kvinde, blev det i stedet for en artikel til nedenstående interview med ét centralt tema: Hvordan kan iværksætteri forandre verden?

Selina. Forskningen viser, at de mest forandringsvillige iværksættere også er dem, der overlever bedst. Det er jo ren Charles Darwin. Gælder det også for sociale iværksættere som dig, tænker du?

Jeg er i hvert fald meget bevidst om, at noget af det aller vigtigste i mit arbejde er at lytte til, hvad der sker derude og så reagere på det. Det dur ikke at tro, at man ved det hele, eller at man altid ved bedst.

Derfor er jeg eksempelvis blevet rigtig gode venner med min Google og min medieovervågning. Begge værktøjer hjælper mig med at være up-to-date i forhold til, hvad der sker på madspildsområdet. Hver morgen gennemgår jeg alle medierne, ligesom jeg konstant holder øje med brugernes feedback og spørgsmål på de sociale medier.

På Stop Spild Af Mads hjemmeside og Facebook-profil kalder du begge steder jer for "en bevægelse". Er der forskel på at etablere og drive en forening og så en bevægelse? Eller er "bevægelse" bare blevet et ord, der er smart at bruge, ligesom fx det politiske parti Alternativet også gør det i deres kommunikation?

Man skal kun kalde sit projekt for en bevægelse, hvis man virkelig mener det. Det at bruge betegnelsen bevægelse forpligtiger i forhold til, hvordan man arbejder i dagligdagen.

Stop Spild Af Mad startede faktisk ud som en forening, men jeg fandt meget hurtigt ud af, at vores forenings bestyrelse ønskede at trække projektet i vidt forskellige retninger. Nogle tænkte kommercielt og andre i helt andre baner - eksempelvis hvis man skulle bruge Stop Spild Af Mad til at sælge tøj.

Jeg tog på det tidspunkt en beslutning og meldte ud, at jeg ville køre Stop Spild Af Mad alene. Altså at jeg ønskede at være alene som leder og derigennem have et 100%-overblik over vores aktiviteter og agendaer. Konsekvensen har selvfølgelig bl.a. været, at det til tider kan være hårdt og ensomt, men omvendt ved jeg hele tiden, at Stop Spild Af Mad lever op til de høje krav og den integritet, jeg selv står for.

Ved at gøre mig selv til leder har jeg også påtaget mig et kæmpe ansvar og er blevet en offentlig person. Det har bl.a. betydet, at al min aktivitet på de sociale medier og i offentligheden er 100% fokuseret på madspild. Det skal handle om sagen og ikke om noget som helst andet. Nogle vil måske opfatte dette noget endimensionelt, men jeg ønsker ikke at mudre billedet ved at komme med politiske holdninger eller på anden måde træde frem som privatpersonen frem for madspildsentusiasten Selina.

Jeg siger også altid nej tak til at medvirke i avisartikler, TV og radioprogrammer, som vil have mig til at udtale mig om andet end mit temaområde. De seneste 8 år har jeg optrådt i utallige danske og udenlandske medier udelukkende med fokus på madspild, og det er vigtigt for at kunne bevare et vedvarende fokus på sagen.

For at sikre, at Stop Spild Af Mad skulle blive den stærke bevægelse, vi er i dag, har jeg samtidig forsøgt at sikre, at folk rent faktisk opfatter og oplever os som en bevægelse. Det gør jeg på en række forskellige måder. Eksempelvis har jeg udnævnt en lang række ambassadører for projektet, og dem giver jeg rigtig meget medejerskab. Frem for hele tiden selv at skulle udtale mig i medierne, så er det ofte dem, der er ansigtet udadtil, og det giver dem en følelse af medindflydelse og medejerskab.

I forhold til de over 50.000 mennesker, der bakker op omkring bevægelsen på de sociale medier, forsøger

jeg også hele tiden at involvere og aktivere dem. Det er lykkedes at gøre Stop Spild Af Mad til en folkesag, og jeg tror bl.a., det skyldes, at hvor en forening kan have en tendens til at blive en lukket kreds for dem, der vil være med, så er en bevægelse langt mere åben og giver videre rammer til at involvere og engagere sig.

Omvendt kunne kritikerne måske hævde, at en "bevægelse" er et ganske diffust begreb. Tag eksempelvis Alternativet, der godt nok kalder sig en bevægelse, men jo samtidig er et ganske traditionelt politisk parti i den forstand, at der sidder nogle folk i toppen, som er dem, der agerer inde på Christiansborg, tegner partiet udadtil og derfor reelt sidder med en stor del af magten. Kunne man ikke også hævde, at Stop Spild Af Mad godt nok er en bevægelse udadtil, men reelt er din sag mere end noget andet?

Rent juridisk er vi en socialøkonomisk virksomhed uden profit. Vi udbetaler ingen lønninger, og vi er fuldstændig apolitiske. Den konstruktion har jeg valgt for at sikre, at folk ikke skal tro, jeg er i lommerne på andre og reelt fremmer deres agendaer igennem Stop Spild Af Mad. Eksempelvis har jeg rådgivet Coop en del omkring madspild, men jeg har skriftligt aftalt med dem, at jeg ikke får en krone for det. Det er min måde at sikre min integritet på og vise omverden, at dette ikke handler om min egen pengepung, men om en større og vigtigere agenda.

Jeg tjener så mine egne penge på at holde foredrag om madspild på aftenskoler og lignende, hvor 10% af overskuddet i øvrigt stadig går til Stop Spild Af Mad. Det er bestemt ikke nogen guldgrube, men jeg tjener nok til at kunne overleve på det.

I forhold til spørgsmålet om at være en bevægelse så er det klart, at jeg i høj grad har tegnet projektet udadtil,

men det er faktisk meget mindre, end det var i starten. Jeg har som sagt helt bevidst og målrettet valgt at lade andre være dem, som optræder i offentligheden.

Det er klart, at det rent praktisk som regel er mig, der agerer først ved eksempelvis at poste et opslag på Facebook, men den virkelige effekt kommer, når de 50.000 mennesker, der bakker op omkring Stop Spild Af Mad på de sociale medier, efterfølgende deler og debatterer disse opslag. Deres delinger gør, at vores ugentlige posts når ud til op imod 450.000 danskere.

Derudover oplever jeg ofte, at følgerne på de sociale medier gør opslagene til deres egne i den forstand, at de eksempelvis kontakter deres lokale købmand, politikere eller lignende og deler deres holdninger til området.

Når det sker, så føler jeg mig meget taknemmelig. Jeg er generelt yderst taknemmelig over de mange støtter, de fantastiske frivillige og gode samarbejdspartnere og alle, som har hjulpet Stop Spild Af Mad gennem de mange år. Uden dem ville Stop Spild Af Mad aldrig være endt med at blive en så stor succes, som vi er i dag. Det er deres involvering og aktivisme, som gør os til en bevægelse frem for blot Selinas projekt.

Du har i vores samtaler nævnt ordet ”empowerment” nogle gange. Hvad ligger der i det begreb for dig?

Rent strategisk har jeg fokuseret meget på empowerment i mit arbejde med bevægelsen. Empowerment handler for mig om at modvirke afmagt. Dvs. både for mig som individ - at jeg evner at forfølge mine egne mål - men også for samfundet som helhed. Stop Spild Af Mad er derfor centreret omkring en sådan kollektiv bevidstgørelse og opfordring til handling iblandt forbrugerne.

Hver gang, jeg går ud med et budskab i pressen eller på de sociale medier, tænker jeg i, hvordan det kan ”em-

power” bevægelsens støtter. Det være sig i form af at skræddersy budskaber, der er nemme at dele; bidrage med gode råd og nye værktøjer eller lægge op til debat eller handling på en måde, hvor folk føler, de bliver hørt og har en mulighed for at agere efterfølgende.

Iværksætteri kommer fra det franske ”entrepreneur” og henviser til at tage noget i egne hænder. Dvs. at man som iværksætter tager magten tilbage. Hvordan ser du på hele dette spørgsmål omkring magt, når det gælder socialt entreprenørskab og agendaer som fx Stop Spild Af Mad?

Der er i mine øjne to typer mennesker: Dem der handler, og dem der venter på, at andre handler for dem. Jeg er et menneske, der handler. Da jeg voksede op som lille pige i Rusland, var det helt utænkeligt, at man ville smide mad ud. Mad var en mangelvare. Da jeg så kom til Danmark, blev jeg pga. min opvækst frustreret over de mængder af mad, vi lader gå til spilde. Og i stedet for at lade det blive ved frustrationen, så valgte jeg at gøre noget ved det.

Da jeg startede Stop Spild Af Mad havde jeg ingen anelse om, at jeg ville få indflydelse i den grad, som jeg har i dag. Den form for magt - eller i hvert fald indflydelse - forpligtiger naturligvis. Jeg har i dag den fordel og det privilegium, at når jeg kommer ud til konferencer og lignende, så tænker folk måske umiddelbart, at der kommer en sød, ung blond pige fra Rusland - hun er garanteret ufarlig. De tager imidlertid fejl. Når man taler med mig, så taler man reelt til de 450.000 danskere, som Stop Spild Af Mad når ud til hver uge.

Du har mange gange opfordret forbrugerne til at bruge deres magt. På samme måde kunne iværksættere

opfordre deres kunder til at tage magten. Men hvad ligger i hele dette udsagn om, at vi ikke bruger vores magt godt nok?

Jeg var lidt inde på det i dit foregående spørgsmål. Jeg synes, at vi som mennesker lever i et hamsterhjul og gør for mange ting uden at reflektere nærmere over dem. Vi går i skole. Tager en uddannelse. Får os et job. Bliver gift. Køber et hus. Får børn. Bliver gift igen. Går på pension.

Mange af disse valg sker mere eller mindre på autopilot. Det får mig til at tænke på et citat fra filmen Fight Club: "Vi køber ting, som vi ikke har brug for med penge, som vi ikke har, for at imponere mennesker, som vi ikke kan lide".

Jeg synes derfor helt grundlæggende, at vi glemmer at tænke over, hvorfor vi gør, som vi gør. Hvad er mit WHY som menneske? Hvordan kan jeg selv blive den forskel, jeg ønsker at se i verden?

Jeg har selv som social iværksætter været frustreret over, hvorfor andre dog ikke kunne se, hvor vigtig den sag, jeg kæmpede for, var. Hvorfor er de ikke også villige til at bruge bunker af timer på at forandre dét, jeg brænder så meget for? Det fører mig til spørgsmålet: Hvordan mobiliserer man folk? Sådan helt lavpraktisk ... Hvis jeg som iværksætter vil gøre mit brand eller idé til en bevægelse, hvordan gør jeg så det?

Det handler først og fremmest om at gøre dine kunder magtfulde ved at give dem værktøjer.

Mit budskab til fru Hansen er: Ved du hvad fru Hansen? Du kan få et endnu bedre liv og gøre verden til et bedre sted, og det eneste du skal gøre er at mindske dit madspild. Her er nogle guidelines til, hvordan du gør.

På den måde er min agenda meget nem at italesætte, fordi budskabet og handlingerne er så konkrete. Samtidig har de fleste af os fokus på penge, og derfor har en del af mit budskab også været, at man ved at mindske sit madspild samtidig gavner sin pengepung.

Jeg tror, at uanset om man vil hjælpe pindsvin eller øge andelen af genbrugsvarer, så tager det tid. Min erfaring er, at man skal være flittig og vedholdende som social entreprenør. De første to til tre år blev jeg ved og ved, og selvom jeg var heldig at få medvind fra starten af, så har der bestemt også været forhindringer undervejs. Hver gang jeg har mødt én af disse forhindringer, så har jeg imidlertid mindet mig selv om det større mål - mit personlige WHY.

Et godt om end lidt ekstremt eksempel på denne form for vedholdenhed er stifteren af den berømte restaurantkæde Kentucky Fried Chicken. Han mente, at han havde opfundet en genial opskrift, og nu skulle han bare overbevise resten af verden om det. Derfor begyndte han at drage rundt til landets restauranter, men det skulle vise sig, at det slet ikke var så nemt.

Faktisk forsøgte han ikke mindre end 1083 gange, før det lykkedes ham at sælge sin særlige opskrift i restaurant nummer 1084.

Den berømte NLP coach Anthony Robbins skrev engang, at det handler om at blive ved og ved - og blive ved med at tilpasse og ændre sin strategi, indtil det lykkes.

Udover vedholdenheden, så handler det om at være god til at kommunikere og dele sit budskab. Jeg sørger hele tiden for at finde nogle nye vinkler til medierne, så vores agenda forbliver aktuel og relevant.

På samme måde er de sociale medier altafgørende for Stop Spild Af Mad, så jeg bruger tid på at formulere bud-

skaber, der er nemme at forstå og dele - og gøre til sine egne. Jeg prøver samtidig altid at lytte mere, end jeg taler.

Endelig er det vigtigt, at man finder sig en agenda og kommer til at "eje" den. Det er noget, som alle iværksættere kan tænke over - uanset hvad de kæmper for og drømmer om. Hvordan gør jeg mig selv til ekspert på et område - uanset hvor nichepræget dette område så måtte være?

Hvis du her til sidst skal inspirere læserne med nogle flere gode eksempler på at begrænse madspild, hvem vil du så fremhæve?

Lige nu spreder et fænomen sig i Spanien, der hedder "social fridges". Det er køleskabe, som stilles ud i spanske byer og lokalsamfund, hvor naboerne kan lægge deres madoverskud i. Så kan de andre naboer gå ud og tage det. På den måde tænker man cirkulært på en meget konkret måde, som dog nok desværre ikke ville gå i Danmark pga. vores strenge fødevarelovgivning.

Et dansk eksempel, jeg synes er inspirerende, er projektet Too Good To Go (www.tgtg.dk), som Thomas, Stian og en række andre visionære iværksættere har startet. Deres projekt er også udsprunget af en frustration over, hvor meget god mad, restauranterne smider ud hver eneste dag - ikke mindst buffetrestauranterne. "Hvorfor er der ikke nogen, der får gavn af alt det, der er tilberedt og tilovers?", spurgte de sig selv.

Deres løsning er en hjemmeside og en app, hvor forbrugere kan købe det overskydende mad fra buffeten til næsten ingen penge. Too Good To Go er på denne måde et smukt eksempel på en tid i menneskets historie, hvor

deleøkonomi, socialt ansvar og bæredygtighed er i frem-march, og hvor konkrete løsninger som deres kan transformere madspild til måltider og samtidig give restauranten en ekstra indtjening og dermed bidrage til vækst.

IF OPPORTUNITY
DOESN'T KNOCK,
BUILD A DOOR.

Milton Berle



JACQUELINE NOVOGRATZ

Modsætningsfyldte værdier

Jacqueline Novogratz er stifter og CEO for Acumen, der er en global fond med fokus på socialt iværksætteri

Alle organisationer og mennesker er nødt til at kunne rumme modsætningsfyldte værdier og umiddelbare selvmodsigelser for at kunne fungere effektivt.

Hos Acumen har vi indset, at denne modsætningsfyldthed er nødt til at være en naturlig del af vores daglige arbejde. Vores værdier reflekterer derfor disse selvmodsigelser.

Fremfor at lave en liste med flotte ord eller fraser, som vi alt for ofte møder i forretningssammenhænge, så besluttede vi at opstille en række modstridende værdier, som er nødt til at kunne leve sammen og side om side.

Når man arbejder med at skabe forandringer, så kræver det nogle gange, at man har en vis moralsk fleksibilitet og mod nok til at gå på kompromis. Det handler om at tage de bedst mulige beslutninger i forhold til de ting i verden, hvor vi ønsker at gøre en forskel.

Eksempelvis skal vi balancere, hvornår vi er dristige og ambitiøse samtidig med, at vi er ydmyge. Vi kan opstille en lang række modstridende værdier, men de hviler alle på et fundament af respekt og integritet, som er vores to uforanderlige værdier i det arbejde, vi udfører.

Vi sigter mod at være ledere, der ikke har én fastlagt køreplan, vi følger, men som er villige til at udfordre status quo, at forstå verden som den er, og som samtidig

er dristige nok til at stræbe efter at bygge en verden, som den kunne være.

Denne tilgang gør det muligt for os at være proaktive og nuancerede, når vi designer og støtter de rigtige løsninger i en kaotisk verden, hvor især de fattige ikke har adgang til det væld af muligheder, der findes for os mere privilegerede borgere.

For eksempel er det let at blive enige om, at rent drikkevand er en menneskeret, men hvilke former for systemer kan sikre adgang til vand for alle og samtidig insistere på effektiviseringer, der vil tillade os at bruge denne knappe ressource mest effektivt?

Hvilke metoder er både skalerbare og bæredygtige? De samme spørgsmål burde stilles til sundhedsydelser, uddannelse, energi, landbrug, boliger - ja, til alle de områder, hvor vi arbejder.

For at gøre det endnu mere specifikt kan man spørge om, hvordan vi strukturerer de finansielle instrumenter, så de er generøse og tålmodige nok til at gøre det muligt for iværksættere at eksperimentere og fejle for at opdage, hvad der virkelig virker for de fattige samtidig med, at der er indbygget den nødvendige ansvarlighed for succes både med hensyn til, hvordan virksomheden drives

og med at få det klar til markedet, så der kan tiltrækkes yderligere kapital.

Hvordan går vi til disse udfordringer med ydmyghed og indrømmer, at der er en masse ting, vi ikke ved, men som samtidig ikke lader manglende selvtillid stå i vejen for store drømme og ambitioner?

Jeg ser et stigende antal virksomheder, non-profits, regeringer og startups, som stiller sig selv de svære spørgsmål om, hvordan man balancerer de kortsigtede, forretningsmæssige problemstillinger med langsigtede institutionelle værdier.

Vores udfordring er lige nu at designe bedre systemer, der fusionerer det bedste, markeds kræfterne har at tilbyde, med et langt større engagement i at opbygge den type samfund, hvor alle har en chance for at trives, vinde og bidrage.

Det er ikke altid nemt, men det er det aldrig, når man prøver at ændre status quo. Og i en stadig mere kompleks verden betyder det, at vi må finde måder, hvorpå vi kan identificere og balancere værdier, der er modsætningsfyldte, mens vi arbejder sammen om at skabe den fremtid, vi kun tør drømme om.



PATRIZIA VENTURELLI CHRISTENSEN

Corporate Entrepreneurship

Patrizia Venturelli Christensen har arbejdet med forskning og praksis inden for iværksætteri og forretningsudvikling i 15 år

Håndværk og passionen udvikler din forretning

En iværksættervirksomhed er typisk drevet af en ildsjæl med en passion. Visionen driver hverdagen, og engagementet er så højt, at der ikke er begrænsninger på antal timer, som bliver investeret i virksomheden.

Iværksættere har en urokkelige tro på, at successen nok skal komme. Denne entusiasme og den vedholdenhed, som følger med den, er en stor del af det, som sikrer, at iværksættere tit kan gøre det umulige muligt.

En iværksættervirksomhed er "fluid". Der er ikke klare stillingsbeskrivelser, og alle dem, som er med, skal acceptere at strække deres kompetencer (og arbejdstimer) for at sikre opnåelse af det fælles mål. Når en iværksættervirksomhed når sin første vækstfase, starter en struktureringsproces, som gør det "fluide" mere og mere "rigidt". Roller og regler bliver formaliserede og erstatter passionen.

Iværksætterteamet bliver til en organisation. Målet er nu mere klart defineret såsom de interne procedurer og den eksterne fortælling. Det er den almindelige måde, en virksomhed udvikler sig på. Strukturer, procedurer, regler og roller er med til at sikre effektivitet i brug af ressourcerne og dermed maksimering af overskud.

Men jo mere rigid en organisation bliver, desto sværere bliver det for den at rumme radikal innovation. Ikke mindst, hvis innovation ikke kun handler om produktet, men også om forretningsmodellen. De samme regler og processer, som sikrer kerneforretningens effektivitet og vækst, agerer som en naturlig hindring for udvikling af det, som ligger uden for kernen.

Corporate entrepreneurship er et strategisk svar på denne udfordring. Corporate entrepreneurship defineres som udvikling af en ny virksomhed inde fra en anden virksomhed ved en systematisk udnyttelse af nogle af moderselskabets kompetencer og aktiver og/eller dens markedsposition. Corporate entrepreneurship genfinder passionen og skaber radikal innovation ved siden af – og ofte på trods af – den mere rigide corporate struktur og prioritering.

Verden er præget af stor forandring. Det, som fungerede i går, er ikke en garanti for fremtidig succes. Etablerede virksomheder er derfor nødt til hele tiden at udfordre sig selv og forsøge sig med innovation. Den mere radikale innovation kan oftest ikke implementeres i de strukturerede rammer af den etablerede virksomhed. Den radikale innovation kræver, at man skaber plads til den, ved at isolere den og behandle den anderledes end de andre

projekter, som ligger tættere på virksomhedens kerneforretning.

Corporate entrepreneurship er ”håndværket”, som gør det muligt samtidig at styrke kernen og fremtidssikre forretningen gennem radikal innovation. Det bevidste og strategiske arbejde med corporate entrepreneurship muliggør at køre en kortsigtet effektivisering sammen med en langsigtet differentierings-strategi.

I det følgende vil jeg forsøge at give nogle korte gode råd omkring ”do's and don'ts” i det konkrete arbejde med corporate entrepreneurship.

Corporate entrepreneurs. Hvis du har dem, gi' dem plads!

Der er skrevet et utal af artikler og bøger om iværksættere. Er man født iværksætter, eller kan man lære det? Ligeegyldigt hvad så er det et faktum, at ikke alle bliver iværksættere og ikke alle trives i den usikkerhed, som iværksættere skal kunne leve under i en forholdsvis lang periode.

Typisk er det også sådan, at de mennesker, som har en iværksætter i sig, ikke trives i alt for rigide og bureaukratiske strukturer. De har brug for plads. Plads til at eksperimentere og udfolde deres ideer. Plads til at arbejde på andre måder end resten af virksomheden. Plads til at træffe forkerte beslutninger uden at miste troværdighed.

Iværksættere er ikke bare kreative mennesker. De er heller ikke nødvendigvis produktudviklere. De er typisk forretningssensitive mennesker, som kan se, hvad der skal til for komme i mål og har energien og viljen til at gå den nødvendige ekstra mil.

Skab plads omkring corporate entrepreneurs

De fleste har hørt den flotte sammenligning af en god leder og en gartner. En af de fornemmeste opgaver for gartneren er at fjerne ukrudt, så de gode planter kan få lov til at vokse sig store og stærke. Dette gælder i den grad også for corporate entrepreneurs.

Hvis man har dem i sin organisation, får man let øje på dem. Og hvis du vil sikre dig, at de ikke søger udfordringer andre steder, men i stedet for arbejder dedikeret for at hjælpe med at fremtidssikre din virksomhed, er det din opgave som leder at skabe plads omkring dem, så de kan udfolde sig til gavn for virksomheden.

Corporate entrepreneurs skal håndteres anderledes end andre medarbejdere, som er mere fokuserede på drift og optimering af kerneforretningen. Det stiller nogle særlige krav til både topledelse og HR-management.

Corporate entrepreneurs skal ikke være ”frie fugle”. De er og forbliver typisk i lang tid ansat i moderselskabet. Derfor skal deres udfoldelse ske i en kontrolleret ramme - en bred, men effektiv ramme. Arbejdstiden skal være yderst fleksibel, og der skal skabes mulighed for, at selve arbejdspladsen ændrer sig i løbet af tiden og i takt med projektets udvikling.

Iværksættere er mere risikovillige end andre. Der skal derfor arbejdes med alternative incitamentstrukturer. En form for medejerskab af en evt. fremtidig spin-off er tit et godt incitament for corporate entrepreneurs, som betragter projekterne som deres egne og dedikerer sig til dem mere eller mindre som traditionelle iværksættere dedikerer sig til deres opstartsvirksomheder.

Sikr' opbakning fra toppen

Corporate entrepreneurship-projekter skal hænge sammen med virksomhedens langsigtede strategi. Selv om der er tale om innovationsprojekter uden for kernen, skal de kunne rummes i de brede rammer af den mest langsigtede strategi, som virksomhedens topledelse har lagt.

Virksomhedens topledelse skal være med på ideerne og skal legitimere og blåstemple dem bl.a. med dens direkte involvering, overvågning og italesættelse over for interne og eksterne stakeholders samt bestyrelse.

Derfor skal projekterne anses og behandles som en topledelses-prioritet. Uden topledelsens opbakning vil det nye projekt blive kvalt af moderselskabets kerneområder og af den aktive og passive modstand, som vil komme fra resten af virksomheden. Den aktive modstand vil typisk vise sig, når kampen om ressourceallokering vil presse på for at prioritere kerneområderne. Den passive modstand vil manifestere sig i en manglende opbakning og prioritering af støtte og samarbejde fra de andre funktioner og afdelinger i moderselskabet.

Hvis topledelsen ikke bakker personligt op omkring corporate entrepreneurs, vil modstanden først bliver til en voldsom frustration for de involverede iværksættere og deres teams. Det vil til sidst resultere i en frivillig eller ufrivillig afbrydelse af samarbejdet og muligvis projektets død.

Evaluering af corporate entrepreneurship

Lige som alle andre projekter skal corporate entrepreneurship-projekter evalueres løbende. Men projekterne skal ikke behandles helt som andre projekter, der ligger mere i tråd med virksomhedens kerneprocesser.

Når en forretning er optimeret og processerne strømlinet, giver det for eksempel mening at evaluere budget-

terne hvert kvartal. Men når en forretning er ved at blive startet op, er usikkerheden så stor, at kvartalsbudgetter ikke er meget sigende. Allerede fra starten af er det vigtigt, at man gør sig klar til at evaluere udvikling af corporate entrepreneurship-projekter baseret på årlige budgetter, og at man accepterer at arbejde med et flerårigt perspektiv.

Det er vigtigt at bruge tid på at definere nogle hensigtsmæssige indikatorer for projekternes udvikling. Opgaven er lige så vigtig som svær og forskellig fra projekt til projekt.

Corporate entrepreneurship-projekter er karakteriseret af hurtige læringsloops. Projekternes udvikling er ret uforudsigelig i starten. Derfor skal indikatorerne muligvis justeres i takt med, at projektet udfolder sig. Indikatorerne skal vise, om projekterne er på vej mod opfyldelsen af visionen. Omsætning vil typisk ikke være en god indikator. For det første producerer mange corporate entrepreneurship-projekter ikke nogen omsætning i starten. For det andet vil en evt. omsætning i starten altid virke ubetydelig sammenlignet med moderselskabets omsætning.

Alt for meget fokus på omsætning vil få en reel succes til at se ud som en fiasko og lede til forkerte prioriteringer og beslutninger.

Corporate entrepreneurship er et håndværk, som virksomhederne i vores foranderlige verden skal lære at mestre. Disciplinen er stadig ”ung”. Derfor er det vigtigt at dele praktiske erfaringer. Corporate entrepreneurship stiller nye krav til lederne og specielt toplederne, som skal forholde sig til ledelse af passion.

GREAT COMPANIES START
BECAUSE THE FOUNDERS
WANT TO **CHANGE THE WORLD**
NOT MAKE A FAST BUCK.

Guy Kawasaki



SARA SCHØLER LASS

Det vigtigste værktøj er dig

Sara Schøler Lass ejer firmaet Zimplifi og har en baggrund som intraprenør og leder hos Grundfos med ansvar for innovation

At forlade den corporate verden til fordel for livet som iværksætter

Innovation skabes i store og mindre virksomheder, den skabes af iværksættere, intraprenører og af helt almindelige mennesker, der ønsker at gøre en forskel med hjerne og hjerte. De fleste virksomheder starter op ud fra en ide, et behov eller et produkt, men uden en fast portefølje af kunder. Det samme gjorde sig gældende med Zimplifi.

Beslutningen om at starte min egen virksomhed og forlade den trygge karriereverden krævede mange overvejelser, men føltes rigtig fra det øjeblik, jeg havde min idé. Jeg ved ikke, om jeg kommer sikkert i land, men jeg ved, at jeg er godt på vej. Indtil nu har det krævet udadvendthed, mod, en stærk tro på mig selv og initiativ.

At kommunikere med passion

Min ide til at starte Zimplifi er opstået under mine foredrag om strategisk design og innovation, hvor virksomhedsledere har udvist interesse for at blive meget klogere på, hvorfor og hvordan de skal involvere deres kunder i forretningsudviklingen. Den er opstået ud fra, at jeg utallige gange har oplevet at stå med et produkt i hænderne, der ikke var nemt at betjene, pakke ud eller installere, at

jeg har været i kontakt med en kundeservice, som giver mig lange og komplicerede forklaringer om et produkt og tænker i funktioner frem for helhedsoplevelser. Det, tror jeg på, kan ændres.

Det mest stillede spørgsmål, jeg får, når jeg kommer ud til kunder og foredrag er: Hvad laver Zimplifi?. Det ligger helt naturligt for os mennesker at spørge ind til, hvad en person laver frem for, *hvorfor* vi beskæftiger os med det, vi gør, og hvilken forskel vi ønsker at skabe.

Som start up har det været vigtigt for mig at imødekomme et behov i markedet, og at være klar på mit budskab om, *hvorfor* min virksomhed er til, samt *hvorfor* jeg skaber værdi for de virksomheder og kunder, jeg ønsker at etablere et samarbejde med.

For at undgå at være et ”produkt” der kommunikerer features, bruger jeg meget tid på at kommunikere historien om, at jeg tror på, der udvikles for mange produkter og services, der ikke skaber værdi for kunderne, virksomhederne eller miljøet.

Jeg tror på, at simple og mere værdiskabende løsninger kan udvikles og øge innovationen, hvis kundens behov er centrum for forretningen - mere end features & interne funktioner. Og så tror jeg på, at fordi jeg brænder

for det, jeg laver, frem for en titel, viser det sig i mine services og min kommunikation med kunden.

En glaskugle, der kan bryde

At være en del af et stort globalt brand åbner automatisk mange døre, men at starte egen virksomhed fra bunden, uden et brand, kræver virkelig hårdt arbejde.

At få min første kunde i Zimplifi udenfor mit netværk, var virkelig en ubeskrivelig glæde. Hvorfor? Fordi det havde krævet mange møder og præsentationer, og fordi det var skabt på baggrund af min egen indsats og ikke på grund af et etableret brand.

Hvis du ikke har prøvet at starte dit eget op, kan det måske lyde mærkeligt, men det tager tid at få kunder, at opbygge en personlig relation, at sikre, at kunden ikke kun bliver en engangsopgave, men bygger på et længere og vedvarende samarbejde.

Jeg betragter kunden som en glaskugle, der kan bryde, hvis han eller hun ikke plejes rigtigt. Det kræver en hårfin balance mellem utålmodighed, drive og forståelse for kundens tempo og beslutningsprocesser samtidig med, at du gerne vil vækste dit eget firma.

I en stor organisation kan kunden for nogle funktioner synes langt væk, så de etablerede interne processer og systemer tager over i beslutningsprocesserne frem for, at kunden menneskeliggøres.

I opstarten af Zimplifi har det derfor været en klar fordel, at jeg har kunne starte helt forfra, bruge mine erfaringer og have kunden i centrum ved at gennemtænke og afprøve med potentielle kunder, hvordan min hjemmeside, markedsføring, præsentationer, services og foredrag skal fremtræde, så de skaber mest mulig værdi og

ikke komplicerer det unødigt for mine kunder, men i stedet skaber en samlet positiv kundeoplevelse.

Spørgsmål, netværk og åbenhed

Da jeg startede Zimplifi, brugte jeg en del tid på at skabe et overblik over mit netværk. Formålet var at blive klar på, hvem der kunne hjælpe mig med hvad i de forskellige faser af virksomhedens opbygning. Jeg stillede bl.a. mig selv spørgsmålene:

Hvad er mine mål? Hvilke behov vil jeg gerne løse for kunden? Hvor er jeg personligt og fagligt stærk ift. min vision og forretningsplan? Hvor har jeg behov for supplerende viden og i hvilke faser?

Hvilke typer af virksomheder og kunder, vil jeg gerne etablere samarbejde med ift. at sikre en stærk brandprofil? Hvilke faglige kompetencer og profiler som revisor, jura, sparringspartnere inden for marketing og forretningsudvikling har jeg behov for i de forskellige faser af virksomhedens opstart?

At komme fra en position som leder med mit eget team i en stor global organisation, til at være mig selv i opstarten af Zimplifi, oplevede jeg som en meget stor omvæltning. At være en del af en større virksomhed havde den fordel, at jeg var en del af et etableret og stærkt brand, der åbnede mange døre og adgang til international viden og netværk. Adgangen og kompetencerne til specialiserede medarbejdere inden for teknologi, forretning, marketing og eksterne fora er unikt og giver et fantastisk fundament for viden.

Det var derfor vigtigt for mig at skabe et netværk omkring mig. Et netværk, som deler min passion for innovation, et jeg kan skabe ny viden og fejre succeser med. Jeg bruger netværket til at sikre momentum i min

forretningsudvikling samt sikre mig, at jeg ikke lukker mig om mig selv og min egen forretning. Jeg er altid åben overfor løbende at skabe nye kontakter i takt med, at virksomheden udvikler sig.

Nogle af mine første store kunder har jeg eksempelvis fået via mine netværk - fra mit arbejde i bestyrelser og fora i Dansk Industri.

Fra mennesker, der gav mig muligheden for at holde nogle af mine foredrag, at præsentere mine kompetencer, min forretning uden et etableret brand, og hvad jeg står for til deres netværk af forretningsdrivende. Kunder jeg stadig samarbejder med, og som anbefaler mig til andre.

Tid, hastighed og det at undgå traditionelle møder

Som iværksætter har begrebet tid og penge en anden betydning, end når der går en fast løn ind hver måned. Jeg har konstant hånden på kogepladen. Alt, hvad jeg foretager mig, er med til at afgøre, hvilke økonomiske midler der er til rådighed til videreudvikling af virksomheden. Jeg har ikke råd til ikke at være klar på den overordnede værdiskabelse samt tænke for lang tid over tingene, før ideerne realiseres.

Eksempelvis er specificering af tilbud til kunden afgørende for min indtjening, og det har generelt taget mig lang tid at lære at vurdere, hvor meget tid hver enkelt opgave tager, så der er sammenhæng mellem indsats, indtjening og omkostninger.

Der er dog ingen tvivl om, at de fejlspecificeringer, der har været, har jeg lært meget af: om forventningsafstemning, type af organisation, prissættelse, timeforbrug, leverancer, indhold på opgaven og aflønning. Jeg har derudover fået sat i perspektiv, at jeg før har siddet på den anden side af bordet som kunde og kravstiller.

På grund af en højere risiko var jeg tidligere vant til, at mange fora skulle høres, tiltagene alignes mellem funktioner og afklares, inden de endeligt kunne kommunikeres ud. I starten var jeg derfor overrasket over, hvor hurtigt et koncept kan udvikles, testes, kommunikeres og implementeres, fordi det kun er mig, der skal tage beslutningen.

For nylig udviklede jeg et nyt koncept om kundeinvolvering samt cases til min hjemmeside. Inden opsætning og videreudvikling testede jeg ideerne og koncepterne af med mit netværk i flere iterationer. Jeg gør det for at sikre sammenhæng mellem investering i tid og omkostninger, og at formålet holdes for øje.

En værdifuld viden, jeg samarbejder med flere mindre, mellemstore og større virksomheder om at lære: Undgå at spille for meget tid på alignment-møder, prøv mål og projekter af hurtigere med kunderne, arbejd i tværgående teams, kortere sprints, og gør projekterne mere simple.

Ledelse: Det vigtigste værktøj er dig

Ledelse af dig selv og andre er et grundlæggende fundament til at gøre en forskel. For mig har det været en gave at få lov til at sammensætte og lede forskellige teams og arbejde på mange forskellige niveauer i en stor organisation. Det har givet adgang til en unik værktøjskasse med ledelsesforståelse, metoder, strategi, uddannelse og processer, og jeg har lært at agere i komplekse og globale sammenhænge.

Hvor det er ekstremt lærende og udviklende, kan det til tider udfordre dig personligt, hvad du tror på som leder – arbejder alle for det samme formål?

I min egen virksomhed - især her i opstarten - har jeg ledet mig selv. Jeg leder ud fra mit formål, min forretning

og mine kunder. At være min egen chef kræver, at jeg har accepteret, at jeg ikke kan alt selv, og at det er ok at bede om hjælp på en anden måde, end når kompetencerne er frit tilgængelige. Jeg er mit brand, jeg er mig, mit team, mit netværk og det, jeg leverer.

Når du arbejder med innovation, skal du kunne håndtere modstand, evne at søge løbende feedback fra dit team, dine kunder og netværk.

Du skal have evnen til at blive ved, tro på det, du har sat i gang og du skal stå ved dig selv som leder. Den vigtigste værktøjskasse du har til at skabe innovation, udvikling og vækst er dig selv. Passionen, lysten og viljen til at gøre en forskel kan ikke kopieres.

Det er det grundlæggende fundament for, at du kan udvikle din forretning, dit team og dig selv som menneske.



MICHAEL A. FREEMAN

Iværksættersindet

Michael A. Freeman er psykiater, psykolog og tidligere CEO samt en førende ekspert i iværksætteri og stress/depression

Sharon er en karismatisk tøjproducent. Hun startede en meget profitabel virksomhed med en hidtil ukendt forretningsmodel, hvor masseproduktion og et masse-distributionssystem blev integreret med hendes egne maskiner, materialer og ledelsesmetoder. Hun skabte en prototype af systemet, tiltrak investorer, inspirerede ansatte, lancerede virksomheden og fik masser af kunder.

Da ordrerne begyndte at strømme ind, blev Sharon helt euforisk, mens hun og teamet arbejdede på højtryk for at vækste forretningen og sende produkter ud. Når hun satte farten op, blev hun ophidset. Til sidst stoppede hun med at sove, hun havde en manisk episode og blev indlagt.

Chad og hans medstifter skabte en digital markedsplads for at skabe opbrud i en økonomisk forældet erhvervssektor. Mens vennen skabte teknologien, havde Chad konstant travlt med interessenter og startede rastløst nye projekter uden at afslutte andre.

Han blev let distraheret, afbrød samtaler ved at introducere nye, store idéer på upassende tidspunkter og kom konstant for sent. Virksomhedens højt profilerede lancering stødte på en forhindring, da Chad dukkede op på det rette sted, men på den forkerte dag.

Akira var medstifter af en global eksportvirksomhed og var ansvarlig for forretningsudvikling. Han var dog ikke i stand til at øge salget i den nordlige hemisfære i Q4 og siden Q1. Han havde sat sig for at forbedre resultaterne og opfandt en app, som øgede kundeengagementet selv i nedgangsperioder.

Han scorede efterfølgende det ene store salg efter det andet med imponerende kundeloyalitet. Men da vinderen igen var nær, fik han ikke flere nye kunder.

Hvad har disse tre iværksættere til fælles med giganter som Andrew Carnegie og Ted Turner? De er succesfulde paradigmeskiftere med et skud storhed, som både er beriget og skadet af deres sindslidelser.

Hvordan blev ovenstående situationer håndteret? Sharon begyndte at få humørstabilisatorer, ændrede nogle ting i sit liv og lærte at holde ved den positive side af sin hypomani, mens hun forhindrede den negative side i at blive et problem.

Chad udviklede organisationsevner, hyrede en detaljeorienteret personlig assistent (PA) og lærte at bruge ADHD-medicin.

Akira delte sin app internt, og teamsalget røg i vejret. Da hans nedtur var forårsaget af vinterdepression, blev

han overført til ækvatoriale markeder, hvor solen altid skinner.

Iværksætteriets DNA

Hvad er forskellen mellem iværksættere og resten af os? Hvorfra får iværksættere deres motivation, kreativitet, sociale færdigheder, evnen til at tage hurtige beslutninger, dristighed, tilbøjelighed til at tage chancer og deres unikke evne til at se muligheder?

Genetikforskere har med blandede resultater prøvet at identificere DNA-fodspor, der er knyttet til iværksætteri. Men forskere i psykiske sygdomme har fundet nogle særskilte, medfødte personlighedstræk, som karakteriserer succesfulde iværksættere.

De fleste psykiske sygdomme er associerede med særskilte personlighedstræk. De træk, der fører til succes, men som også er associerede med forskellige psykiske sygdomme, inkluderer:

- **At være åben over for nye eksperimenter og idéer:**
Iværksættere prøver nye ting, overvejer forskellige perspektiver og trives med at være i en ukendt situation.
- **Præstationsmotivation og stræben:**
Iværksættere er mere ihærdige og går efter ambitiøse mål.
- **Ekstroversion:**
Iværksættere får energi af mennesker, kommunikerer let og godt, er gode til at socialisere og netværke og er interesserede i deres omverden.

- **Risikovillighed:**
Iværksættere er modige og villige til at tage chancer uden at blive bange eller intimiderede ved risikoen for at møde modstand.
- **Selveffektivitet:**
Iværksættere har brede og varierede evner og stoler på egne evner og ressourcer.
- **Uafhængighed:**
Iværksættere passer ikke godt ind i organisationer, medmindre de leder dem.
- **Proaktivitet:**
Iværksættere foregriber begivenhederne, søger mulighederne og handler frem for at reagere.
- **Innovativ:**
Iværksættere transformerer rå kreativitet til brugbare løsninger.
- **Positiv indvirkning:**
Iværksættere er som regel optimistiske, muntre og entusiastiske.

Selvom nogle af de personlighedstræk, der forbindes med iværksættersucces, er beskrevet ovenfor, så ved man ikke så meget om iværksætters *temperament*, og hvilke psykiske sindstilstande som er associerede med iværksætterpersonlighed og temperament.

Forståelse af denne forbindelse er meget vigtig for iværksættere, der gerne vil holde balancen og for de institutioner, som støtter iværksætteri.

Den stigmatisering og skam, der er associeret med psykiske problemer, gør det selvfølgelig sværere for iværksæt-

tere at blive mødt med forståelse. Ud over stigmatisering er iværksættere ikke villige til at fortælle om deres mentale helbred, fordi de frygter, at den slags offentliggørelse vil være ugunstigt for værdisætningen eller driften af deres virksomheder.

På trods af udfordringerne, som er relateret til stigmatisering af psykiske sygdomme, så satte vores team af akademiske forskere og iværksættere sig for at studere forholdet mellem psykiske sygdomme og iværksætteri. Vi vurderede rapporter om 242 iværksætteres psykiske profiler og sammenlignede med en gruppe af 93 MBA-studerende, som ikke var iværksættere, og fakultetsmedlemmer fra en handelshøjskole og gymnasie-studerende. For at overkomme stigmatiseringsproblemet lavede vi en anonym, online spørgeskemaundersøgelse.

Det er den første af sin slags, og vi er i gang med at bekræfte resultaterne med et større udsnit af iværksættere og sammenligningsprofessionelle. I denne indledende undersøgelse rapporterede iværksættere at have:

- Betydeligt højere niveau af depression (30% over for 15% af kontrolgruppen).
- ADHD (29% mod 5% af kontrolgruppen).
- Usædvanligt højt forbrug af stoffer og alkohol (12% mod 4% af kontrolgruppen).
- Og bipolar affektiv sindslidelse (11% mod 1% af kontrolgruppen).
- Halvdelen af iværksætterne, som rapporterede, at de ingen psykiske sygdomme havde, fortalte os, at deres tætteste slægtninge, deres forældre og søskende, havde genetisk transmitterede psykiske lidelser.

For mere information se <http://goo.gl/00sIAS>

Indledende resultater tyder på, at iværksætteres mentale helbred er anderledes end personer, der ikke er iværksættere. Er disse psykiske lidelser forårsaget af at lancere virksomheder, eller er det personer med disse tendenser, der er særligt disponerede for at blive iværksættere? Begge dele er nok sandt til en vis grad.

Psykiske sygdomme er associerede med de personlighedstræk, som fører til succes. For eksempel er mennesker med bipolare lidelser som regel ekstroverte, mennesker med ADHD er som regel meget selvstændige, og mennesker med depression har som regel mere empati, som gør, at de knytter stærkere bånd til interessenter.

Når personer med psykiske sygdomsprofiler starter ud som iværksættere, så kan stressede situationer føre til negative symptomer. For eksempel kan arbejdskrav, der resulterer i for lidt søvn, forårsage humørsvingninger. Komplexitet, som opstår i forbindelse med hurtig vækst, kan være overvældende og forårsage problemer med at styre tiden og at følge op.

En brugerguide til dit iværksættersind

Er det usædvanligt for en iværksætter at have psykiske problemer eller komme fra en familie med psykiske problemer? Indledende data viser, at det er så almindeligt, at det måske er normen.

Hvad betyder det for fremtidens iværksættere? Vores research antyder, at man kan lære at vende de personligheds- og adfærdstilbøjeligheder, som er forbundet med de medfødte psykiske forskelle, til sin fordel ved hjælp af særlige strategier og derved kan iværksætterens særlige psykiske tilstand blive til en styrke.

For eksempel kan iværksættere, som er ekstroverte,

være meget effektive i forhold til at tilføre værdi til deres virksomhed gennem salg og forretningsudvikling.

Iværksættere, som er kreative, kan især være effektive til at tilføre værdi til deres virksomhed gennem produkt- eller procesinnovation og forbedringer. Dog kan disse styrker nogle gange være for meget af det gode.

Den ekstroverte forretningsudvikler kan af uagtsomhed komme til at afsløre forretningshemmeligheder. Den kreative innovatør kan introducere nye produkter eller serviceegenskaber, som markedet ikke er klar til endnu. Så det er også vigtigt for iværksættere at være i stand til at styre risikoen, som er forbundet med de psykiske lidelser, der kan føre til uheldige konsekvenser.

Sharons maniske tendenser tillod hende at bruge sin karisma til at tiltrække investorer, medarbejdere og kunder, mens hun brugte sin kreativitet og præstationsmotivation og stræben til at innovere, eksekvere og styre hurtig vækst.

For at undgå at ryge ud over kanten igen lærte hun at regulere sin søvn og bruge medicin for at forhindre sig selv i at eskalere dertil, hvor hun bryder sammen.

Chads ADHD hjalp ham med at genkende og gøre brug af muligheder, at opbygge stærk social kapital gennem hyperaktivt netværksarbejde og løse problemer kreativt ved at engagere interne og eksterne interessenter. Han tillærte sig nye strategier og praksisser for at forbedre sin gennemslagskraft og styrke sine organisations- og tids håndteringsevner.

Han genopfandt også sit job for at arbejde tættere sammen med en detaljeorienteret, administrativ partner, og han begyndte at tage de medikamenter, som han havde brug for, for at kunne opbygge sine styrker og begrænse sine svagheder.

Ved at flytte sit arbejde til de ækvatoriale markeder blev Akiras vinterdepression holdt i ave, og den kunne derfor ikke holde hans formidable forretningsudviklingstalent nede.

Burde personer med psykiske lidelser holde sig fra iværksætteri pga. de svagheder, de forbindes med? Eller er det omvendt? Burde personer med psykiske lidelser stræbe efter iværksætteri, fordi der er styrker forbundet med deres personlighedstræk? Det er interessante og måske også vigtige spørgsmål, men de er irrelevante for de fleste iværksættere, som bare vil starte virksomheder og få ting til at ske.

De fleste iværksættere foretrækker iværksætteri frem for ethvert andet slags arbejde og ville hellere tjene færre penge og udsætte sig selv for mere stress end at være et eger i en andens hjul. Størstedelen af nye virksomheder slår fejl, og størstedelen af iværksættere er allerede i gang med at starte nye virksomheder, når deres nuværende virksomhed er ved at gå død.

Når man tager intensiteten i iværksætterånden i betragtning, er behovet for selvforståelse og egenomsorg vigtig. Iværksætterrejsen er fuld af situationer, som kan udløse den mørke side af forskellige personlighedstræk og kan forværre psykiske symptomer.

Heldigvis kan det behandles, så snart det er forstået ordentligt. Det mest optimale er, når psykiske sindslidelser styrker iværksætterens chancer for succes. Ideelt set forstyrrer psykiske lidelser ikke iværksætteriet, så længe det bliver administreret ordentligt.



—
INNOVATION

INDLEDNING

GURUBOGENs andet tema er innovation. Et ord, der fylder meget både i det offentlige og i det private erhvervsliv. To tendenser, der går igen, er overgangen fra afvikling til udvikling samt skiftet fra at være forandringsparat til at blive forandringsskabende.

Bidragyderne til dette spor i bogen sætter bl.a. fokus på, hvordan man omsætter nye idéer til praksis og skaber værdi.

Det er tydeligt, når man læser artiklerne, at innovation kan varriere i størrelse og gennemslagskraft. Der kan være tale om radikale og helt nye tiltag, men det kan ligeså vel være de mindre og mere afgrænsede, lokale innovationer.

Uomtvisteligt er det, at innovation skal skabe værdi, og det kan ske på mange måder. Jeg stødte i mit arbejde med GURUBOGEN eksempelvis på et inspirerende dansk plejehjem, hvor man gennem en effektiv innovationskultur har formået både at øge effektiviteten samtidig med, at man qua denne effektivisering har fået frigjort menneskelige ressourcer til at tilgodese beboernes individuelle behov.

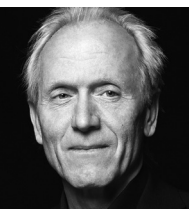
Her var der tale om innovation med både mål og mening.

God fornøjelse med det andet spor i bogen og god fornøjelse med opgøret med at være forandringsparat, der ellers har været et buzzword i mange år herhjemme.

Parat er en passiv tilstand, hvor man afventer fremtiden. De succesfulde innovatører ved, at det handler om at være forandringsskabende. At agere. At afprøve. At være nysgerrig. At skabe.

Hvornår? Nu!





RICHARD ST. JOHN

Fem simple måder at få fantastiske idéer på

Richard St. John er prisvindende kommunikatør, succesanalytiker og forfatter

Bill Gates sagde engang: Jeg har en idé, og det er at skabe den første mikro-computer-softwarevirksomhed i verden. Den idé var springbrættet til hele Bill Gates' succes.

En idé er et godt udgangspunkt for at opnå succes indenfor et givent område. Om det så er at starte en virksomhed, ændre verden eller bare at beslutte sig for, hvor man skal spise frokost. Spørgsmålet er: Hvordan kommer folk på de fantastiske idéer, som ændrer deres liv og ofte også verden?

Ja, i over et årti har jeg researchet, analyseret og fundet svar på det spørgsmål. Den gode nyhed er, at idéer ikke opstår på magisk vis, og du behøver ikke at være kunstnerisk eller kreativ.

Mange af verdens bedste idéer kommer fra helt almindelige mennesker, som laver meget simple ting. Så her er 5 simple måder, hvorpå du også kan få en super, livsændrende idé:

1. Hav et problem, simpelthen

Idéer er i virkeligheden løsninger på problemer, så for at komme på en super idé hjælper det at have et problem. Sky Danton fortalte mig, at han havde et problem: Jeg

prøvede at komme på nettet, og jeg brugte 80 frustrerende timer foran computeren, og servicefolkene ville ikke engang tage telefonen. Det var en forfærdelig service og en meget frustrerende oplevelse. Jeg tænkte, at jeg kan gøre det her lettere, og folk vil have det [BING!], og så kom jeg på idéen til EarthLink.

En rigtig god idé, som gjorde Sky Danton til en teknologistjerne og meget rig i en ung alder.

Richard Branson havde også et problem, da hans fly til Puerto Rico blev aflyst, og han var strandet i lufthavnen. For at løse problemet ringede han rundt og lejede et fly. Så løb han rundt i lufthavnen, fandt en tavle og skrev med store bogstaver ”billigt fly til Puerto Rico”. De andre strandede passagerer købte billetter, han fyldte flyet og endte faktisk med at tjene på det.

Efter flyveturen sagde en passager til ham: Det var ikke så slemt. Gør noget ved servicen, og du kunne gøre det til en forretning.” [BING!] Og så blev Virgin Atlantic til.

2. Lyt, simpelthen

Richard lyttede og at lytte i hverdagen er endnu en måde at få gode idéer på. En dag Bernard Silver stod i et supermarked, hørte han butikschefen spørge om hjælp

til at automatisere indkøbsbetalingen [BING!]. Bernard fik idéen til strekkoden - en opfindelse, som revolutionerede afregning.

The Beatles' Ringo Starr blandede tit ord sammen og en morgen efter, at the Beatles havde arbejdet hele natten, sagde Ringo: Puha, it's been a hard day's night.

John og Paul lyttede, og [BING!] så fik de idéen til *Hard Day's Night*, som blev én af de mest indflydelsesrige musicalfilm nogensinde og én af de bedste sange nogensinde.

Man brugte først Botox til at behandle muskeltkræmper, og Dr. Jean Carruthers sprøjtede Botox ind i en patients øjenlåg for at få dem til at stoppe med at flage, spurgte patienten: - Hvorfor sprøjter du det ikke ind mellem mine øjenbryn? Jean svarede: - Du har ikke spasmer der. Patienten sagde: - Det ved jeg godt, men når du behandler mig der, får jeg et smukt ubekymret udtryk i mit ansigt. [BING!] Jean fik idéen til at bruge Botox for at reducere rynker - og en hel ny industri blev født. Hendes råd: Du er nødt til at lytte til dine patienter, det er det vigtigste.

Og jeg vil mene, at i forretningslivet er du også nødt til at lytte til dine kunder og klienter, det er det vigtigste.

3. Kig rundt omkring, simpelthen

Vil du finde på en fantastisk idé og vinde en Nobelpris? Hold øjnene åbne, og kig dig rundt omkring, simpelthen. Det virkede for fysiker Richard Feynman.

I sin bog *Surely You're Joking, Mr. Feynman!* skrev han: "Jeg var i (Cornell University) cafeteriaet, hvor en fyr fjollede rundt og smed en tallerken op i luften. Da tallerkenen røg op i luften, så jeg, at den bævrede, og jeg bemærkede den røde Cornell-medaljon på tallerkenen snurre rundt. Det var ret tydeligt for mig, at medaljonen

snurrede hurtigere rundt end tallerkenens bævren". [BING!] Richard fik en idé, gik væk og kom frem til teorien om massepartiklers bevægelse (hvad det end er) og vandt Nobelprisen i fysik.

Altså, når jeg ser på en tallerken, ser jeg bare mad. Han ser på en tallerken og vinder Nobelprisen. Se, dét er observation!

Ron Rice fortalte mig om, hvordan observation ændrede hans liv. Han var livredder og sad i et livreddertårn på stranden og holdt øje med de badende, men han kiggede også på den solcreme, som folk brugte, og han tænkte: "Selv med min begrænsede kemividen kunne jeg lave noget, der er hundrede gange bedre!" [BING!] Ron fik idéen til Hawaiian Tropic - en mere indbydende solcreme med eksotisk kokosduft. Det var en fantastisk idé, som bragte ham fra mindstelønsjobbet som livredder til et eksotisk hus på stranden med Ferrarier i indkørslen.

Derfor er *EYE-Q* ofte vigtigere end IQ. Marilyn vos Savant, som har en af de højeste IQ'er nogensinde målt, siger: "For at opnå viden må man studere, men for at opnå visdom må man observere".

Eller som Warren Buffett simpelthen siger: "I sidste ende vil jeg altid tro på, hvad min øjne ser, frem for alt andet".

4. Lån idéer, simpelthen

Har du svært ved at komme på en idé? Lån bare en andens idé og lav den om til din egen superidé. En dag tog Steve Jobs på turné med Xeroxs R&D-laboratorier, og her viste de ham en GUI (Grafisk brugerkontaktflade), hvor man trykkede på grafiske billeder på skærmen i stedet for at indtaste komplekse koder.

Steve sagde: "Jeg var blæst omkuld over potentialet

af den grafiske brugerkontaktflade". [BING!] Han så en måde, hvorpå man kunne gøre computere lettere at bruge. Han skyndte sig tilbage til Apple, og den fremragende idé blev til en Mac.

Ruth Handlers datter plejede at lege med dukker, og i gamle dage plejede dukker at ligne nyfødte, ikke voksne. Men en dag, hvor Ruth var på en rejse i Tyskland, så hun en meget glat og fræk voksendukke, som faktisk var en spøgsgave til mænd. [BING!] Ruth fik idéen til at lave en dukke, som lignede en kvinde, og som piger kunne klæde på med forskelligt tøj. Hun tog den tyske dukke med sig hjem til sit firma Mattel, og de skabte Barbie, som er verdens mest populære dukke.

Så Barbie startede faktisk med at være en lille pornostjerne for mænd. Lad være med at fortælle det til dine børn.

5. Skriv det ned, simpelthen

Når du lige pludselig får en fremragende idé, så er det vigtigste: SKRIV DET NED MED DET SAMME! Ellers flyver din fremragende idé væk og vender aldrig tilbage.

Four Seasons Hotels stifteren Issy Sharp sagde til mig: "Hvis en idé dukker op, stopper jeg altid med alt, hvad jeg laver, for at skrive det ned, og det er lige meget, hvor jeg er, selv ved middagsbordet".

Hvis han var til middag med Præsident Obama, ville han også tage papir og kuglepen frem og skrive idéen ned.

Bob Dylan greb ikke idéer til sine sange ud af den blå luft. Han fandt dem i en boks. En dag fik han et kompliment for én af sine sange, og han svarede: "Nåh, den har jeg ikke skrevet. Det gjorde boksen".

Dylan forklarede, at hvis han gik ned ad gaden eller

var på restaurant, og han hørte nogen sige noget interessant [BING!], så tog han straks kuglepen og papir frem og skrev idéen ned. Når han kom hjem, smed han papiret i en boks, og når han manglede idéer til en ny sang, dykkede han bare ned i boksen.

Og hvis Larry Page ikke skrev sine idéer ned, ville der måske ikke være noget, der hed Google i dag. Han fortalte: "Da jeg var 23, vågnede jeg pludselig op og tænkte, hvad hvis vi kunne downloade hele internettet og bare beholde linksene? [BING!] Jeg tog en kuglepen og startede med at skrive detaljerne ned, og Google blev født". Når en virkelig god drøm dukker op, omfavn den.

Men du kan ikke omfavne den, hvis du ikke har noget at omfavne den med. Derfor har jeg altid papir og to kuglepenne på mig, hvis nu den ene skulle løbe tør for blæk, og jeg har også en lille optager med. Hvis jeg nogensinde får en fremragende idé, har jeg alle muligheder for at bevare den.

EVERYTHING
BEGINS WITH AN IDEA.

Earle Nightingale



GUY KAWASAKI

Hvordan simple spørgsmål fører til stor innovation

Guy Kawasaki er bestseller-forfatter, iværksætter, bestyrelsesmedlem og tidligere chief evangelist hos Apple

Der findes en sejlivet myte om, at succesrige virksomheder starter med store ambitioner. Formodningen er, at alle iværksættere bør starte ud med at have fantastiske mål for at blive succesfulde.

Jeg har dog observeret, at det modsatte er tilfældet, da store virksomheder ofte starter med, at der bliver fundet over de helt små ting. Derfor vil jeg her stille de simple spørgsmål, som potentielt kan afføde nye virksomheder:

- **Og hvad så?**

Dette spørgsmål opstår, når man spotter eller forudser en ny trend og tænker over, hvad den mon vil bringe med sig.

Sådan gør man: Alle har en smartphone med et kamera og internetadgang. Og hvad så? De vil kunne tage billeder og dele dem. Og hvad så?

Vi burde skabe en app, hvor folk uploader deres fotos, vurderer andres fotos og kommenterer dem. Og så er Instagram skabt. (Inspireret af The Art of Profitability af Adrian Slywotzsky)

- **Er det ikke interessant?**

Intellectuel nysgerrighed og tilfældige opdagelser driver denne metode. Ray Kroc var sælger af hårde hvidevarer. Han lagde mærke til, at en lille restaurant langt ude på landet bestilte otte mixere. Fordi han var nysgerrig, besøgte han restauranten og blev overrasket over deres succes.

Han pitched idéen om at lave lignende restauranter til Dick og Mac McDonald, og resten er historie.

- **Er der en bedre måde?**

Frustration over den nuværende tilstand inden for et givent område er grundtanken bag denne vej til at skabe nye virksomheder.

Ferdinand Porsche sagde engang: "I starten kiggede jeg rundt, og da jeg ikke kunne finde min drømmebil, besluttede jeg mig for at bygge den selv" (Fra Forbes FYI, vinter 2003).

Steve Wozniak byggede AppleI, fordi han mente, der burde være en bedre måde at få adgang til en computer på frem for at skulle arbejde for regeringen, et universitet eller en stor virksomhed.

- **Hvorfor gør vores virksomhed ikke dette?**

Frustration over din nuværende chef er drivkraften i dette tilfælde. Du er bekendt med kunderne og deres behov på markedet.

Du fortæller din chef, at firmaet burde skabe et produkt, fordi kunderne mangler det, men chefen lytter ikke til dig.

Til sidst giver du op og skaber det selv.

- **Det er muligt, så hvorfor skaber vi det ikke?**

Markedet for spændende nyskabelser er sjældent bevist på forhånd, så en hvorfor ikke-attitude karakteriserer denne tilgang.

For eksempel var en bærbar telefon tilbage i 1970'erne noget utænkeligt for de fleste mennesker, indtil Motorola opfandt den. På det tidspunkt var telefoner forbundet til steder og ikke mennesker.

Men Martin Cooper og ingeniørerne fra Motorola skabte den, og resten er historie. Lad aldrig nogen fortælle dig, at teorien om, at ”hvis du bygger det, vil de komme”, ikke virker.

- **Hvor er markedslederen svag?**

Tre forhold gør en markedsleder svag: For det første når en markedsleder er engageret i én måde at gøre forretning på.

Et eksempel på dette er IBM, som distribuerede computere gennem forhandlere, hvilket gjorde det muligt for Dell at være innovative ved at sælge direkte til kunderne.

For det andet er en markedsleder svag, når kunderne er utilfredse. For eksempel åbnede det døren for Netflix, at det var nødvendigt at køre til Blockbuster-butikker for at hente og aflevere videoer.

For det tredje gør det markedslederen svag, når denne bare tager for sig af retterne og stopper med at innovere.

Det er, hvad der har gjort Microsoft Office følsomme over for konkurrenten Google Docs.

- **Hvordan kan vi tjene en masse penge?**

Det er ikke et af spørgsmålene. Kald mig idealistisk, men starten for enhver stor virksomhed er at svare på simple spørgsmål, som ændrer verden, ikke trangen til at blive rig.



CHRISTIAN BASON

Uden nysgerrighed dør innovationen

Christian Bason er tidligere chef for innovationsenheden MindLab og i dag CEO for Dansk Design Center

Barriererne for innovation står i kø i de fleste organisationer. Men den måske vigtigste - og ofte oversete - forudsætning for at igangsætte og skabe innovation er nysgerrighed.

Curiosity killed the cat lyder en engelsk talemåde. Overdreven nysgerrighed kan være livsfarlig. Jo mere jeg arbejder med at få innovation til at lykkes i private og offentlige organisationer, desto mere nærmer jeg mig dog den erkendelse, at utilstrækkelige mængder nysgerrighed er mindst lige så farlig. Faktisk så farlig, at det ofte er forklaringen, når nytænkning støder på grund.

En historie om mangel på nysgerrighed

Da jeg for nogle år siden var leder af MindLab, et tværoffentligt innovationsteam, stod vi over for at starte et spændende projekt i en større kommune. Der var bare det problem, at én af de absolutte nøglepersoner hos samarbejdspartneren ikke ønskede at tillade involvering af hverken sin organisations brugere eller sine egne medarbejdere i forløbet.

Det var der måske nogle gode grunde til, men det var langt hen ad vejen en præmis for vores bidrag. Min projektleder havde brugt ganske megen tid i den pågæl-

dende kommune og havde bestræbt sig på at forklare formål og metoder i opgaven. Vi drøftede intenst, om det var et forløb, der alligevel kunne lykkes.

Det er aldrig rart at skulle stoppe et projekt, nærmest inden det er kommet i gang. Og det er fair nok, at man kan være bekymret over, hvad der bliver sluppet løs, hvis ens medarbejdere og brugere skal involveres og sættes i spil på nye måder. Men på et tidspunkt i samtalen ramte min kollega hovedet på sømmet: - Jeg tror egentlig godt, vi kunne håndtere det her, hvis ikke det var for hans komplette mangel på nysgerrighed.

I det øjeblik var jeg ikke i tvivl om, at vi måtte trække os fra projektet.

Beslutninger: En optimeringsøvelse?

Udfordringen for de fleste større organisationer - private som offentlige - er, at nysgerrigheden har trange vilkår. Der efterspørges klare og veldokumenterede svar, strategier og beslutninger.

Lederen forventes at være nærmest alvidende. Det er et paradigme og mindset, som er utroligt resistent over for forandring på trods af den turbulente, komplekse og dynamiske virkelighed, vi i dag befinder os i.

For at forstå, hvorfor vores store aversion mod åbenhed, nysgerrighed og nytænkning kommer, kan det være godt at kigge i historiebøgerne. Her finder vi nemlig kimen til det klassiske organisations- og ledelses-DNA, som vi fortsat bærer på i dag.

Man skal helt tilbage til management-teoriernes forfædre for at finde forklaringen. Max Weber, opfinderen af bureaukratiet, skylder vi sådan set meget godt.

Han pegede på, hvordan specialisering og funktionel opdeling af opgaver ville skabe mere effektive organisationer. Han lagde vægt på, at man må adskille personen fra funktionen, hvis man vil sætte korruption og urimelighed ud af spillet. Han viste, hvor vigtigt det er at træffe beslutninger på et mere neutralt og objektivt grundlag.

Men samtidig igangsatte han en ledelsestradition, som til en vis grad har ledt os på afveje. I forlængelse af Weber fik vi blandt andet Herbert Simon, nobelpristager i økonomi og ophavsmand til moderne administrationsteori.

Selv om Simon i sin karriere blandt andet skrev en inspirerende bog om design, *The Science of the Artificial*, anerkendte han aldrig, at der findes noget sådant som kreativitet. Når ledere træffer beslutning, sagde Simon, trækker de på analyse, erfaring og viden.

Hvad der hos nogle ledere måske kan se ud som intuition eller kreativitet er i virkeligheden blot udtryk for, at de er meget erfarne og dermed hurtige til at træffe beslutninger.

For Herbert Simon og hans trofæller handlede det at træffe beslutning nemlig om optimering. De var overbeviste om, at bare man vidste nok og analyserede nok, så ville man kunne nå frem til den optimale afgørelse. Beslutninger var en videnskab og en øvelse i at finde de rigtige - de optimale - svar. De anså groft sagt ledelse

af organisationer som det samme som at løse en matematisk ligning.

Fra "sådan er det" til "hvad nu hvis?"

Vores historiske ledelses-DNA, også selv om det stammer fra især amerikanske ledelsesteoretikere fra midten af forrige århundrede, har vi endnu ikke rystet af os.

Prøv at tænke over det: Hvad enten man er leder i en privat virksomhed eller i staten, en region eller en kommune, så er det ikke særlig legitimt at udtrykke, at der er noget, vi ikke ved.

Sjældent kan man begrunde et nyt tiltag ved at sige: "vi gør det her, fordi vi er nysgerrige"; eller "vi gør det her, uden at vi på forhånd ved, hvor det vil føre os hen".

Men nysgerrighed er afgørende for, at en organisation kan udvikle sig. Det har man vidst lige siden den anerkendte organisationsforsker James March i 1991 pegede på, at organisationer skal balancere *exploitation* (udnyttelsen af ressourcer) med *exploration* (udforskning af nye muligheder).

Nysgerrighed indebærer, at man stiller spørgsmål som: Hvordan kan det være?, Hvordan kunne vi? eller Hvad nu hvis? Nysgerrighed er dermed ikke kun orienteret mod at få ny indsigt. Nysgerrighed er fremtidsorienteret og dermed en central drivkraft for skabelsen af nye løsninger.

Efterspørges: Ydmyghed

Jeg holdt engang møde med en chef i en offentlig styrelse som stolt proklamerede, at nu havde han undersøgt et nyt politikområde indgående, og kunne nu med sindsro sige, at han og kollegerne "vidste alt, der er værd at vide" om emnet.

Jeg kunne nærmest føle det løbe koldt ned ad ryggen. Hvad er det for et udgangspunkt at tage, hvis man har til opgave at skabe forandring i et komplekst og globaliseret samfund præget af ny teknologi, nye adfærds- og livsstilmønstre og nye politiske strømninger?

Hvis man som beslutningstager er så sikker i sin ekspertviden, at man ikke mener, man behøver vide mere, hvordan kan man så indrette tiltag, der tager højde for uforudsete omstændigheder? Selv de mest ambitiøse beslutningstagere i verden erkender, at der er grænser for viden og for kontrol. I hvert fald erkender de det, når de står midt i en krise.

For ikke så længe siden hørte jeg en tysk toppolitiker indrømme, at ingen - ingen - myndigheder havde reageret som de burde, da antallet af flygtninge i Tyskland toppede. Måske er forklaringen ikke, at nogen har været inkompetente, men at man ikke har indrettet sig med en tilstrækkelig ydmyghed om, at verden kan forandre sig, og at man må være klar til at omstille sig, når den gør det.

“Hvad kunne være vildere?”

Heldigvis er der også håb. For der findes ledere, der er parate til at omfavne nysgerrigheden. I min egen forskning om offentlige lederes anvendelse af designmetoder støder jeg igen og igen på udsagn, der kredser om nysgerrighed.

Tag en offentlig leder på velfærdsområdet, eksempelvis inden for kommunal hjemmehjælp, som insisterer på at spørge sine medarbejdere, hvorfor de har en helt bestemt proces, når de træder ind ad døren hos de ældre borgere. Lederen går helt i detaljen og spørger, hvorfor de siger, som de gør, hvorfor rækkefølgen på handlingerne er, som den er, og spørger ind til, hvad det mon gør ved borgernes serviceoplevelse. Eller en skoleleder som i en workshop om digital læring bliver ved med at spørge:

Hvad mere kunne vi gøre? Hvad kunne være endnu vildere?

At udfordre antagelser

Endnu mere grundlæggende end de eksempler, jeg giver her, er, at chefer, der er gode til at skabe nytænkning i deres organisationer, løbende søger at stille spørgsmålstejn ved deres egne antagelser.

De er ganske enkelt nysgerrige med hensyn til, om den opfattelse, de selv har af verden, nu også holder stik. De er parate til at skabe rum, hvor deres antagelser kan blive udfordrede - også af deres egne medarbejdere.

I den organisation jeg leder i dag, Dansk Design Center, har vi helt bevidst skabt en strategi, hvor systematiske eksperimenter er selve grundlaget for vores måde at arbejde på. Det indebærer ikke, at vi ikke har en vis viden om, hvad der virker, eksempelvis når vi skaber nye match mellem designere og erhvervsvirksomheder. Men det indebærer, at vi løbende prøver at være opmærksomme på, at vores forudsætninger og antagelser om virkeligheden kan vise sig ikke at holde stik.

Det er mit håb, at vi ved at være mere ydmyge over for vores egen rolle i sidste ende skaber mere effektfulde indsatser, fordi vi går mere åbent ind i verden. Det indebærer, at vi giver noget af kontrollen fra os såvel til samarbejdspartnere og allierede som til medarbejderne.

Som en offentlig chef, jeg har interviewet, sagde om den oplevelse, det var at lade medarbejderne selv drive et innovationsprojekt: "Det var et tab af kontrol, men det var et positivt tab af kontrol".

Den slags tab af kontrol var den samarbejdspartner, som min kollega og jeg i sin tid debatterede om vi overhovedet kunne samarbejde med, ikke klar til at leve med.

**THE CURE FOR BOREDOM
IS CURIOSITY.**

THERE IS NO CURE
FOR CURIOSITY.

Dorothy Parker



JULIE KJÆR-MADSEN

Nysgerrighed er en irriterende og undervurderet drivkraft

Julie Kjær-Madsen er innovationsspecialist og indehaver af Loop Company

Fremtiden tilhører de nysgerrige

Nysgerrighed kommer vi til at måle på i fremtiden, ligesom vi måler på innovationsevne. I vores organisationer bruger vi i dag ordet innovation i mange sammenhænge. Vi vil være innovative, siger vi. Det er forholdsvis let at sige, men meget sværere at være. Ikke desto mindre kan innovationsevnen styrkes ved at dyrke nysgerrigheden. Det er nøglen, vi har brug for.

At være nysgerrig er at være interesseret og begærlig efter viden. Vi bliver født med nysgerrighed. Som børn undersøger vi alt, vi kommer i nærheden af. Vi skiller ting ad, undersøger hvad det består af, hvordan det er sat sammen, og hvordan det virker. Vi skaber os en forståelse for verden igennem nysgerrigheden. Så længe vi er børn.

Daniel Coleman skriver i sin bog, *Følelsernes intelligens*: "Om et barn er modent til at starte i skolen afhænger af, om det er i besiddelse af den mest grundlæggende viden, nemlig viden om hvordan man lærer. Der er syv hovedingredienser i denne afgørende evne, der alle er beslægtede med den følelsesmæssige intelligens. Den ene af disse er nysgerrighed. Følelsen af, at det er positivt at finde ud af tingene, og at dette fører til glæde".

Den innovative organisation er irriterende nysgerrig. Den stopper op og undersøger sammenhænge, den vender ting på hovedet, splitter udfordringer ad og ser på dem fra mange vinkler.

Den nysgerrige organisation bruger det konstruktive spørgsmålstegn. Hvad nu hvis? Hvad om man kunne? På hvilke måder kunne vi? Hvem skal vi involvere? Hvor er der viden, vi kan bruge? Den nysgerrige organisation løser problemer ved at se på dem med konstruktiv undren.

Tidens konstante forandring kræver, at vi lærer at være nysgerrige. Irriterende tidskrævende - og meget, meget undervurderet.

Nysgerrigheden skal genopfindes

Nysgerrighed forbindes med noget negativt. Selv om vi fødes nysgerrige, så opdrages vi ikke til at være det. Tværtimod.

Spørge Jørgen får smæk og bliver lagt i seng, fordi han er nysgerrig. Peter Pedal (Curious George) kommer i alle mulige farlige situationer, fordi han forføres af sin nysgerrighed. Spørge Jørgen bør holde inde med alle de "dumme" spørgsmål, og Peter Pedal skal tøjle sin nysgerrighed.

Budskabet er, at nysgerrigheden bringer os i problemer. Det forbindes ikke med noget positivt at være nysgerrig. Det opfattes mest som lidt upassende. Den nysgerrige snager. Den nysgerrige er uvidende, han kender ikke svaret.

Her ligger hunden begravet: Vi opdrages til at være dygtige. Når vi er dygtige, kender vi svaret. Vi ved det, vi eksamineres i. Vi forstår, kan forklare og kan svare. Den dygtige medarbejder har svaret. Hans svar er ikke: ”Hvad nu hvis...?”

Den offentlige retorik er ikke nysgerrig, men konkluderende. Politikerne afkræves svar, og de afgiver dem skråsikkert. Medierne er konkluderende. Sammenhængen og årsagerne ser således ud. Bum. Sådan er det. Færdigt. Tænk, hvis det var velanset at kunne stille gode spørgsmål? Tænk, hvis det var anerkendt at kunne formulere visionære ”Hvad nu hvis-sætninger”. Som politiker, som journalist - og som medarbejder?

Medarbejdere, der sætter spørgsmålstegn ved beslutninger, er ikke samarbejdsdygtige. De har ikke den rette indstilling. Hvis vi spørger organisationer, der arbejder med innovation, hvad deres største udfordring er, så er svaret ofte, at det er implementering af nyt, der er vanskeligt. At forankringen er den største udfordring. Det er klart. Vi giver ikke organisationen mulighed for at skabe sig en forståelse for forandringen. Vi mangler at sætte nysgerrigheden ind i ligningen. Det er som om, vi stadig tror, at forankring er et spørgsmål om situationsbestemt ledelse og kommunikation.

Tænk, hvis vi i højere grad inviterede til nysgerrig udforskning af det, vi gerne vil forandre og forankre. Hvis vi inviterede organisationen til at løse udfordringer og kvalificere beslutninger med nysgerrighed.

Nysgerrighed - det er noget vi gør!

Vi skal facilitere nysgerrigheden. Anvende den. Indtil vi som noget naturligt *er* nysgerrige, må vi sørge for at *gøre* det og anvende nysgerrigheden. At være anvendt nysgerrig er en disciplin. Det er noget, vi let kan gå og glemme i vores daglige vidensbaserede og reflekterede tankearbejde. Hvad vil det sige at være nysgerrig som en del af en innovationsproces? Hvordan gør man?

Når vi arbejder med problemløsning eller innovationsprocesser, hvor vi har behov for at identificere nye mulighedsområder, kan vi bevidst bruge øvelser med nysgerrighed. Der er mange måder at arbejde med nysgerrighed på i en divergent tankegang. Det vigtige er, at vi bevidst prøver at folde emnet ud i forskellige retninger og undre os konstruktivt. En af metoderne hedder *Untangling*.

Lad os som illustration prøve at *untangle* en cupcake. Hvis vi ser på en cupcake med nysgerrige øjne, består den af mange ting. Der er ingredienserne, forskellig glasure og pynt, der er formen, de bages i, opskrifterne, der er fade og opsatser specielt til cupcakes.

Men der er også processen med at bage. Det kan være en social aktivitet at bage og pynte dem, det kan være de bages til en social begivenhed, og endeligt kan det være, de bages for, at vi kan vise det flotte resultat på Facebook.

Der er lyst-til-kage, og der er jeg-burde-ikke-spise-kage. Der er en cupcake-trend. Der er logistikken, emballagen, forsendelse, fødevaregodkendelser og meget, meget mere.

Forskellige øjne vil se forskellige vinkler. Nu kan vi så undre os over, hvad det er, vi har skabt overblik over. Ingredienser og emballager. Dilemmaer og sociale behov. Fremstillingen og trends. Meget, meget mere end blot en cupcake.

Det opfattes ofte som meget værdifuldt og spændende, når man faciliteres igennem en øvelse, der vender noget, man kender godt, på hovedet.

Det skaber opmærksomhed på, at der er mange andre løsninger på det emne, man arbejder med og mange flere vinkler at se fra. Det er de øvelser, der skaber størst forståelse for, hvad innovation i virkeligheden er.

Den innovative organisation kan bruge nysgerrigheden til at arbejde med forandringer og forankring af nyt. Hvis vi vender processen om og undlader at kommunikere det, vi gerne vil have forankret, men i stedet involverer de medarbejdere, der skal være med til at forankre noget nyt, i en åben og nysgerrig proces, så kan vi kvalificere og udvikle løsninger, der i langt højere grad bygger på erfaringer, viden og ressourcer i organisationen.

Hvad betyder den forandring, jeg er en del af? Hvordan kan jeg skille den ad og forstå den, kvalificere den og samle den igen? Hvordan kan jeg tilføre den min viden og mine erfaringer og sætte den ind i den virkelighed, som jeg kender, hvor jeg er specialisten og skal have det til at fungere hver eneste dag?

Nysgerrigheden bliver nøglen til succesfuld forankring.

En, to tre nysgerrig

Der er kun én vej, og det er: Sæt i gang nysgerrighed! Det kræver en bevidst beslutning og handling:

- **Retorikken:**

Brug ordet nysgerrighed til at beskrive en positiv adfærd og tankemåde. Synliggør løsninger og nye vinkler, der opstår gennem bevidst anvendt nysgerrighed. Nævn nysgerrigheden som en adfærd eller tankemåde, der skaber værdi.

- **Anerkend nysgerrighed:**

Peg på nysgerrigheden i organisationen. Gør det synligt, at nysgerrigheden er en værdsat evne. Sørg for at italesætte, hvordan kombination af viden og en nysgerrig bearbejdning af viden skaber resultater. Honorér nysgerrighed. Ansæt nysgerrighed.

- **Planlæg nysgerrigheden.**

Sæt den på dagsordenen. Skab plads til nysgerrige processer i møder, workshops og arbejdet i hverdagen. Indarbejd nysgerrighedsmetoder i arbejdet.

- **Bliv gode til nysgerrighed.**

Øv jer. Lær det. Faciliter nysgerrighedstræning.

Man kan ikke være nysgerrig, hvis man tror, at man kender svaret

Lad os skabe rammerne til udfoldelse af den oprindelige definition af nysgerrighed: Hvor nysgerrighed er en medfødt motivation og trang til at undersøge noget nærmere ledsaget af informationssøgende adfærd, der resulterer i en endnu bedre forståelse af et givent område og gradvist mindsker det usædvanlige ved det.

Lad os anerkende nysgerrigheden som nøglen til innovation og dyrke den som en naturlig drivkraft.

I AM NEITHER CLEVER
NOR ESPECIALLY GIFTED.
I AM ONLY VERY,
VERY CURIOUS.

Albert Einstein



CATHRINE GYLDENSTED

Tag stien ud i junglen

Cathrine Gyldensted er verdens første institutleder for konstruktiv journalistik i Holland

Jeg boede i Washington DC og arbejdede som DR Nyheders ekstra korrespondent fra USA's hovedstad. Det var i månederne efter, at huslånsboblen sprang, og de store amerikanske investeringsbanker gik konkurs med Lehman Brothers faldende forrest.

På DR P1 ville redaktionen gerne have en historie om alle de mange amerikanere, som mistede deres job og som følge deraf måtte gå fra hus og hjem. På et lokalt herberg for hjemløse mødte jeg Bonnie Jacks.

Den ældre kvinde har fået mad og hjælp gennem længere tid her på herberget og siger ja til at blive interviewet. Jeg er mødt op med optager og blok for at lave historien og er naturligvis helt klar over, hvad jeg vil spørge hende om: Hendes oplevelse af livet som hjemløs, og hvordan det er blevet hårdere efter det globale krak. Det lykkes helt efter opskriften, og hun bliver synligt bevæget af sådan at blive bragt tilbage i erindringen og forholde sig til sin svære situation, og jeg har allerede nok til at lave indslaget som aftalt.

Men så hører jeg pludselig mig selv stille Bonnie Jacks en helt anden slags spørgsmål:

Hvad har du selv gjort for at komme videre?

Hvem har hjulpet dig?

Har du lært noget af alt det her?

Hvad skal der til, for at du kan få løst dit problem?

Resultatet er tankevækkende.

Bonnie Jacks kigger først forundret på mig, men så begynder hun at svare ivrigt og med stor gestik. Hun svarer mig fyldigt og detaljeret, og interviewet indeholder pludselig uventede svar med budskaber, der indeholder håb, inspiration og handlekraft. Fra en hjemløs. Et offer?!

Min pludselige indskydelse til at stille en anden type spørgsmål skyldes, at jeg på dette tidspunkt i min journalistkarriere er begyndt at tvivle på, at det er de rigtige spørgsmål vi journalister stiller til kilder, eksperter, ofre og skurke.

Jeg var begyndt at reflektere over, hvordan de spørgsmål, vi journalister stiller folk, skaber virkelighed: vores samfundsmæssige og personlige opfattelse af verden.

Jeg indså efter mødet med Bonnie Jacks, at det, jeg bidrog med til verden, måske ikke gjorde den til et bedre sted, men muligvis til et værre sted, fordi jeg var med til at segmentere alt det, som er galt, og ganske ofte forstørre det aktivt, når jeg arbejdede, som jeg havde lært, jeg skulle som nyhedsjournalist.

Sådan en erkendelse er voldsom, og jeg vidste da også, at jeg stod overfor en skillevej.

Skulle jeg fortsætte ud ad den vante sti, fortsætte min glørværdige karriere, ikke ændre noget og leve bekvemmeligt til mine dages ende? Eller skulle jeg gå ad ubetradte veje, gennem en mental jungle af besvær, udfordringer, alenehed og alskens giftige planter, for at slå ind på en ny vej i journalistikken?

Otte år frem i tiden er nu, og jeg valgte junglestien.

En jungle, som har været fuld af giftighed i form af kolleger, som ikke længere vil kendes ved mig, venner og bekendte, som får flakkende blik, når jeg prøver at udrede, hvorfor jeg har forladt den asfalterede karriere-motorvej for at gå ind i vildniset.

Det koster også både på bankkontoen og udholdenhedskontoen at gå væk fra solen og ind i buskadset, til gengæld får du stærke muskler og brede skuldre af alt det arbejde med at slå stien foran dig.

Miraklet opstår, når du finde nye opdagelser, venner og ligesindede under din pioner-rejse.

Min nye stamme fandt jeg til dels på et af USA's førende universiteter, hvor jeg valgte at studere den positive psykologiske forskning, der interesserer sig for at studere robusthed, udholdenhed, trivsel, meningsfyldte og samfundsforbedrende metoder. Mit årelange ophold hos de positive psykologer var lige præcis den bevidstheds- og vidensudvider, der skulle til, for at jeg kunne tage tilbage i mit gamle arbejde og stå for den innovation, som mødet med Bonnie Jacks havde åbnet min hjerne og hjerte for.

Jeg skriver dette fra en gråmeleret sofa i en gammel staldbygning hos det hollandske mediehus, journalis-

tikkens humblebi: De Correspondent i Amsterdam. De Correspondent er kun få år gammel, har verdensrekord for et mediehus i størrelsen af pengebeløb, de har samlet ind via crowdfunding - og vokser kvartal for kvartal med tusindvis af betalende medlemmer. Jeg sidder i deres sofa, fordi vi skal til at arbejde sammen.

Junglestien har ført mig til Holland, hvor jeg er trådt ind i stillingen som verdens første *Director of Constructive Journalism* på et hollandsk universitet og journalistiskole. De studerende skal for første gang i verden modtage undervisning i konstruktiv journalistik. De skal uddannes i, hvorfor det er vigtigt, at journalistikken påtager sig også facilitere en fremtidsrettet debat mellem beslutningstagere. Istedet for udelukkende at kigge tilbage som detektiver.

Vi skal skabe et helt nyt felt indenfor forskningen: Kan vi måle, hvilken effekt konstruktivt vinklede historier har på publikum? Betyder det mere engagement og handling? Eller det modsatte? Hvilken effekt har en fremtidsrettet og løsningsorienteret debat på politikere og beslutningstageres ideer, handlinger og dygtighed til at reflektere omkring positive visioner? Kan vi interviewe polariserede og stigmatiserede grupper som radikaliserede muslimske mænd og kvinder, nationalistiske politikere og på motorvejen-gående-flygtninge? Vil flere nuancer og stemmer i debatten skabe mindre polarisering og mere fælles sammenhængskraft? Kan vi finde frem til, hvilke følelser i modtageren, som betyder, at de deler og kommenterer journalistik, så historierne går viralt til det størst mulige publikum? Kan vi mere effektivt bruge data til at skabe større viden om sammenhænge i komplekse historier som flygtningestrømme og klimaforandringer?

Et par meter fra mig i den gråmelerede sofa ved det lyssende brune redaktionsbord sidder en bemærkelsesværdig mand. Han er i slut-tyverne, lyshåret med skæg, iført

en mørkeblå striktrøje og lysebrune bukser. Som I kan høre, er det ikke hans påklædning eller udseende, der gør ham bemærkelsesværdig.

Det bemærkelsesværdige findes indeni. For Rutger Bregman er en vanvittig kombination af en historiker, økonom og journalist, og han jonglerer sine tre felter af viden på en vidunderlig nyskabende måde. Ud kommer historier, som for alvor rykker ved overbevisninger og politik. Rutger Bregman har en målsætning om at løse verdens problemer via sin journalistik. Han skriver om opsigtsvækkende og omstyrtende ideer såsom at give gratis penge til alle, lægge arbejdsugen om til kun 15 timer og at åbne nationalgrænserne. Som dengang han skrev artiklen med overskriften: "Hvorfor en skraldemand skal have mere i løn, end en aktiehandler."

Argumentationen var solid og præmissen ganske ny. Hvilken af de to professioner er mest vigtig for, at samfundet kan fungere? Det handler om at kigge på, hvem af de to professioner, der egentlig er mest produktive for et samfund. Hvem skaber mest samfundsmæssig nytteværdi?

Bregman fortæller mig, at han næppe kunne have skrevet artiklen, hvis ikke det var for kombinationen af hans tre fagområder: Historie, økonomi og journalistik. Hans baggrund som historiker giver ham syn for store linjer og en indsigt i, at historien ofte indeholder viden og erfaringer, som vi i nutiden har glemt. I dette tilfælde, hvordan New York City blev forvandlet til slum og en rotterede, da byens skraldemænd strejkede i 1968. Men det at være økonom oveni giver ham en viden om, hvad det fagområde normalt lægger i ordet "produktiv" - og kan udfordre den måde at gøre produktivitet til blot et spørgsmål om flest kroner og ører.

Bregman er De Correspondents "Progress Correspondent", altså deres journalist på området "fremskridt."

Sikke et stofområde at have.

Foreløbig er han den eneste i journalistikkens verden globalt, som har den titel... og det får ihvertfald mig til at begynde at tænke. Jeg håber, at det også får dig til at tænke: Hvad er dit specielle krydsfelt? Hvordan kan du kombinere flere fagområder, indgangsvinkler for at nytænke dit virke. De ting du drømmer om at skabe. Den forskel du gerne vil stå for?

Jeg vil også gerne løse verdens problemer. Eller i det mindste gøre verden til et bedre og mere retfærdigt sted. Det var med den målsætning, at jeg gik op af de grå betontrapper udenfor den flade, grå, regntunge bygning med fingre, hvor klasseværelserne forgrener sig i lige linjer, på højdedraget, når man kører nord ud af Aarhus.

Journalisthøjskolen var det forjættede land, og jeg havde fået adgang. Herfra gik det over stok og sten på DR Nyheder med afsløringer af en irakisk general, der gemte sig i Danmark, farlige legepladser bygget af usagkyndige håndværkere, forsvarets radarudstyr som i årtier havde udsendt stråling, som senere gav radarpersonellet kræft, og en dansker, som smed våben ned over Indien og gemte sig for Interpol på en gård i Birkerød.

Afsløring på afsløring på afsløring. Men blev samfundet bedre af det? Blev folk bedre rustet til at handle på et oplyst grundlag efter sådan en dækning?

Var det et troværdigt billede af verden, jeg var med til at beskrive?

Jeg begyndte at tvivle. Og heldigvis for det. For det har bragt mig et spændende og nyt sted hen. Den smalle sti er blevet til en bredere vej.

Vi går flere og flere på den. Jeg er kun netop gået igang. Skal du med?

JUST BECAUSE
MY PATH IS DIFFERENT
DOESN'T MEAN I'M LOST.

Ukendt



HENRIETTE WEBER

At lytte de rigtige steder

Henriette Weber har en baggrund fra Apple Computers og er i dag Lead på digital kommunikation hos Sustainia

Innovation er gået fra "noget uhåndgribeligt" over "buzzword" til "et must" for mange danske organisationer. Jeg tror, det er en måde for at mange at takle de mange krav til "omstillingsparathed", som man hele tiden bliver mødt med fra forskellige slags stakeholders i virksomheden. Jeg kan ikke tælle, hvor mange gange jeg er blevet hevet ud til virksomheder for at lave noget "radikalt anderledes", der endte op med at være nøjagtigt det samme som det, virksomheden plejede at lave. Netop fordi der gik "corporate" i det, og de ikke troede på, at det radikale anderledes kunne være noget for dem. For - det var jo anderledes.

Anderledes er usikkert og skræmmende, og man ved jo ikke, om det virker. Og det man allerede gør, selvom det ikke virker, ved man i det mindste, hvorfor det ikke virker: fordi det er kedeligt, ikke-autentisk og i de fleste tilfælde beskuer det verden som virksomheden og ikke som brugerne af virksomhedens produkter.

Mine erfaringer, ligger ikke, som mange tror i at tænke ud af boksen. Den opfattelse får rigtig mange, når de hører mig tale på konferencer, ser mig fremlægge tegneserieagtige slides og stadigvæk tale om corporate, men i metaforer som folk kan forholde sig til. Du kan ikke

bruge at tænke ud af boksen til særlig meget, for det er tit der, at der er en masse, der kan gå galt. Virksomhederne kan ikke forholde sig til det.

Istedet vil jeg foreslå, at du laver en meget lille boks sammen med din kunde, som du kan tænke tanker ind i. Ikke ud af - men ind i. Inkluderende, og hvor alle føler, de er en del af processen.

"At tænke ud" har altid for mig været en smule ekskluderende for medarbejdere i virksomheder. I langt de fleste tilfælde er innovation noget, der kommer udefra - med nye øjne og gerne med en hel bunke konsulenter, der laver visuelle tegninger på tavler og researcher på computere, så det ser ud som om, at deres hoveder (og hjerner) er i kog.

Alting skal være effektivt og nyt og anderledes og meget gerne møde KPI'erne i endnu højere grad og definere endnu flere USP'er... Alt er lidt hemmeligt for medarbejderne i virksomheden.

Hvorfor egentlig innovation?

Nogle gange kunne jeg godt tænke mig, at vi tænkte over, hvorfor vi skal gøre ting anderledes. Er det en jagt på autenticitet? Nu er vi efterhånden nået så langt ned af en

digital gade, at noget af det mest innovative og anderledes man kan have idag, er virksomheder, der er fuldstændig nede på jorden. Virksomheder, der satser hele deres markedsføringsbudget på at komme i den lokale telefonbog og en reklame på en bande på det lokale stadion, måske en stand på den lokale erhvervsmesse, men det er så det. Ingen sociale medier, ingen involvering som koncept. Intet engagement. Nærmest tværtimod.

Innovationen for sådan en virksomhed ligger i samtalerne og at finde nye kunder ved at blive refereret til endnu flere. Ikke fordi der er en innovationskonsulent, der har fortalt dem, at det er den måde, at de møder deres KPI'er, eller det er et af USP'erne i deres virksomhed. Nej nærmest fordi, at det er det, der virker, og det der altid har virket i håndværksfagene.

Som min gudfar, der driver en stor tømrervirksomhed i Helsingør og har gjort det stort set altid, så har de håndværkere, der gør et stort væsen af sig selv, måske for mange penge. Måske er der ikke kvalitet nok i deres arbejde, eller måske bliver de ikke refereret videre?

Jeg taler tit om min gudfar og fortæller hans historie, fordi han holder fast i, at den bedste måde for ham at "innovere" og være autentisk på er, at han bare er sig selv. At han holder fast i sine kvalitetsprincipper, og han får flere og flere kunder, fordi han lige netop er, som han er.

Og det sidste han kunne finde på at have i sin virksomhed? Det er en Facebook-side. Han kan simpelthen ikke se, hvorfor man skal poste penge i det.

Jeg tror efterhånden, at der er mange virksomheder derude, der vil give ham ret. Med mindre man har masser af ressourcer og ser sig selv mere som et mediehus end en virksomhed.

Vi andre? Vi innoverer os væk fra vores frygt for at blive Kodak eller Blockbuster

Virksomheder, hvor markedet lige pludselig forsvandt. Virksomheder, der mistede sit eksistensgrundlag. Man kan dog spørge sig selv, om det var fordi, de ikke innoverede? Måske innoverede de i en anden retning end markedet? Måske lyttede de ikke til, hvad der skete udenom dem i verden?

Jeg tror ikke, det var mangel på innovation, der gjorde, at Kodak og Blockbuster kom i problemer. Jeg tror, det er fordi, at de holdt fast i ting, de troede på - en teknologi og en forretningsmodel, som de havde brugt årevis på at raffinere, innovere og gøre bedre, hvor markedet fyldte mindre og mindre, og lige pludselig ikke fandtes mere.

Mit bedste råd til folk, der vil have noget anderledes til deres virksomhed - til direktører der godt vil innovere?

Det er at lytte de rigtige steder. Og dermed innovere i rigtig retning. At møde verden med åbne øjne. At se, hvad der sker. Et af de vigtigste spørgsmål, man kan stille sig selv lige nu, er, hvordan ens verden ser ud efter COP21.

Noget af det vigtigste, man kan få ind i sin virksomhed er et gennearbejdet strategisk dokument omkring, hvordan man som virksomhed vil arbejde med Sustainable Development Goals, som FN har udviklet, og som alle virksomheder i større eller mindre grad kommer til at blive påvirket af.

Og hvis man sidder med en virksomhed, hvor ledelsen ikke tror, at verden efter COP21 kommer til at se anderledes ud for dem, så er det måske dem deroppe på toppen, der trænger til lidt innovation og lidt autencitet.



SIMON SINEK

Hvordan man innoverer som en haj

Simon Sinek er bestsellerforfatter til bl.a. *Start With Why* og står bag én af de mest sete TED Talks nogensinde

I 1975 satte en ung filmdirektør, uden de store filmtitler på cv'et, sig for at lave en gyserfilm. Steven Spielberg ville lave en film fyldt med voldelige, blodige hajangreb. Han ville have os til at se, når et kæmpe dyr, skabt til at dræbe, angriber dets intetanende bytte. Men der var et problem. De mekaniske hajer, som skulle spille en afgørende rolle i filmen, virkede sjældent som forventet.

Den unge filmdirektør, som så gerne ville have livagtige hajangreb, kunne ikke få dem.

Teamet var frustreret, men fandt en anden løsning. De overlod det meste af volden til vores fantasi. Seeren ser en finne og lige pludselig forsvinder nogen under vandet, og vandet bliver rødt. Det var det. I andre scener så vi ikke engang en finne, men blot en gul tønne surfe hen over vandet, velvidende, at det var en haj dybt nede, der trak i tovet, som var fortøjret til tonden, på sin vej mod det næste offer.

Den effekt var så uhyggelig og virkningsfuld, at det påvirkede hele vores samfund.

Selvom folk var bevidste om hajer inden *Dødens Gab*, så tænkte folk ikke så meget på dem, når de var ved stranden. Men efter filmens udgivelse blev folk mere hysteriske omkring hajer, og sådan er det stadig i dag. Det

ironiske er, at der hvert år, er flere mennesker, der bliver dræbt af hunde end mennesker, der bliver dræbt af hajer.

Den fremragende måde, hvorpå Spielberg fortalte historien i *Dødens Gab*, udsprang ikke af en brainstorm, og det var i hvert fald ikke planlagt. Det var løsningen, som han fandt, da det, han ønskede, ikke var muligt. De defekte robotter tvang ham til at komme op med en anden løsning.

Vi har en falsk formodning om, at innovation sker ved hjælp af en masse penge og ressourcer. Faktisk er det modsatte tilfældet. Det er mangel på ressourcer og penge, eller når noget går galt, der sætter gang i innovationen. Vi genopfinder en ny måde at gøre tingene på. Det er derfor, at store virksomheder sjældent producerer innovative produkter, netop fordi de har pengene og ressourcerne til at skabe lige, hvad de har lyst til.

Det er derimod i de små virksomheder, at de store idéer opstår. Mangel på penge og ressourcer får dem til at finde ud af at få ting til at fungere med, hvad de nu engang har til rådighed. Derfor køber store virksomheder ofte små virksomheder for at få fat i deres gode idéer.

Jeg vil dog lige gøre det klart, at Spielberg var en film-

kender. Da det slog fejl med de mekaniske hajer, kunne han i stedet gøre brug af sin viden om film. Han kendte de teknikker, som Alfred Hitchcock brugte i sine film for at opbygge en stemning. Uhyggelig musik, simple detaljer og billeder af efterspillet efter en dramatisk hændelse. Spielberg vidste, at spænding opbygges i vores fantasi og ikke gennem vores øjne.

Selvom han var klar over dette, så var det ikke nødvendigt at gøre brug af den viden, før begivenhederne tvang ham til det. Og der ser man, hvordan det at have mindre skaber mere.

Der er masser af kloge mennesker i store virksomheder, som ikke får brugt deres fremragende evner, fordi de ikke behøver. De har alle de ressourcer, som de har brug for ved hånden. Derimod er iværksættere nødt til at være smarte og bruge, hvad de har og være innovative, hvis de skal foran de store virksomheder.

Innovation er ikke født af drømmen. Innovation er født af kampen. Innovation handler ikke bare om at bygge fremtiden, men om at løse problemer i nutiden. Og de bedste innovationer er ofte dem, som vi ikke ved er der (ligesom hajen i *Dødens Gab*).



THIT JUUL MADSEN

Designdrevet innovation

Thit Juul Madsen er CEO for Den Danske Designklynge, D2i - Design to innovate

Virker ikke kun for LEGO - mindre kan også gøre det

LEGO leverede i 2015 en omsætning på 35,8 mia. kroner, mens virksomheden havde over 17.000 ansatte ved udgangen af 2015. I alle de markeder, hvor LEGO gjorde forretning, var der i 2015 tofifret salgsvækst (Trangbæk, 2016). Dette gjorde legetøjsvirksomheden til en af verdens største sammen med Mattel og Hasbro. Men sådan har det ikke altid været.

Historien om LEGOs *turnaround* i midten af 00'erne er kendt af mange. Billund-virksomheden, der siden begyndelsen i 1932 præsterede uafbrudt vækst indtil slutningen af 90'erne, ryddede fra 2004 op i koncernen efter en håndfuld dystre år, hvor virksomheden var på kanten af bankerot.

Shared Vision hed 7-årsplanen, som skulle redde virksomheden. Der blev fyret medarbejdere, fokuseret på indtjeningen og minimeret risici for mindre heldige forretningsventyr ved at koncentrere sig om kerneforretningen - at designe, producere og sælge legetøjsklodser (Robertson & Breen, 2013).

Tilbage i 1990'erne, før forretningen kom ud af kurs, var LEGO en sund dansk produktionsvirksomhed, der producerede legetøj til børn. Design blev primært brugt på

produktniveau til at formgive legoklodser og byggesæt, der kunne inspirere børn til at bruge deres fantasi og lege frit. Et af genopretningsplanens nye aspekter var, at LEGO nu brugte design som innovationsmetode og forretningsdriver, mens de involverede deres kunder i udviklingen af nye produkter (Feloni, 2014).

Antallet af specialbrikker blev reduceret og fokus flyttet til standardklodser og byggesæt, hvilket gjorde forretningen mere adræt og i stand til at reagere hurtigere på markedstrends, brugeradfærd og præferencer. Da der var skabt en robust base, var tiden moden til udvikling. Gennem brugerinvolvering blev der skabt et grundlag for design af produkter, der i endnu højere grad skabte mere værdi for deres brugere og kunder (Amarsy, 2015).

Der er meget at lære af LEGO. Design og designmetoder som redskab til innovation er ikke forbeholdt virksomheder som LEGO. Små og mellemstore virksomheder kan gøre dem kunsten efter på en måde, der passer til deres virkelighed, og således bruge design og designmetoder til at reducere kompleksitet, øge fleksibilitet og udvikle nyt med udgangspunkt i brugeres behov og reel kontekstforståelse.

Design som innovationsdriver i SMV'er

Debatten om, hvordan dansk erhvervsliv skal klare sig, handler i høj grad om et prisræs mod bunden ved hjælp af omfattende *cost reduction*-øvelser, optimering og LEAN. Men det er snarere et eksistensvilkår at være opmærksom på sine omkostninger, end det er et konkurrenceparameter.

For at differentiere sig i et konstant udviklende marked er det en forudsætning, at man evner at udvikle nye produkter og løsninger, der er meningsfulde for brugeren. Og på den rejse er der ingen vej uden om strategisk brug af design, som netop forbinder en dyb forståelse af kontekst og brugerbehov med produkt- og forretningsudvikling. Og inden for de seneste 10 år har rapporter igen og igen slået fast, at de virksomheder, der arbejder med designtænkning og -metoder, klarer sig bedre i den internationale konkurrence og er mindre påvirkede af markedets konjunkturer. Så lad os derfor vende blikket mod hvordan SMV'er, og endda de mindre synlige af slagsen, kan hente inspiration hos LEGO.

Pølsehorn og franske hotdogs, der bliver solgt på tankstationer langs motorvejen, er Easyfoods kerneforretning. Traditionelle rasteplads-klassikere, men vi køber dem alle i ny og næ, og *convenience food* er ikke noget lille marked. Easyfood havde nogle udfordringer, der på mange måder mindede om LEGO-virksomhedens. De havde ingen innovationsprioritering, udviklede alt for mange produkter, og samtidig var der et stort spild i produktionen i en tid, hvor fødevarerspild er et brandvarmt emne.

På samme måde som LEGO, brugte Easyfood designmetoder til at reducere kompleksitet og øge indtjeningen. Det gjorde de ved at inddеле deres produkter efter kollektionsbegrebet: *basic*, *commodity* og *high-end*, med tilhørende varierende krav til sortering og prissæt-

ning. Det reducerede spild og øgede indtjening. Det kunne man kalde innovation på den korte bane. De arbejder også med innovation på den lange bane, hvor der tænkes i fremtidsscenarier. Scenarier, som ikke bare er en fremskrivning af, hvor verden er på vej hen, men hvilken ønskelig fremtid der kunne være - og hvordan Easyfood kan bidrage til at realisere den fremtid for deres kunder og dermed også for dem selv.

Fra pølsehorn og hotdogs til avancerede stikkontakter. Horsens-virksomheden Neets producerer AV-kontrolsystemer til blandt andet conference- og undervisningslokaler, og havde den omvendte udfordring af Easyfood.

De innoverede for lidt, og når de gjorde, blev det sjældent til mere end løse idéer på en serviet. Innovationen druknede i daglig drift.

Neets begyndte at arbejde med designdrevet innovation for nogle år siden. Virksomheden begyndte blandt andet at fokusere på deres brugere og på, hvordan deres produkter egentlig blev brugt - eller ikke brugt. En dybere forståelse for deres brugere og disses udfordringer og ønsker gav et nyt grundlag for udviklingen i virksomheden. Nu blev innovationen i højere grad drevet udefra og ind, fremfor indefra og ud.

Det lyder enkelt, men det er en svær forandringsproces at transformere en virksomhedskultur baseret på en selvforståelse af at være eksperten, der udvikler de komplicerede løsninger, til en ny kultur, der pensionerer eksperthen og i stedet bliver lyttende, observerende og oprigtigt optaget af sine brugere.

Det betyder for en virksomhed som Neets, at man går fra primært at være optaget af, hvad dimsens kan, og hvor godt den kan det i forhold til den foregående dims til også at være optaget af, hvordan helt almindelige mennesker,

der dårligt nok kan finde ud af betjene kopimaskinen, kan bruge deres avancerede AV-udstyr uden at få svedperler på overlæben til et vigtigt møde.

Resultatet af, at Neets ændrede tilgang til forretningsudvikling og deres fokus på brugeren og konteksten for deres løsninger, taler sit tydelige sprog - de er nu til stede i det meste af Europa og havde sidste år en vækste på ca. 20%.

At arbejde med designrevet innovation er ikke noget nyt - alle gør det. Eller det vil sige, at mange af de store succesfulde virksomheder gør, og mange af de nye market disrupters som Airbnb, Netflix og Uber gør det. Men der er en kæmpe underskov af mindre synlige virksomheder, der kan forløse et innovationspotentiale ved at introducere designmetoder som et redskab til innovation. Så også de kan reducere kompleksiteten i deres virksomhed og øge fleksibiliteten. Så også de kan omsætte betydningen af mega-trends til fremtidige forventninger til deres produkter og løsninger. Så også de kan begynde at forstå deres kunder og brugeres egentlige behov og ønsker - og derved bidrage til at realisere ønskelige fremtider for deres kunder og brugere gennem brugen af design.

Designrevet innovation er en tilgang til problemløsning og udvikling med fokus på mennesker og kontekst, der kan skaleres til forskellige typer af virksomheder og udfordringer. Designrevet innovation er således ikke forbeholdt ledestjerner som LEGO - mindre kan også gøre det.

Her er 5 konkrete råd, hvis din virksomhed vil bruge design som innovationsdriver

- Spørg nogen, der har prøvet det - enten virksomheder eller designbureauer.

- Vær oprigtigt nysgerrig på dine brugere - du kender dem måske ikke så godt, som du tror.
- Du skal turde at slippe ekspertrollen.
- Inviter designere indenfor og lad dem give deres blik på din forretning.
- Ring til mig.

THE BEST WAY TO
PREDICT THE FUTURE
IS TO **CREATE IT.**

Peter Drucker



ALEXANDER OSTERWALDER

Hvordan en fantastisk forretningsplan vil øge din risiko for at mislykkes

Alexander Osterwalder er hovedforfatter til den internationale bestseller *Business Model Generation*

At bruge en forretningsplan i de tidlige stadier af jeres idéudvikling kan øge risikoen for at mislykkes. Store organisationer vil især kræve en forretningsplan. Det er en fejl. Her vil jeg skitsere tre grunde til, at virksomheder burde droppe forretningsplanen til fordel for en hurtig og iterativ tilgang.

Selvom forretningsplaner bliver mere og mere sjældne i startup-verdenen, så eksisterer de stadig i store virksomheder. I store virksomheder er det meget almindeligt, at et team bruger et par uger på at udvikle en forretningsplan. De bruger først tid på markedsresearch. Derefter vil de udfærdige en detaljeret plan med et imponerende regneark, som ser 3-5 år frem i tiden.

Til sidst vil det alt sammen blive opsummeret i et smukt slideshow for at overbevise topledelsen eller investorer om det geniale i idéen.

Gode forretningsplaner kan se gode ud og have så overbevisende argumenter, at det bliver svært at tvivle på dem. Desværre vil denne falske illusion af sikkerhed muligvis kun øge risikoen for at mislykkes (eller i hvert fald spille tid og penge). Det er der ikke nogen virksom-

heder, der ønsker. Lad os kigge på tre grunde til, at det at kræve en forretningsplan er en dårlig idé.

1) At gå for meget i detaljer for tidligt = Du risikerer at spille tid

En af farerne ved at skrive en forretningsplan er at bruge for meget tid på at finpudse en idé, før den overhovedet er bevist.

"Desværre overlever ingen forretningsplan (lige meget hvor fin den ser ud) den første kontakt med kunden", som Steve Blank, igangsætteren af Lean Startup bevægelsen og medbidragsyder her i GURUBOGEN, engang har sagt.



Frem for at forbedre en idé i de tidlige stadier, så burde du teste den med det samme og udvikle baseret på markedsfeedback. Ellers risikerer du at spille tid på at forbedre en idé, som alle er ligeglade med. Problemet er, at du først vil indse dette meget senere.

TIP: Hold dine første idéer meget simple (for eksempel bare én side med forretningsmodel og/eller value proposition) og test dem med det samme. Forbedr gradvist dine idéer igennem flere og flere beviser.

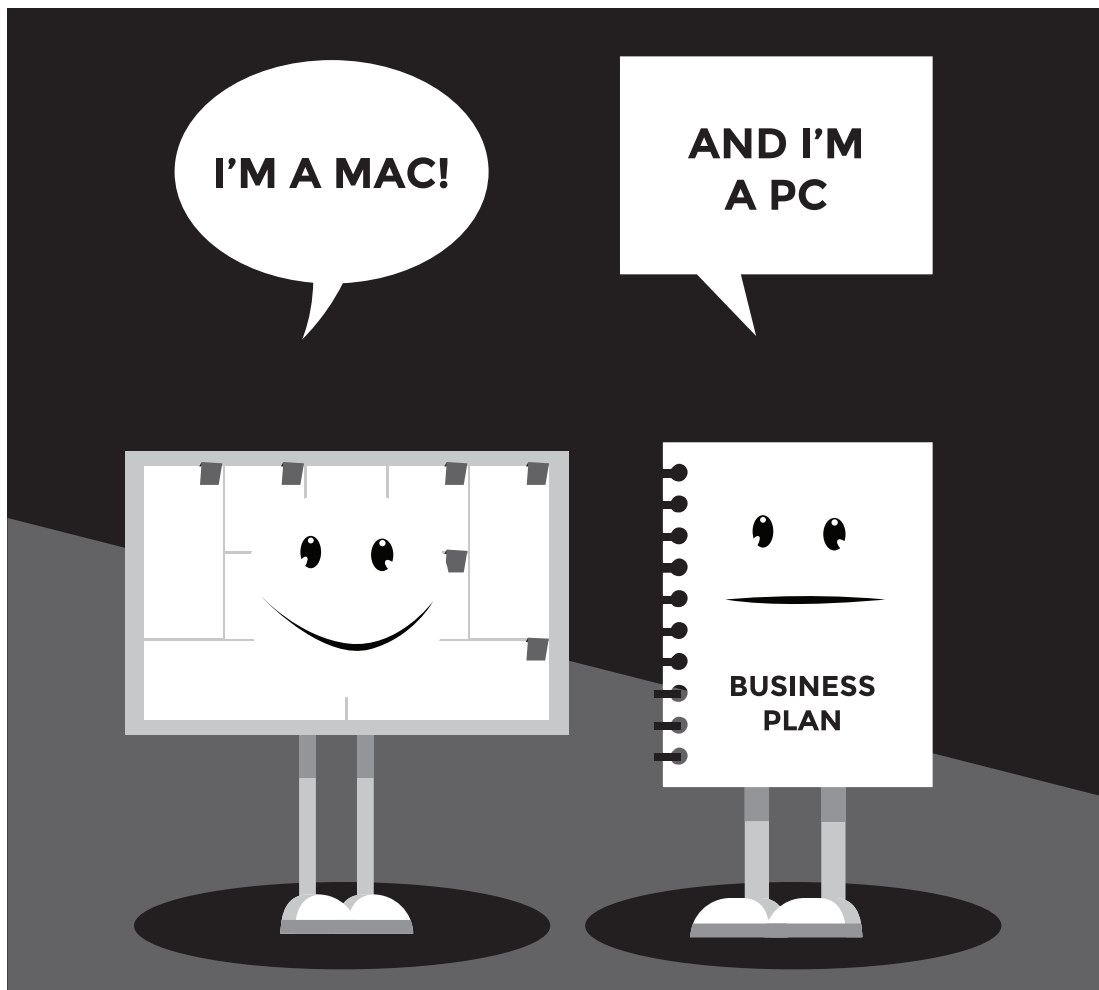
2) At sælge en idé & plan til lederen eller investoren = Du risikerer at blive låst fast

Dér, hvor det begynder at blive kritisk, er, når et team sælger deres topleder eller investor en poleret og forfinet forretningsplan, før den er blevet testet på markedet.

Når ledelser eller investorer køber og finansierer en plan, så forventer de, at succesen udelukkende afhænger

af udførelsen. De forventer, at det smukke og detaljerede regneark materialiserer sig præcis, som det blev præsenteret.

Med andre ord er du lige blevet låst fast i en idé, som er noget, du har fundet på. Du er tvunget til at udføre en idé, som endnu ikke er bevist. Hvis du vil skifte retning senere, vil det blive svært at overbevise ledelsen, fordi du solgte dem noget andet.



TIP: Sælg ikke ledelsen en poleret og forfinet forretningsplan. Sælg dem en mulighed og en udførlig proces, som vil gøre din idé til en eksekverbar forretningsmodel ved at producere beviser. Vis dem, hvordan denne tilgang vil minimere risiko for at mislykkes i stedet for en forretningsplan, som øger risikoen for at blive låst fast i én retning, som endnu ikke er bevist.

3) At hyre baseret på en idé og plan = Du risikerer for tidlig skalering

Den største risiko ved forretningsplaner er, at de kan føre til for tidlig skalering. Det sker, når du hyrer folk og bruger penge på nøgleressourcer, som er baseret på en plan frem for markedsbeviser. Med andre ord så begynder du at eksekvere, før du er blevet færdig med at søge efter den rigtige forretningsmodel og value proposition.

Den slags for tidlig skalering af fine forretningsplaner kan føre til enorme økonomiske tab. Mine yndlingsseksempler er **Flo TV by Qualcomm** (+1 milliard dollars tab) eller **Better Place**, et startup som prøvede at få folk til at bruge elektriske køretøjer (850 millioner dollars tab).

TIP: Invester ikke i produktion, før du har stærke beviser for, at din idé vil fungere, ellers risikerer du at skalere for tidligt og løbe tør for penge.

Brænd din forretningsplan inden den brænder dig.

I min virksomhed Strategyzer er vi ikke fjender af forretningsplaner, hvis de udelukkende bliver brugt til at skabe overblik og indledende planer. Desværre har vi set for megen skade gjort af forretningsplaner, som er sket i de

tidlige stadier af idéudvikling - specielt i store virksomheder.

Der er ikke plads til en forretningsmodel, når du stadig søger efter den rette forretningsmodel og value proposition til din idé. Det er simpelthen det forkerte værktøj til opgaven, og det kan endda føre til, at du øger risikoen for at mislykkes.

Forretningsplaner burde blive skiftet ud med en mere dynamisk tilgang, indtil du har nok beviser for, at din idé vil virke. Først da burde du overveje at lave en forretningsplan. Før da foreslår jeg, at du brænder din forretningsplan, før den brænder dig af.



LAILA PAWLAK

Disrupt eller dø

Laila Pawlak er stifter af innovationshub'en DARE2, iværksætterhuset DARE2mansion og acceleratoren thinkubator

Verden er i forandring. For 20 år siden tog det 20 år at skabe en *unicorn* - en virksomhed der bliver vurderet til en milliard dollars. Airbnb gjorde det på under 5 år, Snapchat gjorde det på 1,5 år og Slack gjorde det på bare 8 måneder. Hvor lang tid går der mon, inden en studerende kan gøre det på et semester eller over en weekend?

Aldrig nogensinde har ét menneske haft så store muligheder for at påvirke så mange mennesker, som vi har i dag. Ét menneske med en computer kan for altid ændre verden, som vi kender den. Måske er det dig? Eller en du kender.

Sandsynligheden taler for, at det er ham eller hende den mærkelige. Den, som de andre aldrig rigtig forstod. Dem bliver der heldigvis flere og flere af, og hvis det er dig, så klap dig selv på skulderen. Du er mærkelig. Heldigvis. Tillykke. Hvis ikke du er - og i stedet gør, hvad der bliver forventet af dig og folk altid forstår dig, så stram op. Træd ud til kanten, mærk suset og udlev dit fulde potentiale. Gemmer der sig ikke noget mærkeligt et sted, der gerne vil ud? Luk det ud. Folk vil ikke nødvendigvis elske dig for det, men du vil ikke fortryde det, og du skylder det til dig selv og til verden.

Måske er det faktisk dig, der med din mærkelighed skal være med til at gøre verden til et bedre sted. Og er

det ikke det, det handler om? Eller burde handle om? Gøre en positiv forskel for os selv, hinanden og verden?

Fair nok, hvis du tænker, det er lidt for hippie-agtigt. Gøre verden til et bedre sted. Det virker lidt uoverskueligt, og hvor er det lige, man starter? Et godt sted ville faktisk være med alle problemerne. Det virker måske lidt deprimerende, men de største udfordringer i verden indeholder også de største muligheder. Så hvilket problemsynes du, det vil være fantastisk at løse? Arbejdsløshed? De 250.000 ensomme i Danmark? Dårlig mad der gør folk usunde og syge? Trafikpropper? Eller på den globale scene; Sult? Fattigdom? Eller noget helt tredje?

Vi bruger ca. 1/3 af vores tid på at arbejde. Nogen mere og andre mindre. Uanset om vi er iværksættere, overvejer at blive det, eller er en del af en større organisation, kan det være sundt at dobbeltklikke på al den tid. Hvad bruger vi den egentlig på? Udnytter vi vores fulde potentiale og bidrager vi til noget bedre? Desværre er der alt for mange, der ikke føler de gør. Tænk, hvis vi kunne lave om på det. Det er her, du som iværksætter eller leder kommer ind i billedet. Fremtidens virksomheder giver nemlig mening. For lederen, for medarbejderne, for kunderne og for verden.

30 skridt og 26 gange rundt om jorden

Vores verden er i forandring, fordi teknologien bliver demokratiseret. I dag har en studerende adgang til mere information på sin mobil, end USAs præsident havde for 20 år siden med hele sit embedsværk. Vi lever i en vanvittig spændende tid, hvor teknologien driver enorme forandringer.

Hver dag er der nye gennembrud, der hver især indeholder potentialet til at ændre verden, som vi kender den. Den bagvedliggende kraft er digitaliseringen, mobiliseret af *eksponentiel* accelererende computerkraft. *Eksponentiel* - ikke lineær. Lad os lige dvæle ved det et øjeblik, for hvis du er med på forskellen, har du nøglen til fremtiden.

Forestil dig, at du tager 30 skridt. Hvis du tager dem lineært svarer det til ca. 30 meter. 30 *eksponentielle* skridt bringer dig imidlertid 26 gange rundt om jorden. 26 gange rundt om jorden! Det er pænt langt og signifikant længere end 30 meter.

Desværre er det sådan, at eftersom vores hjerne ikke rigtig har fået en upgrade i omkring 50.000 år, er vi i udgangspunktet ikke gearede til at tænke eksponentielt. Udfordringen er bare, at teknologien udvikler sig eksponentielt og det gør det ekstremt svært for de fleste at geare sig til fremtiden.

I 1982 estimerede management konsulentvirksomheden McKinsey eksempelvis, at der ville være et verdensmarked for mobiltelefoner på *1 million* i år 2000 og frarådede derfor den amerikanske telegigant AT&T at gå ind på markedet. Det faktiske tal viste sig at være tættere på *100 millioner*.

I 2002 vurderede verdens førende eksperter, at mobilmarkedet ville vokse med 16% inden for 2 år. Det endte med at være 100%. I 2004, 2006 og 2008 kom

eksperterne med nogenlunde samme forudsigelser. Hver gang var udviklingen på 100%.

Man kan faktisk næsten ikke tage mere fejl end ovennævnte eksperter gjorde. Men hvordan kan det ske for så dygtige folk?

Svaret er: fordi de tænkte lineært frem for eksponentielt. McKinsey lavede sine beregninger baseret på, at en mobiltelefon vejede 2 kg (!) og kostede 70.000 (!) nutidskroner. Mobileksperterne lavede deres 12-16% vækstforudsigelser uden at tage højde for, at teknologiens pris/performance udvikler sig eksponentielt.

Med andre ord: dobbelt så meget præstation til den samme pris med cirka 18 måneders mellemrum. Den udvikling kender vi fra Moores lov, der viser nøjagtig samme udvikling inden for mikrochips. Tænk på dengang du (eller din far) havde et modem stående på skrivebordet. Først var det et 128 Kbit modem, så blev det udskiftet med et 256 Kbit modem, 512 Kbit, 1028, osv. Teknologien udvikler sig altså ikke 1, 2, 3, 4, 5...., men i stedet 1, 2, 4, 8, 16....

Iværksætterne mobiliserer

Når man planlægger strategien for sin virksomhed, er det altså en vigtig mental note; at have de 30 meter vs. 26 gange rundt om jorden noteret. Teknologien udvikler sig eksponentielt. Uanset om du er iværksætter eller en del af en større organisation, er det noget du bør - eller helt automatisk kommer til at forholde dig til.

I dag er det kommunikations- og mobilteknologi, der påvirker vores samfund pga. eksponentialiteten. De næste ti år bliver det syntetisk biologi, robotter, kunstig intelligens og 3D print.

Teknologien i sig selv forandrer en masse, men de sidste

15 år har vist os, at de forretningsmodeller, som teknologien muliggør, også har en disruptiv kraft.

Når et produkt digitaliseres, bliver de marginale omkostninger 0 - det koster eksempelvis ikke Airbnb noget at tilføje endnu en ejendom til deres platform, hvorimod det koster et traditionelt hotel mange tusinde kroner at etablere et nyt værelse. Mange traditionelle virksomheder har slået sig i konkurrencen mod (næsten) gratis og flere vil komme til det.

Den eksponentielle udvikling er godt nyt for de nye spillere. Iværksætterne mobiliserer, og deres chancer for succes forøges i takt med, at teknologien demokratiseres. Gutterne i garagen kan sagtens lægge en corporate dinosaur ned - og endda hurtigt.

Vi har set det med Kodak og Blockbuster, og vi kommer til at se mange flere. Levetiden for succesfulde virksomheder kommer til at falde og valget er klart: disrupt eller dø!

Kunderne er dit kompas

Et anker i det, der kan synes som vild teknologisk eksponentialitet, nye forretningsmodeller og trends er dine kunder. Alle kunder. Alle mennesker faktisk. Mennesker har et iboende ønske om hele tiden at blive bedre, og at hjælpe dem på den rejse er en kæmpe mulighed for virksomheder.

Over de seneste år er det blevet populært at tale om *kundeoplevelser*. Som regel er det noget ledelsen begynder at tale om, når man er presset i markedet eller tallene ikke er gode nok.

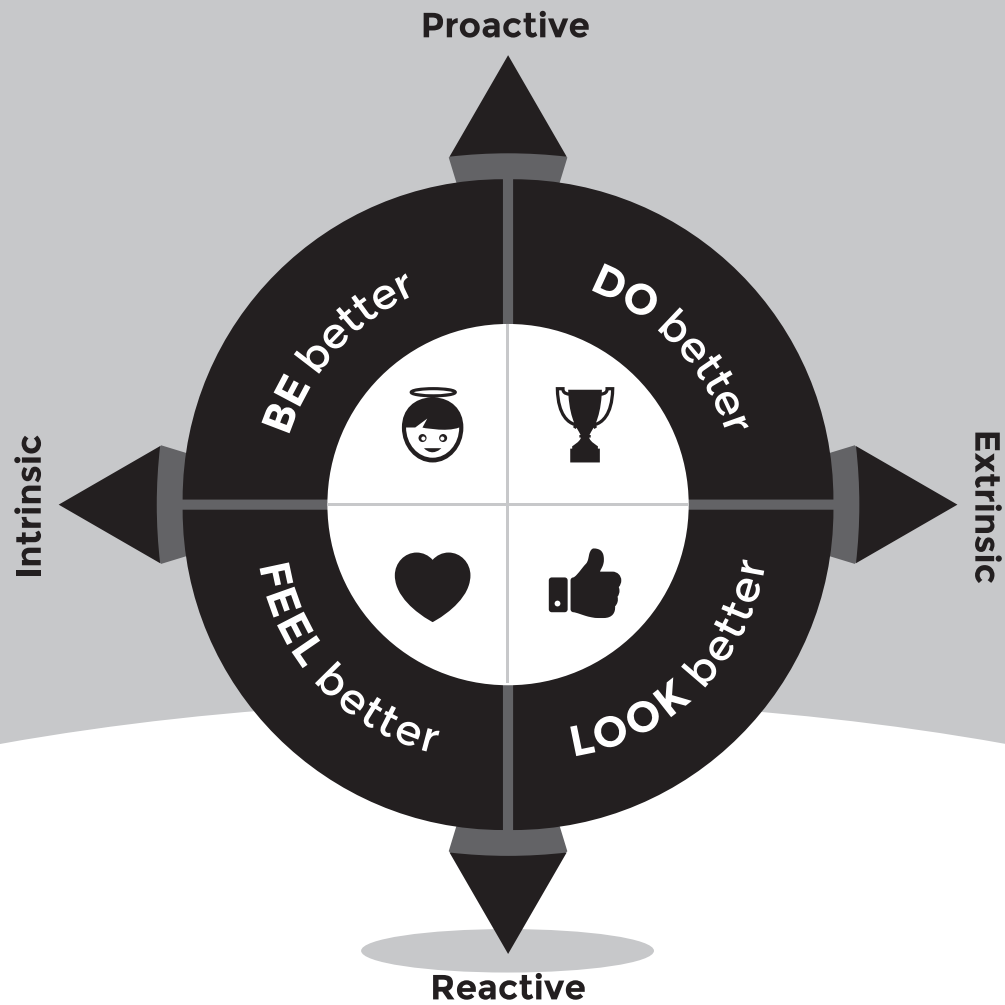
I virkeligheden handler kundeoplevelser om 2 ting: For alvor at *forstå kunder* og dernæst at *designe ekstraordinære oplevelser*. Det handler om, hvad alle kunder vil

have, og hvordan man giver det til dem, hvilket er - eller burde være - den absolutte kerne af enhver forretning.

Formålet for enhver virksomhed er ultimativt at gøre menneskers liv bedre - eller det burde det være. For at overvinde de teknologiske udfordringer, trænge igennem det øgede konkurrenceprægede marked og forblive relevante er vores virksomheder nødt til gennemgå et fundamentalt skifte.

I dag er der alt for mange virksomheder, der tror, det handler om dem selv. Deres brand. Deres tal og deres åh-så-fantastiske produkter. Det er forkert. Det handler aldrig om dem, men om hvordan det, de tilbyder, understøtter den enkelte kundes rejse mod at blive bedre.

Alle kunder ønsker at *BE, DO, FEEL* og *LOOK* better.



Fundamental 4's, Pawlak & Østergaard 2011

Hvis du i fremtiden ønsker at være en del af løsningen frem for problemet og skabe en virksomhed, der giver mening - for dine medarbejdere, kunder og for verden, så skal du skabe Positive Impact - gøre en positiv forskel. Se her, hvordan du kan gøre det:

1. Få dine kunder til at *BE better* - føle sig som gode mennesker. BE better handler om, at kunderne honorerer deres værdier og moralske landkort, når de handler med dig. Væksten i økologi, Continuous Capitalism bevægelsen, CSR, fairtrade og lign. er gode eksempler på, hvordan virksomheder gør sig umage med at understøtte kundernes værdier. Stil dig selv spørgsmålet: Hvordan hjælper jeg mine kunder med at føle sig som bedre mennesker, når de handler med mig?
2. Få dine kunder til at *DO better* - opnå bedre resultater. DO better handler om at gøre det nemmere, hurtigere, billigere og smartere for dine kunder. Tænk på en GPS, der forøger kundens evner til at finde vej. Hele app-revolutionen er en DO better revolution, der gør os i stand til at gøre mange ting smartere og bedre. Spørg dig selv, hvordan du øger dine kunders kompetencer og hjælper dem med at opnå bedre resultater.
3. Du skal også få dine kunder til at *FEEL better* - positivt påvirke deres emotionelle tilstand. Det handler om at aktivere deres sanser og følelser, så de populært sagt kommer i bedre humør. Det kan eksempelvis være gennem lækkert design, humoristisk kommunikation eller følelsesmæssig involvering. Så overvej, hvordan din virksomhed positivt påvirker jeres kunders emotionelle tilstand, eller hvordan de kan komme til det.

4. Til slut skal du også få dine kunder til at *LOOK better* - øge deres sociale kapital. LOOK better handler om, at give dine kunder mulighed for at opnå social respekt eller anerkendelse hos deres netværk ved at handle med din virksomhed eller forbruge jeres ydelser. Spørg dig selv, hvordan det kan blive attraktivt for dine kunder at vise - eksempelvis på sociale medier - at de er kunde hos dig.

For at drive en meningsfuld, blivende forretning i fremtiden er vi nødt til at ændre vores virksomhedsperspektiv fra os til *dem*. *Kundernes* udbytte og *deres* oplevelse. Først når vi gør det, vil vi også på sigt kunne høste deres *opmærksomhed, tid og penge*, som alle 3 er valutaer i fremtidens forretningsverden.

Vi gør det ved at forstå, at verden udvikler sig eksponentielt og ride på den bølge, når vi udvikler nye ydelser. Dernæst gør vi det ved at forstå, at de ydelser, vi udvikler, skal få vores kunder til at BE, DO, FEEL & LOOK better, så vi gør en positiv forskel for dem.

Hvis vi formår det, skaber vi samtidig en attraktiv og meningsfuld virksomhed for vores medarbejdere og bidrager til at gøre en forskel for verden. Og er det i virkeligheden ikke det, det handler om?

DISRUPTIVE INNOVATION
CAN HURT,
IF YOU ARE NOT THE ONE
DOING THE DISRUPTION.

Clayton Christensen



TIM VANG

God idé versus god forretningsidé

Tim Vang er Co-founder og Chief Entrepreneur af preeto og bl.a. medstifter af MYC4.com

“Om 10 år vil 40% af Fortune 500 virksomheder ikke længere eksistere.”

Salim Ismail, Singularity University

Den eksponentielle vækst har gjort sin entré i adskillige industrier og udviklingen af banebrydende produkter og services fodres dagligt af ny teknologi, og store virksomheder overhales pludselig inden om af intelligente og agile start-ups, som forstår at udnytte teknologi til fulde. De veletablerede virksomheder må i flere og flere tilfælde dreje nøglen om. Og dette er kun den spæde start af den eksponentielle udvikling! (Psst. læs lige Ismails udtalelse øverst igen!).

Med samme afsæt brugte Google et par år på at udvikle prototyping; et kraftfuldt værktøj, der øjeblikkeligt transformerer virksomheder til hurtigt og billigt at være i stand til at teste markedet i en verden præget af benhård konkurrence, kritiske forbrugere, markant kortere produktlivscyklus og teknologisk eksponentiel vækst.

Pretotyping er et afgørende værktøj i den nye virkelighed og henvender sig i ligeså høj grad til entreprenører som til organisationer, der ikke ønsker at blive overhalet af to mand i en garage.

Det er på høje tide at sadle om

På trods af et væld af bøger og artikler inden for innovation, forretningsudvikling o.l. er der sket ufatteligt lidt i feltet. Selv store internationale spillere er håndske i forhold til at agere på de muligheder, der udspiller sig lige uden for hoveddøren, hvor langt størstedelen af alle virksomheder til stadighed bruger forældede metoder til ny- og videreudvikling af produkter og services.

Traditionelle værktøjer som markedsanalyser, trendstudier, foranalyser og forretningsplaner har alle én ting til fælles: de bygger på velmenende antagelser om, hvad de tror, kunderne ønsker. Henry Ford sagde det i starten af 1900-tallet: “Hvis jeg havde spurgt kunderne om, hvad de ville have, ville de svare hurtigere heste”.

I dag, mere end 100 år efter, begår virksomheder stadig samme grundlæggende fejl, som Ford implicit varslede imod. Beslutninger skal træffes baseret på markedsdata, og ikke ud fra kundernes meninger opnået via interviews, fokusgrupper eller virksomhedens egne overbevisninger om deres kunders behov.

Sælg skindet, før bjørnen er skudt

Du kender højst sandsynligt til prototyping, som er med til at forme en idé eller et koncept frem mod et nogen-

lunde fungerende produkt eller service (herefter refereret til som produkt, Red.). Prototyping svarer på, om et produkt reelt kan skabes ud fra tilgængelig teknologi og viden eller, om et design er fyldestgørende.

Men hvorfor bruge ressourcer på at bygge noget, som markedet ikke er interesseret i eller klar til på trods af, at pris-, målgruppe- og markedsanalyser har indikeret det? Selv projekter eksekveret i verdensklasse fejler i skræmmende 80% af tilfældene, når de bliver introduceret på markedet, ene og alene på grund af forkerte præmisser.

Hvad vil det betyde for din virksomhed, hvis du vidste, at du byggede det rigtige produkt, før du byggede produktet? Pretotyping skelner benhårdt mellem en god idé og en god forretningsidé. Det afgørende er at få mest værdi af markedets data for færrest mulige ressourcer.

Det handler om at teste antagelser på markedets præmisser og få be- eller afkræftet, om et givet produkt rent faktisk har potentiale for kommerciel succes. Pretotyping har kun ét formål: at få svar på, om kunder er villige til at købe eller ibrugtage produktet her og nu.

Fail cheap

Når iværksætter, Founder af Spanx og self-made milliarder Sara Blakely fortæller om sin succeshistorie, går hendes takketale altid til faderen. Hver dag gennem hendes barndom spurgte han aldrig Sara, hvordan hendes dag var gået. I stedet spurgte han hende, hvad hun havde fejlet med i dag. Sara blev opdraget i en fejkultur, som rustede hende til at udfordre status quo og afprøve nye grænser og tage ved lære af fejlene.

Til sammenligning lider mange organisationer af nul-fejlskultur (selvom der skrives noget andet i virksomhedens værdier og mission statement). Tager du store chancer og fejler, får du en advarsel, eller i værste fald

bliver du fyret. Hvis virksomheden derimod får succes, bliver du belønnet, betinget af at du gjorde det hele korrekt.

Pretotyping gør det muligt at tage store chancer med en lille risiko ved at gøre tingene på en helt ny måde. Det giver virksomheder mulighed for at fejle nemt og hurtigt fx fire gange i træk for så at ramme jackpot efterfølgende. Med pretotyping koster dine fejl tæt på ingenting - til gengæld kan gevinsten blive større, end man umiddelbart kan forestille sig, fordi man også kan teste breakthrough ideer af.

Et ægte start-up mindset

Pretotyping er mere end et værktøj; det er også et mindset. Pretotyping giver virksomheder større vinger til at nå nye højder og ride med på bølgen af produkter og services, som har eksponentiel vækstpotentiale. Det gør virksomheden i stand til at konkurrere med agile start-ups, der indtager arenaen med hastig fart. Ingen dyrt betalt kampagne eller hype kan sælge et produkt, der fra starten af ikke rammer kundernes efterspørgsel.

Reglen, der gælder for enhver virksomhed, er at starte småt, fejle og prøve markedet af, før man ruller de store kanoner ud. I Silicon Valley er pretotyping blevet en organisk standard i start-ups, men også hos de store giganter. Pointen er, at man som pretotyper forstår værdien af hurtige og næsten ressourcefrie iterationer testet af på det rigtige marked uanset, hvor stor en organisation man befinder sig i.

“In the future we'll be able to address the market with products and services in ongoing development. Pretotyping has taught us that commercial interaction with

our customers gives us the kind of practical insight that's absolutely crucial for establishing how best to configure and deliver Falck products and services so they meet our customers "real-world requirements."

Thomas Kluver Wandahl

Senior Vice President

Falck Danmark A/S

"Here at Grundfos we use prototyping as a tool in several projects. In one project, we actually prepared some "fake" sales literature that has proved to be an exceptionally effective way to get usable feedback from customers, because we can give them a clear understanding of the "idea" before there's even a product. Prototyping is a great tool, with enormous potential."

Flemming Hedegaard

New Concepts Manager

GRUNDFOS Holding A/S

Tom luft

En prototype består mest af alt af tom luft - på den gode måde altså. I bund og grund så udstiller du et produkt eller en service, som rent faktisk ikke findes, for at eksistere. Heraf navnet prototyping, som oprindeligt kommer fra pre'tend'totyping.

Det betyder, at forbrugerne først må vide, at du skyder med løst krudt, når de har pungen på vej op af lommen. Derfor prototyper man oftest på et udsnit af potentielle kunder for at lære om konverteringsraten og sammenhæng med deres næste interaktion. Hvis en kunde oplever, at det produkt eller den service, du udgiver for at eksistere, er en test, ja så har prototypen ikke været ordentlig udført. Det kan lyde sådan lidt tryllekunstneragtigt, men det er netop dette, Google har brugt flere år på at sætte i system.

1-2-3 prototype

Er prototyping så endnu en teori blandt +75.000 bøger om innovation, der kræver fordybelse i +350 sider med et appendiks på det dobbelte?? NEJ! Faktum er, at prototyping er en sand game changer, som virksomheder lynhurtigt kan tage i brug. Det er til og med også meget hurtigt at lære, da man på blot fire timer bliver udrustet til at gå i krig med metoder som Fake Door, Pinocchio og One Night Stand.

Med prototyping i værktøjsskassen sikrer du, at jeres organisation kan teste fysiske produkter, teknologi og services af på tværs af forbrugergrupper - billigt, hurtigt og effektivt. Gør din virksomhed entreprenant med vægt på at fejle ofte, turde mere og ikke mindst træffe sunde beslutninger ud fra data fra den rigtige verden.

The Prototyping Manifesto

Innovators beat ideas

Pretotypes beat product-types

Building beats talking

Simplicity beats features

Now beats later

Commitment beats committees

Data beats opinions

Alt i alt handler prototyping om at tage de **rigtige** ideer til markedet – **hurtigere!**

**MAKE SURE YOU ARE
BUILDING THE RIGHT IT**
BEFORE YOU BUILD IT RIGHT.

Alberto Savoia



ALLAN SØNDERSKOV DARRÉ

Gå tidligt ud og test din idé

Allan Sønderskov Darré er manden bag Freetrailer samt sparringspartner for en række forskellige startups

Innovation og iværksætteri kan blive en succes - eller det stik modsatte - på flere forskellige måder. En af de store udfordringer er, at man forelsker sig så vildt og lidenskabeligt i sin idé, at der går for lang tid fra undfangelse til eksekvering. For den store idé skal lige have tilført de ekstra detaljer, der vil få kunder og investorer til at falde bagover af begejstring.

Det er afgørende, at du går tidligt ud og tester din idé. Lad være med at bruge for meget tid på at forfine den. Det er vigtigere at komme hurtigt ud og tale med dem, som du i virkeligheden vil sælge din idé til: Hej, se hvad jeg har. Hvordan vil den idé passe ind i jeres forretning?

Co-creation åbner nye muligheder

For at illustrere problemstillingen med at forfine tingene for meget får du lige historien om kaffekoppen. Hvor idéen er at trykke et budskab på bunden, som andre så vil se, når man løfter koppen og drikker af den.

Her er det ærgerligt at bruge en masse tid på at finde skrifttyper eller et smart design, når det i praksis viser sig, at budskabet ikke altid kan læses, fordi brugerne vender og drejer koppen forskelligt, når de drikker af den, eksempelvis fordi de er venstrehåndede.

Gå i stedet ud og fortæl: Jeg arbejder på den her idé! - og få gang i den frugtbare proces, der kaldes co-creation. Hvor du samarbejder med de potentielle investorer eller aftagere af dit produkt. Undervejs i den proces skal I nok finde ud af, om kaffekoppen skal være rund, firkantet, selvlysende eller noget helt fjerde.

Som kineserne siger: Jeg har en idé, og du har en idé. Lad os mødes og udveksle tanker. Når vi så går fra mødet, har vi begge to idéer.

Min idé er så genial, at de stjæler den

Tendensen er desværre, at mange i stedet tænker: Min idé er så god, at hvis jeg fortæller om den til andre, så kopierer de den!

Her siger jeg: Det er din idé, men hvis nogen kan eksekvere den bedre, end du selv kan, så kommer det til at ske - uanset hvad. På ét eller andet tidspunkt vil du blive overhalet, så det er bedre at finde ud af det tidligt end sent.

Så da vi første gang gik ud med idéen til Freetrailer tilbage i 2004, havde vi ikke nogen trailer eller noget bookingsystem, men vi gik til IKEA og sagde:

Jeres kunder har en udfordring med at få varer hjem fra jer. De har to løsninger, som er enkle: Bestil en hjemtransport, og den kan du få 3 dage efter, at du har købt dine varer. Eller stil dig ude foran varehuset og betal for at få kørt varerne hjem med det samme.

Vi tror bare på, at netop IKEAs kunder gerne vil gøre det selv. Det ligger i hele jeres forretningskoncept og DNA, så hvorfor ikke give kunderne muligheden?

På det tidspunkt havde vi ikke valgt type eller størrelse på traileren - og hvordan den skulle se ud med reklamer på - og havde som nævnt heller ikke noget booking-system. Vi præsenterede ganske enkelt Freetrailer-idéen som et tankesæt, og reaktionen var:

Er det bra for IKEAs kunder, er det bra for IKEA.

Succesen er en realitet i dag, og det skyldes i høj grad, at vi gik ud og testede vores idé i en så tidlig fase. Selv om vi ikke havde nået at tænke: Hvordan skal vi gøre det her i praksis? Hvordan skal Freetrailer-idéen eksekveres?

Med andre ord: Regn med, at meget af den idéforfining, du brænder for at lave, kan være spildt arbejde. For i det virkelige liv ender tingene alligevel med at blive gjort på en anden måde.

Tro aldrig, at du er alene om din idé

Sagt lidt hårdt er det yderst usandsynligt, at du kan få en idé, som ingen andre har fået før dig! Det er i stedet evnen, der gør hele forskellen. Evnen til at tage din idé, gøre den til et produkt og bringe det til markedet. Og i vores tilfælde med Freetrailer er jeg sikker på, at flere andre havde tænkt: Trailere med reklamer på siden.

Så det afgørende er evnen til at gå ud, identificere målgruppen, du vil have fat i - og derefter så hurtigt som

muligt komme på markedet med dit produkt. Bruger du for meget tid til at forfine din idé, kan du blive overhalet indenom af nogen, der har flere ressourcer i form af flere penge og flere dygtige folk, de kan sætte på idéen for at accelerere den.

Du skal videreudvikle hele tiden

Det er også enormt vigtigt, at du ikke hviler på laurbærene. Verden er så foranderlig, at du allerede dagen efter din produktlancering kan være ved at blive overhalet af konkurrenter. Så sig hele tiden til dig selv: Det jeg gjorde i går, var godt. Men hvad kan jeg gøre i dag, som er bedre?

Derfor arbejder vi også konstant på at videreudvikle Freetrailer især ved at samle inspiration på messer, ved konferencer og gennem deltagelse i en lang række fora. Her henter vi brændstof til at nytænke og navigere i forhold til de trends, der præger markedet. Jeg har netop været på verdens største retailmesse i New York, hvor arbejdet med customer insights, som er essentielt for os, var et af de vigtige fokusområder.

Med Freetrailer har vi kunder, der låner en trailer i for eksempel IKEA. Varehuskæden har valgt vores koncept, fordi de tror, at det giver deres kunder en god oplevelse. Her ønsker vi at videreudvikle vores service, for hvordan kan vi helt konkret måle på, at kunden nu også får den gode oplevelse? Og kan vi finde ud af, hvordan oplevelsen var? Med en form for tilbagemelding, som vi eventuelt kan give videre til IKEA?

Lykkes vi med dette, bygger vi ekstra værdi rundt omkring vores produkt, så vi ikke bare leverer en trailer, men også vigtig viden, som IKEA kan bruge i deres daglige forretning.



THOMAS WEDELL-WEDELLESBORG

Den vigtigste disciplin: Kan du stole på din mavefornemmelse

Thomas Wedell-Wedellsborg er forsker, innovationsekspert og forfatter til bogen *Innovation as Usual*

For en række år siden, da jeg var ved at afslutte et toårigt MBA-studie, besluttede jeg at starte mit eget firma. Ideen var enkel nok: Tag de bedste MBA-skoler i verden og lav et online community, der kobler deres alumni-netværk sammen. Tanken var inspireret af det sociale netværk aSmallWorld, der på det tidspunkt havde stor succes.

Jeg havde på det tidspunkt et par måneder tilbage på studiet, så da en af mine professorer udbød et kursus i entrepreneurship, tilmeldte jeg mig straks. Lige inden jeg launchede mit startup, gennemgik jeg således en grundig uddannelse i alle de fejl, som startup-founders typisk begår.

Og så – til min store retrospektive gru – gik jeg ud og *begik* en lang række af de fejl, som jeg lige havde lært om. Og fejlene var ikke kun i småtingsafdelingen. Mine dårlige beslutninger endte kort fortalt med at slå mit startup ihjel.

En særlig klasse af kraftidiot?

Mit startups skæbne kickstartede noget af en personlig erkendelsesproces for mig. Jeg har egentlig altid opfat-

tet mig selv om et rimelig intelligent menneske, og jeg har da efterhånden også et CV, der peger i den retning: jeg har udgivet en bog på Harvard og bliver i dag fløjet rundt i hele verden for at holde foredrag for firmaer. Men processen med mit startup var et ubehageligt konkret vidnesbyrd om, at jeg måske ikke var så klog, som jeg ellers gik og troede.

For en ting er, at man som founder af et startup begår fejl. Men man skal da være i en helt særlig klasse af kraftidiot for at begå fejl, *som man i forvejen ved er typiske startup-fejl*. Skal man ikke?

Jeg har valgt at fortælle denne historie, fordi den rummer en pointe, som er af central betydning for at få succes med alle former for innovation, både i og uden for startup-verdenen. I perioden, der fulgte, begyndte jeg nemlig at forstå, hvad der var gået galt.

På overfladen var mine fejltagelser forskellige: jeg valgte fx en forkert co-founder, lavede websitet alt for komplekst, og brugte alt for meget energi på vores konkurrenter. Men der var en underliggende fællesnævner: nemlig den rolle, min intuition spillede i processen.

Death by feature creep

Tag for eksempel beslutningen om, hvor mange funktioner, den første version af mit website skulle have. Jeg vidste godt, at det var essentielt at få en "bare-bones" prototype ud i den virkelige verden så hurtigt som muligt. Jeg vidste også, at founders systematisk undervurderer, hvor lang tid det tager at bygge noget. Men ideen om at lancere et halvfærdigt site føltes SÅ forkert – så imod min *gut feeling* – at jeg ikke gjorde det, men tværtimod valgte at proppe sitet med funktioner. Og det betød, at sitet var fatalt lang tid om at blive lanceret.

Mønsteret var det samme i mine andre fejl: jeg stolede for meget på min intuition. Og det gjaldt især i de situationer, hvor min intuition føltes *stærk* – altså hvor jeg rent følelsesmæssigt havde en meget klar fornemmelse af, at jeg havde ret. I de situationer valgte jeg ofte at følge min mavefornemmelse, selv om både mine rådgivere og startup-litteraturen utvetydigt pegede en anden retning.

Det var en stor fejl. For sandheden er nemlig både enkel og ubehagelig: *styrken af din mavefornemmelse har intet at gøre med, hvor rigtig den er.*

Tre veje til en bedre mavefornemmelse

Evnen til at bruge din intuition selektivt er for mig at se den vigtigste disciplin, som du skal mestre for at have succes med at skabe noget nyt.

Faktum er nemlig, at hvis du vil bygge et startup eller starte et innovativt projekt i dit firma, så er der på nuværende tidspunkt en hel masse gode råd ude i verden om, hvordan du bør gøre det – inklusive rådene i den bog, du lige nu holder i hånden. Men ingen af de råd nytter noget, hvis du ikke har evnen til at forstå, hvornår din intuition måske tager fejl - og disciplinen til at følge op på den erkendelse i dine handlinger, også selv om det

føles forkert. Nedenfor har jeg angivet tre råd, der kan hjælpe dig med den proces.

1. Forstå begrænsningerne

For det første er det nødvendigt at forstå, hvornår din intuition *ikke* er til at stole på. Dette er et spørgsmål, som forskere som Robin Hogarth og Daniel Kahneman har studeret i årevis, og deres research taler et klart sprog.

Kort fortalt: Din intuition er som regel en god guide, hvis det er en type beslutning, du har *taget mange gange*, og hvis du har fået *klar feedback* på dine tidligere beslutninger.

Golfspillere, der træner deres putting game, får fx klar og øjeblikkelig feedback på hvert enkelt slag, og efter hundredvis af slag udvikler de en god intuition for at læse banens hældning og afstand korrekt. Ansættelsessamtaler er omvendt et område, hvor forskningen viser, at du ikke bør stole på din intuition omkring en kandidat.

De fleste mennesker ansætter ikke særligt mange, og feedbacken på en ansættelsesbeslutning er som regel både forsinket og kompliceret af en lang række andre faktorer – hvilket betyder, at ens intuition ikke bliver trænet ordentligt. Og forskningen viser da også, at folk systematisk træffer dårligere ansættelsesbeslutninger, fordi de lytter for meget til deres intuition.

Næste gang du står over for en stor beslutning, bør du derfor spørge dig selv: har jeg truffet denne type beslutning masser af gange før? Og har jeg fået god feedback på mine valg? Hvis svaret til et af spørgsmålene er nej, bør du passe på med at lytte til din mavefornemmelse – også selv om den føles både stærk og rigtig.

2. Skab rammer for de vigtige beslutninger

Et andet godt princip er at skabe bedre rammer for beslutninger, som du (eller dine ansatte) ofte træffer. I min bog *Innovation as Usual* taler jeg om at skabe en *arkitektur* for ens beslutninger - altså at etablere strukturer og processer, der hjælper med at undgå systematiske fejl.

Et interessant eksempel på dette findes i Prehype, et New York-baseret *venture development*-firma der bygger startups sammen med store virksomheder, og som jeg netop har udgivet et case study på (*Startup as a Service: The Prehype model*, IESE Publishing, februar 2016).

Prehype løber konstant ind i det problem, jeg selv oplevede, nemlig *feature creep*, eller fristelsen til at tilføje for mange funktioner. For at undgå dette har Prehype institutionaliseret en enkel regel: hvis det vil tage mere end 100 dage at launché den første prototype, så er ideen for kompleks.

Som jeg fortæller om i casen, har 100 dages reglen og lignende principper gjort det muligt for Prehype at bygge en række succesfulde startups på kort tid, uden at falde i den perfektionist-fælde, som slog mit eget startup ihjel.

3. Accepter at det føles forkert

Det sidste princip er rent emotionelt. Folk taler ofte om, at man skal være klar til at "træde ud af sin komfort-zone", når man arbejder med innovation – og det lyder jo overkommeligt nok. Men i min erfaring er det udtryk slet ikke dækkende for, HVOR skrigende, maveknusende forkert det egentligt føles at gå imod sin intuition.

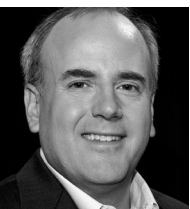
Jeg er perfektionist af natur, og hvis jeg så meget som tænker på at launché noget, der er halvfærdigt, så er det som om, hele mit væsen rejser sig i protest.

Det er en meget stærk følelse - og den er svær at ignorere. Men det er ikke desto mindre præcis, hvad du ind imellem bør gøre, hvis du vil have succes med innovation. Accepter, at vejen til succes en gang i mellem kræver, at du træffer valg, der føles forkerte – og forsøg at finde små, enkle måder at teste din intuition på, så den bliver trænet til at forstå, at den ikke altid har ret.

Din mavefornemmelse ER nyttig, men den er ikke et perfekt redskab – og som jeg lærte på den hårde måde, kan du hurtigt komme galt afsted, hvis du ikke lærer at tage højde for dens begrænsninger.

NEVER IGNORE
A GUT FEELING,
BUT NEVER BELIEVE
THAT IT'S ENOUGH.

Robert Heller



PAUL NUNES

Fornyrens katastrofe

Paul Nunes er Global Managing Director for Accenture Institute for High Performance

Det plejede at tage år eller endda årtier for disruptiv innovation at skubbe dominerende produkter og serviceydelser af tronen. Men nu kan enhver virksomhed stort set blive kørt ned af noget bedre og billigere. Dette er mit bud på, hvordan ledere kan tøjle kræfterne i denne nye type innovation.

Da Google lancerede deres gratis navigationsapp, Google Maps Navigation, prøvede virksomheden egentlig bare at få flere til at kigge på reklamer ved at integrere mere information, som allerede var digitalt. Men lige fra starten af udkonkurrerede app'en dyre GPS-apparater i alle strategiske dimensioner. Det var og er fortsat: Billigere (gratis); meget differentieret, da det opdaterer og forbedrer i realtid; og mere kundenvenligt, da det forbinder med andre smartphone apps, også søgeresultater, kort, e-mail og kontakter.

Det kom derfor ikke som den store overraskelse, at de store spillere inden for GPS udstyrsmarkedet tabte op til 85% af deres markedsdel i de 18 måneder, efter Google Maps blev introduceret.

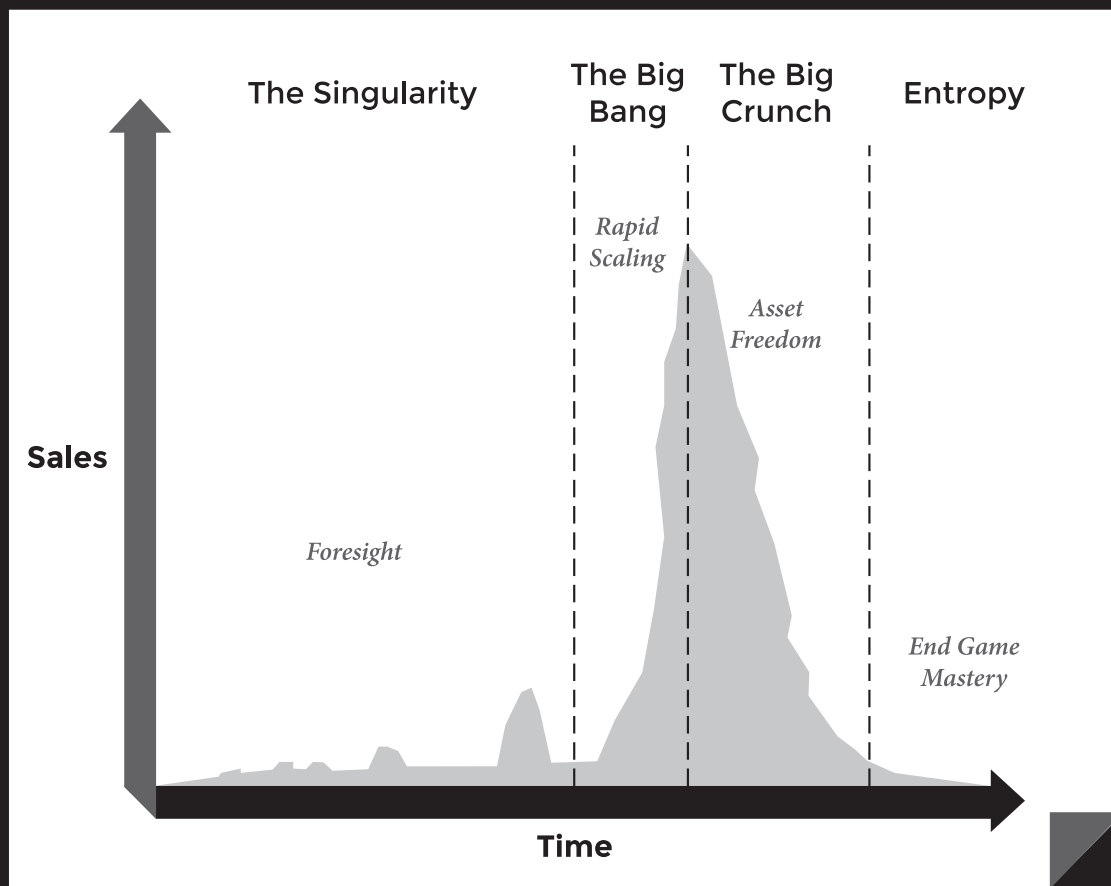
Læringen: Innovationer i dag kommer fra sidelinjen og kombinerer teknologier, som ikke umiddelbart er relateret til virksomhedens øvrige produkter/services, for at opnå et betydeligt bedre value-proposition.

Markeder bliver forstyrret af disse nye produkter og services, og rygter om deres overlegenhed i alle relevante aspekter når nu kloden rundt på et øjeblik. På grund af det bliver hele produktsortimenter og hele markeder nu skabt og tilintetgjort på få døgn.

I Accentures fortløbende research har vi allerede identificeret denne type disruption i mere end 30 industri-segmenter. Konsekvensen: Et "Big Bang" af succes for dem, som tager springet til det næste niveau af værdiskabelse og en katastrofe for indehavere af en løsning, som hurtigt bliver forældet.

For at overleve - og endda trives - blandt Big Bang-forstyrrelser må virksomheder lære den nye form for ny produktudbredelse og de fire stadier af denne kurve:

FOUR STAGES OF BIG BANG DISRUPTION AND THE NECESSARY STRATEGIC CAPABILITIES



Billedforklaring

Hajffinnen markerer skiftet fra virksomhedsevolution drevet af tilvækstteknologier til Big-Bang-forstyrrelser styrket af eksponentielle teknologier. Copyright: Accenture

Singulariteten: Find en sandsiger

Big Bang-forstyrrelser finder ofte sted, fordi eksperimenteren er blevet både billigt og med lav risiko, og det er stigende, fordi man kan bruge en bred vifte af nye, ofte lettilgængelige, teknologiske komponenter. Mange fiaskoer sker sandsynligvis, før den rette kombination bliver fundet og har vist sig at være omkostningseffektiv.

For de etablerede selskaber sender de fejlslagne tidlige eksperimenter falske signaler, som lokker cheferne til at tro, at de nye forstyrrende initiativer ikke er klar til lancering i den bedste sendetid. Ind kommer sandsigerne - opkaldt efter karakterer i sæbeoperaer, som får plottet til at rykke fremad ved at afsløre store hemmeligheder. De er industrieksperter med stor indsigt i ny teknologi og kundedadfærd, som mere end nogen andre kan forudsige, når små rystelser fører til jordskælv.

Et eksempel er den amerikanske chef for en japansk bilfabrikant, som drev virksomhedens beslutning om at lancere en luksusversion af deres populære SUV - baseret på hans indsigt i et fundamentalt skift i indkomst og forbrug på det amerikanske marked. Først da han truede med at sige op, fik han virksomheden til at købe sin vision. Hans sandsigerevner spillede en essentiel rolle i bilfabrikantens fortsatte aktiviteter på markedet.

Sandsigere taler et mærkeligt sprog, et som ikke er fokuseret på trinvis forandring og næste kvartals resultater. At lære at finde dem er svært. At lære at lytte til dem er endnu sværere.

Big Bang tilgangen

En Big Bang-forstyrrelse kommer ind på markedet med høj fart. I stedet for en forudsigelig proces, hvor man sælger til diskrete, sekventielle markedssegmenter, så

behøver Big Bang-forstyrrende elementer kun at bekymre sig om to hovedkategorier af brugere: Dem vi kalder prøvebrugere og alle andre. På dette stadie er målet at sælge til alle andre - og hurtigt.

Den pludselige succes af Big Bang-forstyrrende elementer er drevet af let adgang til markedsmeninger, fakta og sammenligningsdata, som skaber noget, der er tæt på enighed i markedsmeninger. Tilgængeligheden af næsten perfekt markedsinformation betyder, at forbrugere laver færre fejltagelser. De køber ikke et midlertidigt produkt bare fordi, producenterne investerer i mere reklame. De venter indtil den rigtige version - smartphone, 3D fjernsyn, elbil, solenergi - dukker op. Næsten færdige versioner sælger ikke bare dårligt - de sælger overhovedet ikke.

At bevare en intim forbindelse til prøvebrugere - medudviklerne og, takket være crowdsourcings-tjenester som Kickstarter, medstiftere - er derfor kritisk. Tag for eksempel "smarthome" initiativet fra elektronikforbrugervirksomheden Belkin International. Kendt som WeMo - er blevet designet til at muliggøre, at brugere med specifikke kommandoer for tænd/sluk knapper kan styre grundlæggende hjemmefunktioner og elektronikker, som fx lys. Virksomheden opfordrer til og udgiver brugeridéer til kommandoer på deres hjemmeside, og når kommandoer bliver populære nok - så som "hvis vejrkanalen siger solen er gået ned, så få WeMo til at tænde for lyset" - integrerer Belkin dem ind i app'ens standardindstillingsliste af kommandoer for *alle* WeMo brugere.

Forandringsvillighed

Nogle virksomheder overlever den uundgåelige nedtur og i mange tilfælde kommer de tilbage i en ny version

af industrien i en position med større indflydelse og lønsomhed. Men hvordan?

Det første skridt kræver sejlivet management, som er tilstrækkeligt inde i Big Bang-strategi. Aktiver må sælges, produkter må aflives, forretningsmodeller må gå på pension. Indehaverne må forberede sig på hurtig exit fra markeder og være klar til at afvikle tidligere strategiske aktiver.

Først da kan indehaverne låse op for de skjulte værdier. Traditionel regnskabsføring fokuserer stadig helst på at få management til at koncentrere sig om værdien af fysiske aktiver frem for ekspertise, brands, patenter og arbejdskraft. Men i kampen mod Big Bang-forstyrrende elementer er det uundgåeligt ofte de mest værdifulde aktiver, som indehaverne har.

Gradvist og pludseligt

I Entropi kommer Big Bang-processen hele vejen rundt. Den gamle industri er død, og en ny er opstået fra asken. Den nye industri venter nu på, at trykket øges, og teknologi fremrykker gennem en ny generation af fejlslagne eksperimenter som tegn på, at et nyt skifte er ved at sætte ind.

Virksomheder er nødt til være mere opmærksomme på, når industrier er på vej i graven. Hvordan bliver aktiver likvideret? Hvordan bliver gammel teknologi og faciliteterne til at fabrikere og distribuere dem genbrugt eller pensioneret? Hvilke finansielle værktøjer er tilgængelige til at blødgøre skiftet, selv for industrier, der er ”for store til at kunne mislykkes”?

I denne nye afveksling giver en succesfuld lancering af et Big Bang-forstyrrende element kun en licens til at prøve

igen. Og din egen succes bliver din største konkurrent. Serie Big Bang-forstyrrende elementer er effektive til at køre deres virksomhed ned, inden konkurrenterne gør det og kommer frem igen som nye foretagender med det samme navn, men ofte intet andet. Succesfulde brandforeninger og sandsigernetværk er måske deres mest værdifulde aktiver.

Virksomheder må komme på nye måder, hvorpå deres produkter kan bruges i nye industrier og vigtigst af alt nye egenskaber. Og som Amazon har gjort; indehaverne burde på dette stadie forestille sig deres foretagende som en platform, som kan give en masse andre forretningsområder og industrier værdi.

Disse idéer er kun begyndt at røre ved detaljerne om strategi og risikolethed i hver af de fire stadier. Cheferne må finde ud af, hvor de forstyrrende elementer bevæger sig inden for deres industri og begynde at finde på måder, de kan få succes i en verden, der ikke længere spiller efter de gamle regler.

Forretningsledere burde lytte til det stille råd, som en karakter fra Hemingways novelle *The Sun Also Rises* kom med om, hvordan foretagender slår fejl. Da han bliver spurgt, hvordan han gik bankerot, svarer han: ”På to måder. Gradvist og så pludseligt.”



SETH GODIN

Selvsikker desperation

Seth Godin er forfatter til 17 bøger, som alle har været globale bestsellere og er oversat til mere end 35 sprog

Efterhånden som organisationer og individer bliver mere succesfulde, bliver det stadigt sværere at være innovativ. Det skyldes først og fremmest frygt. Frygten for at fejle bliver større, efterhånden som du bliver mere succesfuld, fordi det opleves som om, at du har mere at miste.

Det første, der forsvinder, er nu-og-her tankegangen. Hvorfor skal du lancere produktet i dag, hvis du kan gøre det i næste uge i stedet? Der findes et hav af undskyldninger, men i sidste ende handler det om én ting: Hvis enhver innovation har potentialet til at fejle, eller i hvert fald blive kritiseret, hvorfor så have så travlt? Gå til nogle flere møder, socialisér produktet, polér det og så, en skønne dag, er du klar til at lancere det.

Tabet af nu-og-her tankegangen hænger bl.a. sammen med et ønske om at undgå ansvarsplaceringen. Mange møder kan anskues som små events, hvor en organisation er samlet i et rum, indtil én person endelig udbryder: "Okay, jeg skal nok tage ansvaret for det her." Hvis du er villig til at tage ansvaret, har I så rent faktisk brug for et møde, eller kan du blot sende et spørgsmål eller to ud til de personer, du har brug for input fra?

Dette er to symptomer på organisationen, der er ude af stand til at rykke hurtigt fremad. To advarselstegn fra

personen, der er fanget i modstandens greb. "Jeg kan tage mig min tid, og hvis jeg er heldig, så kan jeg få dig til at undre dig over, hvem der egentlig har skylden."

Du har imidlertid ikke brug for mere tid, du har brug for at træffe et valg.

Læs historien om *The original Mac*, og du vil blive forundret over, hvor hurtigt den blev gjort færdig. Willie Nelson skrev tre hits på en dag. For at redde det første brand, jeg var ansvarlig for, redesignede jeg fem produkter på mindre end en dag. Det tager seks ansatte ved Lays Chips et år at klare bare én.

Dynamikken i den bydende nødvendighed er at spørge om godkendelse og så bare komme ud over stepperne. Den ansvarliges mantra er: "Jeg har styr på det her." Du kan føle den slags ske, når du er i nærheden af det. Det er et helt specielt slags teamwork, en selvsikker desperation... ikke desperationen som i håbløshed, men den desperate anstrengelse, som kommer af at være håbefuld.

Redaktørens note: Ovenstående artikel er oversat af undertegnede og publiceres efter aftale med Seth Godin. Læs mere om Seths arbejde på www.sethgodin.com

OUR JOB IS TO MAKE CHANGE.

OUR JOB IS TO CONNECT TO PEOPLE,
TO INTERACT WITH THEM IN A WAY
THAT LEAVES THEM BETTER THAN
WE FOUND THEM.

Seth Godin



HENRIK WERDELIN

Fire råd der forbereder din virksomhed i kampen mod start-ups

Henrik Werdelin er stifter af prehype - et venture udviklingsfirma med kontorer i København, London og New York

Virksomheder, som ikke forstår at være entreprenante og nytænke deres egen virksomhed, går en svær fremtid i møde. Internettet gør det nemlig meget nemmere for små virksomheder at konkurrere med eksisterende spillere, mens sociale medier giver kunderne mulighed for hurtigere at finde alternative produkter og give deres mening højlødt og offentligt til kende, hvis de ikke er tilfredse.

Selv start-ups, der kommer godt fra start, har svært ved at fortsætte deres vækst, hvis de ikke uophørligt tilføjer entreprenørånd i deres virksomheds DNA. Se bare, hvordan virksomheder som Gilt Group og One Kings Lane startede stærkt for så at visne efter et par år.

Fraværet af nye ideer og energi er dog i særdeleshed et problem for etablerede firmaer.

Nedenfor har jeg nævnt eksempler på områder, som vi igennem vores arbejde har vist, er vigtige for enhver virksomhedsleder, der søger nye vækstområder eller bekymrer sig over, hvordan man bedst konkurrerer mod både nye og gamle konkurrenter.

Hos prehype hjælper vi nogle af verdens største virksom-

heder med at bygge egne startups. I den proces har vi et udtalt fokus på, at et startup ikke er en mindre udgave af en større virksomhed. Et startup er noget andet end mere af det samme.

Det er ingen hemmelighed, at større virksomheder ofte har svært ved at træde ud af deres daglige rutine og betrede nye veje. Årsagen er indlysende; Virksomheden har oplevet økonomisk succes med et velkendt adfærd i en årrække. Startups og iværksættere derimod er nødt til at gå nye og utraditionelle veje af den simple årsag at de ikke har den fornødne kapital, kapacitet eller adgang til de traditionelle virkemidler.

Og de har gjort det til en dyd at vende nødvendigheden til deres fordel og være åbne over for den værdi, som kreativiteten kaster af sig undervejs.

Vores tilgang er, at alle virksomheder, store som små, har adgang til en ekspertise, viden og egenskaber, der - med de rette redskaber og vejledning - kan udløse ny og kapitaliserbar kreativitet, også kaldet produkt-, forretnings- og virksomhedsinnovation, som kan sparke døre ind og etablere nye markeder.

Men som oftest stiller de større virksomheder sig i vejen for sig selv. Typisk oplever vi, at innovationsenheden enten har for store udfordringer med at opdrive, skabe eller raffinere ideer. Eller modsat, at nye ideer ikke er et problem, men eksekvering og eksperimentering ikke finder ordentligt sted.

Det er de klassiske slagere; risikovurdering, brandbeskyttelse, "we tried"...

I større virksomheder er der etablerede processer, strukturer, infrastruktur og ansvarsfordeling, som nok fungerer i den eksisterende kontekst til drift af eksisterende forretning, men som ikke nødvendigvis (aldrig?) er det rigtige for et nyt forretningsområde.

Hos prehype har vi valgt at løse det ved udelukkende at fokusere på business level-innovation. Hvis ikke vores klient er parat til at (eller ideen vi afprøver ikke kan) opretholde den nye innovation som et selvstændigt startup, tager vi en samtale om, hvordan de kan skabe intrapreneurer og entrepreneurs in residence som interne funktioner.

Der findes et utal variabler, der spiller utallige roller i hver enkelt virksomhed, og det kan derfor være svært at pege på "one size fits all"-løsninger.

Men vi kan pege på et par klassikere, som er værd at fokusere på:

I. Penge ≠ success

Det kan være let for den øverste ledelse at tale om at være imødekommende overfor fejltagelser, og at virksomheden skal være både omstillingsparat og udfordre egne kompetencer. Men hvor mange funktioner og hold i din

virksomhed kan tillade sig at træde ved siden af eller tabe et større beløb på et projekt, som slår fejl? Hvor mange medarbejdere får udbetalt en bonus for "at have prøvet", uanset udkommet?

Det betyder ofte, at alt for få ideer får lov til at vokse sig store nok til at overleve turen op på chefgangen. Til gengæld bliver dem, der når toppen, ofte tildelt uhyrlige mængder af ressourcer. Mens et stort budget kan gøre forskellen mellem succes og fiasko i visse sammenhænge, f.eks. områder som fin-tech, der kræver meget kapital i begyndelsen, er det sjældent pengene, der forbedrer sandsynligheden for, at et nyt innovationsprojekt slår igennem.

Hvis projektets kernekoncept er baseret på forkerte antagelser eller faktorer, interne som eksterne, som ændrer sig hurtigere end reaktionstiden i det projekt, betyder tildelingen af flere ressourcer kun, at fejlen bliver så meget større, og sværere at rette ind.

Vores råd: Prøv i stedet at eksperimentere i det små. Den bedste måde at mindske risikoen ved innovation er at mindske risikoen ved at prøve.

II. Innovation ≠ produkt

Ofte, når vi taler om at tænke i nye, kreative baner og skabe innovative løsningsmodeller, er vores fokus typisk på løsningen. Sjældent på problemet.

Det er let at høre om en ny teknologi, marked, platform eller mulighed og blive revet med. På den vis lader man sig alt for ofte diktere af faktorer, der dybest set er irrelevante for den aktuelle problemstilling, men relaterer til, hvilken løsning der (måske) har en berettigelse.

Strukturer i en given virksomhed er med til at definere, hvordan vi bygger nye løsninger, men vi tager altid udgangspunkt i problemstillingen. Hvordan kan problemet bedst løses? Er det gennem en ny virksomhed? Et nyt produkt? En intern forandrings-proces? Et joint venture?

Har du overvejet hvordan de eksisterende forretningsenheder eller -funktioner kan bidrage til løsningen? Skal de ske under den eksisterende brand identity, eller giver det mere ro og risikovilje at eksekvere under et anonymt navn?

Vores råd: Prøv at anskue innovationsprocessen som et Hollywood-studie eller en venturekapitalist. Du får sjældent mulighed for at ramme plet med alle projekter, produkter eller services, så opbyg en kapacitet, der tillader at have en portefølje af små risici med potentielt store gevinster.

III. Virksomhedsleder ≠ Iværksætter

Har du de rette kompetencer til at kunne udøve intrapreneurship i din virksomhed? Har du folk, der har prøvet at bygge noget op fra bunden før?

Ingen er fødte iværksættere. Eller rettere: Vi er alle født til at skabe. Men års skoling, erfaring, brændte naller og indordning har banket iværksættertrangen og modet ud af langt de fleste. Spørg dig selv, hvor mange iværksættere du har i din virksomhed, der er blevet afskrækket fra nogensinde at realisere skabertrangen.

Der er med garanti dygtige, flittige, kreative medarbejdere! Men at skabe en ny forretning fra bunden er mere end almindeligt opslidende og krævende og stiller krav til en anden type kompetencer end, der almindeligvis er tilgængelige i en større virksomhed. Det er ikke

tilfældigt, at de mest succesfulde iværksættere er dem, der har en række erfarne mentorer til rådighed.

Det betyder to ting for dig: For det første er chancen for, at du har de rette erfarne talenter til at skabe noget nyt, meget lille og for det andet, er der en intern kapacitet, der skal opbygges.

Vores råd: Find på måder og veje, hvorved iværksættere og entreprenører kan involveres i din proces. De har givetvis ikke et es i ærmet, når det kommer til ledelse af større virksomheder, men de kan fortælle dig en ting eller to om, hvad der kan gøres, og hvad der absolut(!) ikke skal gøres i startups. De har været der før, så det kan kun gavne at lytte til dem. Og vær kreativ i måden, du involverer dem på. De er givetvis ikke ude efter en læn-gerevarende fuldtidsansættelse (de har for travlt med at bygge deres imperium) under alle omstændigheder.

Og husk også, at entreprenører ofte er motiverede af helt andre ting end bonus, karrierevej, ansvar, ledelse, titler og pensionsordninger, som ofte er det, der motiverer folk til ansættelse i større virksomheder.

IV. Innovation ≠ Lineær

Undgå at gå i den klassiske fælde og tænke, at innovation og iværksætteri er en forlængelse af den eksisterende forretning eller organisation.

At indarbejde entrepreneurship i en eksisterende enhed kan i sig selv være en udfordring. Men værre er det, hvis den eksisterende virksomhed forhindrer det unge nye startup i at blomstre ved at være en forhindring for forståelse.

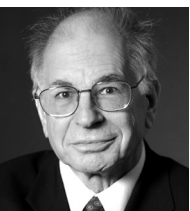
Etablering af et startup er mere end en digital forlæn-

gelse af jeres eksisterende forretning. Jeres konkurrenter tænker som jer i nye baner, og dagene med det lineære marked, hvor vi kunne forudse hinandens skaktræk, er for længst forbi.

Da Apple lancerede Facetime brugte de ikke meget tid på at overveje, hvordan de var ved at skabe en ny, dominerende, konkurrent på markedet for internationale telefonopkald.

Jeres næste konkurrent kan meget vel være en helt anden spiller, der kommer ind fra sidelinjen, og du er blot lidt ”collateral damage” i deres innovationsprocess.

Vores råd: Kig dig om i videre udstrækning og spørg dig selv, hvad der er det rigtige at skabe for jeres forretning, uanset om det måtte være en forlængelse af det eksisterende fokus eller ej. Vejen til vækst er givetvis en helt anden.



DANIEL KAHNEMAN

Intuitiv beslutningstagen eller forudindtagethed

Daniel Kahneman er psykologi-professor fra Princeton University og modtog i 2002 Nobelprisen i økonomi

De fleste af os ser virkeligheden som bedre, end den reelt er. Vi ser vores egne karaktertræk som mere fordelagtige, end de er. Og de mål, vi sætter os, ser vi som mere opnåelige, end de egentlig er. Vi har også en tendens til at overdrive vores evne til at forudsige fremtiden, hvilket medfører overmod.

Hvad angår konsekvenser af beslutninger er den optimistiske bias eller forudindtagethed nok den mest signifikante kognitive bias. Optimistisk bias er både en gave og en risiko, og derfor bør du både være glad og bekymret, hvis du temperamentsmæssigt er optimistisk anlagt.

Optimisme er normalt, men nogle heldige mennesker er mere optimistiske end resten af os. Hvis du er genetisk disponeret med en optimistisk bias, behøver du næppe at få at vide, at du er en heldig kartoffel, for du føler dig allerede heldig.

Optimistiske mennesker spiller en central rolle i vores samfund. De er opfindere, iværksættere og ledere. Det er de blevet ved at opsoge udfordringer og tage chancer. De har talent, og de har været heldige, i hvert fald heldigere end de selv vil vedkende sig.

En undersøgelse af stiftere af små virksomheder konkluderede, at iværksættere er mere optimistiske end medlemledere omkring livet generelt. Deres erfaringer med succes har bekræftet deres tro på egen dømmekraft og deres evne til at styre begivenhedernes gang.

Optimistisk forudindtagethed

Forskningen tyder på, at en optimistisk forudindtagethed spiller en rolle (nogle gange den dominerende rolle), når folk eller organisationer frivilligt påtager sig megen risiko.

Det er snarere reglen end undtagelsen, at folk, der tager chancer, undervurderer den modgang, som de står over for. Og fordi de fejlvurderer risikoen, tror optimistiske iværksættere ofte, at de er forsigtige, selv når de ikke er det. Deres selvtillid opretholder det positive sind, som gør dem i stand til at få andre med på vognen, hørner moralen hos deres ansatte og øger udsigten til sejr. Når handling er nødvendig, er optimisme, selv den indbildske slags, måske en god ting.

Et optimistisk sindelag opfordrer til udholdenhed, når

man står over for forhindringer. Men den udholdenhed kan også koste.

Professer i strategi og entrepreneurship, Thomas Astebro, belyser i en række studier, hvad der sker, når optimister får dårlige nyheder. I Astebros studier førte dårlige nyheder til, at omkring halvdelen af iværksætterne stoppede, efter de modtog en karakter, som utvivlsomt forudså nederlag. Men 47% af dem fortsatte udviklingsforsøg, selv efter de fik at vide, at deres projekt var håbløst, og i gennemsnit fordoblede de deres indledende tab, før de gav op.

At blive ved efter at have fået nedslående råd var relativt almindeligt blandt iværksættere, som havde en høj score på en optimismeskala. Det beviser, at optimismen også kan være stædig og dyrekøbt.

På markedet har troen på ens egen overlegenhed selvfølgelig betydelige konsekvenser. Ledere af store virksomheder tager nogle gange store chancer i forbindelse med dyre fusioner og overtagelser, fordi de tror, at de kan administrere en anden virksomheds aktiver bedre, end den nuværende ejer kan. Aktiemarkedet plejer at svare ved at nedgradere værdien af det overtagede firma, fordi erfaringer har vist, at sådanne anstrengelser fejler oftere, end de er en succes. Misforståede overtagelser af firmaer er blevet forklaret med en "hybris hypotese".

Lederne af den virksomhed, som overtager den anden virksomhed, er simpelthen mindre kompetente, end de tror, de er.

De risikovillige

Økonomerne Ulrike Malmendier og Geoffrey Tate identificerede optimistiske CEO'ere på det antal aktier af

virksomheden, som de selv ejede, og de observerede, at meget optimistiske ledere tog usædvanligt store chancer. De stiftede gæld frem for at tage sig af problemer og var mere tilbøjelige til at "overbetale for andre virksomheder og påtage sig værdiødelæggende fusioner". Det var bemærkelsesværdigt, at aktien på den overtagede virksomhed led gevaldigt mere under fusioner, hvor CEO'en var alt for optimistisk ifølge forfatternes målinger. Markedet er åbenbart i stand til at identificere selvsikre CEO'ere.

Denne observation frikender CEO'erne for den ene beskyldning, mens den dømmer dem for en anden. De ledere af foretagender, som tager ufornuftige chancer, gør det ikke, fordi de satser andre folks penge. De tager faktisk større chancer, når de personligt har mere at miste.

Den skade, som overmodige CEO'ere forvolder, bliver forstærket, når erhvervspressen gør dem kendte. Bevismaterialet indikerer nemlig, at det koster penge for aktionærerne, når CEO'ere modtager prestigefyldte priser.

Forfatterne skriver: "Vi har opdaget, at virksomheder med prisvindende CEO'ere ikke leverer før eller siden, både hvad angår aktier og bedrifter. På samme tid som CEO'ens løn øges, bruger CEO'en mere tid på andre aktiviteter såsom at skrive bøger og sidde i andre bestyrelser".

Jeg har haft masser af muligheder for at stille stiftere af og deltagere i innovative startups dette spørgsmål: I hvilken grad vil resultatet af dine handlinger afhænge af din rolle i virksomheden?

Svaret kommer prompte, og i min lille samling har det aldrig været under 80%. Selv når de ikke er sikre på, om de får succes, så tror disse modige mennesker, at deres skæbne er i egne hænder. De ved kun lidt om deres konkurrenter og mener, at i fremtiden vil konkurrenterne kun spille en lille rolle.

Konkurrenceforsømmelse

Colin Camerer, som skabte konceptet om at forsømme konkurrenterne, illustrerede det med en udtalelse fra et bestyrelsesmedlem i Disney Studios. Han blev spurgt om, hvorfor så mange store film blev lanceret i de samme ferier. Han svarede: Hybris. Hybris. Hvis du kun tænker på din egen forretning, tænker du, at jeg har en god PR-afdeling, og jeg har en god marketing-afdeling... og du tror ikke, at alle andre tænker på samme måde. Konkurrenterne er ikke en del af beslutningen. Med andre ord er en svær beslutning blevet erstattet af en let.

Det er noget, vi viger uden om uden at opdage det. Vi tænker hurtigt, intuitivt (system 1-tænkning), når det er muligt, og skifter over til den mere gennemtænkte og gennemarbejdede system 2-tænkning, når vi indser, at det er et kompliceret problem, som er opstået.

Det spørgsmål, som studiechefer (eks. i Disney) i virkeligheden bør besvare, er dette: Når man tænker på, hvad de andre gør, hvor mange vil så komme og se vores film? Det spørgsmål, som de rent faktisk stiller sig selv, er mere simpelt og referer til viden, som er lettilgængelig for dem: Har vi en god film og en god organisation til at markedsføre den?

Organisationer, som stoler på overmodige eksperter, må forvente bekostelige konsekvenser.

Et studie af CFO'er foretaget af Duke University viste, at de CFO'er, som var mest overmodige og optimistiske omkring, hvordan Standard & Poors indeks ville præstere det følgende år, også var overmodige og optimistiske omkring udsigten for deres egne virksomheder, og de endte med at tage flere chancer end andre.

Nassim Taleb, forfatteren til *The Black Swan*, har udtalt,

at utilstrækkelig forståelse for verdens foranderlighed uvilkårligt fører til, at økonomer tager chancer, som de burde undgå. Men der bliver sat stor pris på optimisme. Folk og virksomheder belønner mennesker med vildledende information mere, end de belønner dem, der fortæller sandheden.

En fordomsfri værdsættelse af alt det usikre er en hjørnesten i rationaliteten, men det er ikke, hvad organisationer vil have. Ekstrem usikkerhed paralyserer os under farlige omstændigheder og indrømmelsen af, at man bare gætter, er helt uacceptabel, når der er meget på spil. At handle efter foregiven viden er ofte den foretrukne tilgang.

Medicinsk sikkerhed

Overmodighed virker også til at være indgroet i lægevidenskaben. Et studie af patienter, som døde på skadestuen, sammenlignede obduktionsresultater med diagnoserne, som lægerne var kommet frem til, mens patienterne stadig var i live. Lægerne rapporterede også deres selvtillid.

Resultatet: Læger, som var 100% sikre på deres diagnose efter patientens død, tog fejl i 40% af tilfældene.

Man ser igen, at eksperters overmodighed er indgydt af deres patienter. Som forskerne noterede: Generelt bliver det opfattet som et svaghestegn og et tegn på sårbarhed, hvis læger virker usikre.

Ifølge Martin Seligman, ophavsmanden til positiv psykologi, så bidrager en "optimistisk forklaringsstil" til ukuelighed ved at forsvare ens selvopfattelse. Essensen er her, at agerer man efter den optimistiske stil, så tager man æren for sine successer, men påtager sig kun lidt skyld, når man fejler.

Organisationer er måske bedre til at holde optimismen i ave, end individer er. Den bedste måde at gøre det på stammer fra Gary Klein, min ”mod- og medsammen-svorne”, som generelt er fortalende for intuitiv beslutningstagen frem for forudindtaget.

Kleins forslag, som han kalder ”før døden”, er simpelt. Når organisationen næsten er kommet frem til en vigtig beslutning, men ikke er gået hele vejen, så burde de samle en gruppe mennesker med kendskab til beslutningen for at lytte til en kort tale: Forestil jer, at vi er et år inde i fremtiden. Vi implementerede planen, som den er nu. Resultatet har været en katastrofe. Tag venligst 5 til 10 minutter og skriv en kort historie om den katastrofe.

Når et team er i gang med at samle sig om en beslutning, bliver offentlig tvivl omkring fornuften bag den planlagte handling gradvist undertrykt og bliver til sidst set som bevis for mangel på loyalitet.

Undertrykkelsen af tvivl bidrager til overmod hos teamet, hvor kun tilhængere af beslutningen har en stemme. Hovedformålet med ”før døden” er altså, at den legitimerer tvivl.

Derudover opfordrer den tilhængerne af beslutningen til at søge efter mulige trusler, som ikke tidligere er overvejet. ”Før døden” er ikke et universalmiddel og giver ikke fuld beskyttelse mod grimme overraskelser, men den går langt for at mindske skaden af planer, som er tilbøjelige til at have ukritisk, optimistisk bias.



MICHAEL MICHALKO

At tænke universelt frem for i enkeltheder

Michael Michalko er én af de højest respekterede kreativitetseksperter i verden og forfatter til bestselleren *Thinkertoys*

Læs følgende:

Jeg knune ikke tro, at flok rnet fkasitk knune læse dtete. Den fmonælenae kfart som mesnemenkhejren bedisder. Det er lgie mgeet i hvliekn rkækeøflge bgsotvaerne i et ord er, det esente der er vgitgit er at det frøtse og stidse bsgoatv er på rtete setd. Rseten kan vræe et kmolpet rod og man vil satidg knune lsæe det uedn pborelemr. Det er fdori, at når man fsørt har lræt at lsæe, så bygeendr vi at otsplile bsogvaterne i veros hevod, så vi ser det, vi fvoretner at se. Mnneesekhrejnen lsæer ikke alle bgosatver hevr for sig, men ofptater odret som et hele. Vi gør det uebvdist uedn tnake. Urtoilgt. Jeg har atlid toret, at det var vtigigt, at knune satve!

Utroligt, ikke sandt? Hvorfor er du i stand til at se og forstå nogle sammenrodede bogstaver som ord? Hvordan kan du finde en mening i en bunke rodede bogstaver? Vis afsnittet til ethvert barn, som er ved at lære at læse, og de vil sige, at det, som du tror, er ord, er nonsens.

Det er fordi, ordmønstre i deres hjerner ikke er fastlåst endnu. Vores ordmønstre er så rigide, at når vi læser de rodede bogstaver som ord, så ser vi dem ikke længere som en bunke rodede bogstaver, men som almindelige ord.

Den dominerende faktor i den måde, vores hjerne fungerer, er at opbygge mønstre, som får os til at simplificere og forstå en kompleks verden. Disse mønstre er baserede på vores erfaringer i livet, uddannelse og arbejde, som har fungeret i fortiden. Vi ser 6 x 6, og 36 er det første, der dukker op på nethinden uden rigtig at tænke over det.

Vi børster vores tænder om morgenen, tager tøj på og kører på arbejde uden rigtig at tænke på det, fordi vores tankemønstre gør os i stand til at udføre rutineopgaver hurtigt og præcist.

Men det samme mønster gør det svært for os at komme på nye idéer og kreative løsninger på problemer, specielt når vi bliver konfronteret med usædvanlig data.

I eksemplet er vores ordmønstre så inkarnerede, at bare lidt information (det første og sidste bogstav i ordet) er nok til, at det aktiverer hele ordmønstret.

Forestil dig din hjerne som en tallerken med gelé, som har sat sig og er helt fladt. Når hjernen modtager information, organiserer det sig selv. Det er som at hælde varmt vand på tallerkenen med gelé med en teske. Forestil dig det varme vand blive hældt på tallerkenen med gelé og lige så stille og roligt blive tippet, så det løber

af. Efter flere gentagelser af denne proces vil overfladen af geléen være fuld af furer, indsnit og render.

Nyt vand (information) ville automatisk starte med at flyde ind i de formede render. Efter noget tid ville det kun kræve lidt information (vand) at aktivere en hel kanal. Det er mønstergenkendelse og mønsterfuldstændiggørelse i hjernen. Selv om meget af informationen mangler, så vil mønsteret blive aktiveret. Hjernen korrigerer og fuldfører information for at vælge og aktivere et mønster.

Det er derfor, at når vi sætter os ned og prøver at komme på nye idéer eller løsninger, så plejer vi at komme på de samme gamle idéer. Information flyder igennem de samme gamle render og furer og skaber de samme gamle forbindelser, som producerer de samme gamle idéer igen og igen.

Overvej hvad der sker, når du læser de her ord:

Tyv.....skødesløs.....fængsel

Bare tre ord aktiverer et tankemønster i din hjerne, som får dig til at tænke på en historie om en tyv, som er skødesløs og bliver fanget og ender i fængsel. Der er ingen historie. Der er kun tre ikke-relaterede ord. Din hjerne genkendte simpelthen et allerede eksisterende kognitivt mønster og antager historien.

Hjernen forarbejder ny information ved omgående at pålægge mening baseret på den dominerende, associerede, formodede kontekst frem for objektiv inspektion. Desuden er vores bedømmelser og beslutninger ofte baseret på automatiske svar til informationen frem for grundig, logisk analyse. Den næste sætning er en kombination af bogstaver og tal. Bemærk, hvordan din hjerne antager, at det er en sætning baseret på udseendet og

responderer automatisk ved at identificere numrene som bogstaverne, de ligner.

På 54mm3 måd3 læ53r d1n hj3rn3 d3t h3r 4u7om4t15k ud3n overhov3d37 4t tæn3 på d3t

Det er denne vanemæssige brug af mønstergenkendelse, som giver os en øjeblikkelig fortolkning af problemet. Det begrænser også vores syn på verdenen, vores adgang til nye idéer og vores adgang til unikke løsninger. Hvis du altid tænker på den måde, du altid har tænkt, så vil du altid få, hvad du altid har fået.

Et oplysende eksperiment blev udført af nogle gestaltpsykologer med en gruppe hunde: Hundene blev trænet til at gå imod noget, når de blev vist en hvid firkant og at undgå det, når de blev vist en grå firkant. Når hundene havde lært det, så skiftede de til at bruge en grå firkant og en sort firkant. Hundene skiftede med det samme med at gå imod genstanden som svar til den grå firkant (som de tidligere undgik) og undgik i stedet genstanden som svar til den sorte firkant (som de ikke havde lært at undgå). I stedet for at opfatte det grå som en absolut stimuli, så opfattede hundene den dybere essens af lysere over for mørkere i stedet for grå, hvid eller sort som det, de skulle opfatte.

Vi har mistet følsomheden til dybere relationer, funktioner og mønstre, fordi vi er uddannet til at fokusere på enkeltheder fra erfaringen i modsætning til det universelle. Vi ser dem som uafhængige dele af en objektiv realitet. For eksempel: hvis en almindelig person bliver trænet til at tilgå noget, når de får vist en hvid firkant og undgå det, når de får vist en grå firkant, og når firkanterne bliver byttet ud med grå og sorte firkanter, vil mennesket stadig undgå den grå firkant. Når grå er ble-

vet defineret i vores hjerner, så ser vi det grå som uafhængigt og helt og aldeles selvstændigt. Det betyder, at intet kan interagere med det eller påvirke det. Det er faktisk blevet absolut.

Over tid har vi dannet en indstilling, som fokuserer meget på at separere menneskelig erfaring i forskellige domæner og universer. Vi er stiltiende blevet lært, at opfattelse er en aktivitet, hvor man inddeler en kompleks scene i separate dele efter aktiviteten, hvor man tilføjer nogle standardetiketter til delene.

For eksempel hvis en almindelig person blev bedt om at lave en ny og bedre lynlås, så ville personen tænke på ting i allerede eksisterende kategorier så som ”materialet lynlåsen er lavet af, stedet lynlåsen er syet på tøjet, størrelsen af lynlåsen, farve og design, lukkeren, lynlåshåndtaget til at bevæge lynlåsen op og ned osv.” Den måde at tænke på er eksklusiv. Målet er at adskille og ekskludere elementer fra ens tankegang af det, som eksisterer nu. Det modvirker kreativ tænkning.

Du kan ikke tvinge dig selv til at se på ting på en anderledes måde lige meget, hvor inspireret du er til at gøre det. Lige meget, hvor meget og hvor længe du tænker på en lynlås, så vil du blive ved med at se en lynlås som en selvstændig del af en selvstændig realitet og vil blive ved med at fokusere på enkelthederne ved en lynlås.

Ændr dine tankemønstre

Du kan ændre dine tankemønstre ved at fokusere på det universelle i stedet for enkelthederne. Når du gør det, så vil du se dig selv se på det samme som alle andre, men opfatte noget andet. Essensen i en lynlås er at fæstne.

Tænk på processen med at fæstne i stedet for på lynlåsen. I stedet for at tænke på det bestemte ved en lynlås så prøv at åbne sindet og tænk på, hvordan ting fæstner sig (universelt).

Her er nogle eksempler:

Hvordan fæstner en bi sig til sit bistade?
Hvordan fæstnes et vindue til en karm?
Hvordan fæstner en fugl dets rede til en gren?
Hvordan fæstner et menneske en sko til hendes fod?
Hvordan fæstner bjergklatrere sig til bjerget?

George de Mestral, en opfinder fra Schweiz, granskede idéen om at skabe en bedre lynlås. Han tænkte kreativt og opfattede essensen ved en lynlås som noget, der ”fæstner”. Han tænkte universelt og prøvede altid at forbinde alle mulige slags ting med essensen af at ”fæstne”.

En dag tog han sin hund ud at gå en tur i naturen. De vendte begge tilbage dækket til af burrer, de plante-lignende frøsække, som fæstner sig til dyrepelse for at rejse til fertile grønne områder. Han fik en åbenbaring og så en forbindelse mellem burrerne og en lynlås, da han undersøgte de små kroge, som gør det muligt for de frøbærende burrer at klynge sig så bidsk til de bitte små sløjfer i stoffet på hans bukser. Det inspirerede ham til at opfinde et tosidet beslag (tosidet som en lynlås), den ene side med stive kroge lige som burrerne og den anden side med bløde sløjfer lige som på stoffet i hans bukser. Han kaldte sin opfindelse for ”Velcro”, som er en kombination af velour og hækling.

Det karakteristiske træk ved George de Mestrals måde at tænke på var hans konceptuelle forbindelse mellem en lynlås og en burres mønstre. Han hoppede frem og tilbage mellem idéer og prøvede at gætte sig til, hvad der ville virke, og hvad der ikke ville virke.

Når jeg siger ”gætte”, mener jeg, at han var nødt til at tage chancer for at se, hvilke aspekter ved en burres mønster der betød noget, og hvilke der ikke gjorde. Måske

betød former noget og ikke tekstur og omvendt. Måske betød orientering noget, men ikke størrelser og omvendt. Måske betød krumning eller mangel på samme noget, og sådan blev han ved, indtil det lykkedes.

Idéen om Velcro er ikke bare større end de dele, der udgør den, men det er også noget andet end bare det, som delene udgør.

Rettesnor

Forestil dig, at du blev udfordret med opgaven at finde en bedre måde at organisere måden, information flyder på internettet. Gennemsnitsmennesket ville organisere og tænke på de enkeltheder, som relaterer til internettet, den måde information er organiseret digitalt, og den måde nuværende søgemaskiner virker.

Hvad er essensen ved problemet? Hvordan er tingene organiserede, så de kan samles og flyde? Princippet er ”at samle og flyde.”

Tænk på hvordan ting samles og flyder i andre sammenhænge. For eksempel:

- a. Hvordan samler og flyder fisk?
- b. Hvordan samler og flyder molekyler i væsker?
- c. Hvordan samler og svæver fugle, når de flyver?
- d. Hvordan samles og løber får i flokke?
- e. Hvordan samler og strømmer folk ind og ud af et stadion?

Xiaohui Cui ved Oak Ridge National Laboratory i Tennessee begravede sig selv i problemet omkring at finde en bedre måde at organisere information på internettet. Han gjorde det ved at gøre princippet ved problemet abstrakt (at samle og flyde) og begravede sig i at søge efter andre steder, hvor ting samles og flyder. Da han lavede en analogisk forbindelse mellem, hvordan fugle af

samme art samles og svæver sammen, og hvordan information samles og flyder på internettet, var han i stand til at se på problemet på en ny måde.

Systemet, han skabte, efterligner den måde, fugle af samme art samler sig, når de flyver. Han skabte flokke af virtuelle ”fugle.” Hver fugl har et dokument, som har en flok numre. Dokumenter med en masse ens ord har talrækker af samme længde. En virtuel fugl flyver kun med andre fra samme ”art” eller i det her tilfælde dokumenter med talrækker af samme længde.

Når en ny artikel dukker op på internettet, skanner software det for ord, som er ligesom dem, der er i eksisterende artikler og lægger dokumentet i en eksisterende flok eller skaber en ny.

Cuis nye værktøj vil, når du går online, automatisk opdatere din browser med nye historier, som er blevet tilføjet dine yndlingshjemmesider. Det vil også komme med automatiske opdateringer fra andre hjemmesider, så som når nye videnskabsartikler tilføjes til journaler.

Cui opdagede den abstrakte forbindelse, som forbinder og ikke separerer dele af to komplekse heler ved at tænke universelt og på essenser. Han forbandt at samle og flyde information med, når fugle samles og svæver.

Det er essensen ved at tænke kreativt: En kompleks blanding af elementer af to eller flere usammenlignelige emner, som alle involverer gætværk frem for vished.



TORBEN WIESE

Udnævn dig selv til chef for innovation

Torben Wiese er dobbelt bestsellerforfatter, foredragsholder og underviser i at bryde vaner

Har du hørt, at du skal være ”forandringsparat og innovativ” - og tænkt ”ÅH nu igen!” Det er dine vaner, der taler. Se her, hvordan du bryder vanerne og når dine mål.

”Det eneste konstante er forandringen” sagde den græske filosof Heraclitus for mere end 2.500 år siden. I dag er det mere sandt end nogen sinde før - og samtidigt kommer det aldrig til at gå så langsomt, som det gør i dag!

Som organisation, leder, medarbejder og som privat menneske kan vi være sårbare over for forandringer, men de præsenterer samtidig muligheder for at nå højere, lykkeligere og bedre mål - nemmere, sikrere og hurtigere og den bedste måde ikke at sakke bagud, men at løbe forrest.

Vi håndterer typisk forandringer på én af 3 måder:

- 1) *Organisationen lader stå til* - man gør intet og opdager ikke engang nye muligheder/trusler.
- 2) *Organisationen får ”hjulpvet ændring”* - nye situationer tvinger os til handling, men på bagkant.
- 3) *Organisationen skaber løbende ”frivillige” forandringer.* Alle er innovative på forkant, er vågne,

åbne, ydmyge over for egen succes og ser forandringer som en mulighed for at bevare det gode, opnå vækst og mål og som et middel til ikke at ende i uønskede situationer.

I en forandrende tid skaber de *frivillige ændringer* den sikreste og stærkeste konkurrencemæssige organisation, hvor man er forandringsskabende i stedet for blot forandringsparat.

Er I også truede?

Uanset, hvor meget på forkant vi er og lige meget, hvor gode produkter, ydelser og priser (mener) vi har, så er der allerede nu nogen eller noget, der pønser på at udrydde os og tage vores plads.

Det viser historien med al tydelighed, bl.a. i:

- Energisektoren, hvor alt gik fra kul til olie, til skifergas og nu grøn vedvarende energi.
- Bilbranchen, hvor stort, dyrt og energislugende nu går mod grønt og besparende.
- Hotelbranchen, hvor de største før havde enorme investeringer bundet i bygninger og havde faste

- omkostninger til lønninger, hvor ”verdens største hotelkæde” i dag blot er en app, der styres af få, men innovative, visionære og nytænkende mennesker.
- Urbranchen, hvor klokken nu er noget, man altid har med sig i sin telefon.
 - Bogbranchen, hvor kun de bedste forfattere kom igennem nåleøjet og fik udgivet deres bøger til i dag, hvor alle kan udgive, markedsføre og sælge bøger via diverse hjemmesider.
 - Dagligvarehandelen, hvor 1000 biler før kørte til supermarkedet til nu, hvor én bil leverer varerne til de 1000, som samtidigt kan bruge tiden på noget mere interessant.
 - TV og radio-stationer, hvor vi før måtte indrette os på deres planlægning og smag til nu, hvor vi hver især ser, hvad vi vil, hvor vi vil, og hvornår vi vil.
 - Postvæsenet, der før levede af at sende breve, men nu må genopfinde sig selv og levere pakker til os fra bl.a. vores nethandel.
 - Den finansielle sektor, hvor vi før skulle fysisk i banken, men nu ordner det meste hjemmefra.
 - Hyrevognsbranchen, hvor vi før fandt os i høj pris og dårlig service nu kan blive transporteret både billigere og venligere i bil via en app.
 - Musikbranchen, hvor de fleste musikbutikker er lukkede, og vi streamer musikken.

Spørgsmålet er ikke kun om I står på listen nu, men hvornår I kommer til det?

For det gør vi alle, hvis vi ikke målrettet stiller krav om en innovativ adfærd hos samtlige medarbejdere, der hver især skal lære at tænke som ledere af innovation.

Se hvordan det gik andre, der ikke brød vanen:

- Nokia - verdens største producent af mobiltelefoner missede markedet for smartphones - Nokia mobil er lukket.
- Kodak - verden største producent af filmruller med 12/24/36 billeder på var blevet forandringsresistente og mente ikke de stod på listen - Kodak film er lukket.
- SAAB en af verdens sikreste biler formåede ikke at tilpasse sig markedet og gå fra nærmest kampvogne til mindre og økonomiske biler - SAAB biler er lukket.
- Blockbuster - verdens største udlejer af film i deres forretninger - troede ikke på online film, og nu sidder Netflix, HBO med flere på markedet - Blockbuster er lukket.

Hvem bliver de næste?

Men overfor alle forandringer og innovation står vanerne.

Vaner som hjernen elsker, fordi den:

- 1) Sparer energi
- 2) Får en følelse af tryghed

Menneskehjernen er designet for ca. 100.000 år siden og afløste neandertalerens hjerne (der som bekendt uddøde, fordi de ikke kunne tilpasse og udvikle sig!). Dengang - som i dag - var menneskehjernen det smarteste inden for hjerner i det, man kunne kalde version 1,0.

Vores hjerne er imidlertid stadig som dengang, men livet er et andet, og det stiller helt andre krav til vores hjerne end den oprindeligt er udviklet til.

Tryghed er vores mest dominerende psykiske behov - og hjernen føler netop tryghed, når vi gør, hvad vi *plejer*.

Kan du derfor høre dig selv eller andre sige sætninger som:

- ”Skal man forandre noget, der virker?”
- ”Vi er jo ikke en gang færdige med de sidste forandringer!”
- ”Jeg er, som jeg er og sådan må de tage mig”.
- ”Vi gør alt, hvad vi kan”.
- ”Vi har faktisk 20 års erfaring inden for dette”.
- ”Det har vi prøvet, og det virker ikke”.

- så er det hjernemæssigt set helt naturligt. Endda ser vi ofte organisationer finde en fælles tryghed i en fælles utryghed over alt det nye!

De 4 vanearketyper

Lidt karikeret arbejder vi her med 4 arketyper måde at se og tilgå forandringer på. Hvilken type er du, og hvilke har I flest af i jeres organisation - og hvad er mulighederne eller konsekvenserne af dette?

1. *Den bagstræberiske* (Ser forandringer som et onde og er i direkte opposition - kommer ikke på nye ideer).
2. *Skeptikeren* (Er tilskuer, tænker statisk og reagerer mest - men ikke nødvendigvis modarbejdende. Kommer måske med nye ideer, men mest til egen fordel).
3. *Den konstruktive* (Søger mulighederne i det nye, udnytter og implementerer det nye. Kommer på ideer og forandringsforslag, også for helheden - og er god til at følge dem til dørs).
4. *Udvikleren* (Ser forandringer som en nødvendighed, skaber dem, tænker nyt - er innovativ - har mange nye bolde i luften, men griber dem dog ikke altid).

Det, der har bragt jer der hen, hvor I er i dag, bringer jer ikke der hen, hvor I gerne vil.

Derfor er et af de vigtigste konkurrenceparametre, at I har evnen og motivationen til at tænke nyt og håndtere forandringer godt.

Konkurrenterne leverer også gode produkter og services, så kunderne køber der, hvor de mærker en åbenhed over for det nye og hos dem, som tænker nyt til kundens og medarbejdernes fordel.

Derfor ønsker vi det rette mix af ledere og medarbejdere i organisationen og sandsynligvis overvejende de *Konstruktive* og *Udviklere* og lad så bare de andre typer søge over til konkurrenterne - men det gør de nok ikke!

Dette betyder dog ikke at, alt nyt er godt, og at vi blot hovedløst skal sige ”ja” til alt nyt og til alle nye ideer. Det at have en sund skepsis og ind imellem sige ”nej” har absolut ind i mellem også sin værdi.

Men uanset om vi siger mest ”ja” eller ”nej”, skal vi altid vurdere, om det blot er blevet et vanemønster, der måske føles trygt for os som medarbejdere eller organisationen, og om dette mønster giver ægte tryghed i en forandrende tid, eller om det med fordel burde ændres.

”*Vaner har lange rødder*” siger et kinesisk ordsprog, og sandt er det, at det kan være svært at ændre noget, der føles godt - og som nævnt, så er alt ”nyt” jo heller ikke nødvendigvis godt nyt. Derfor er det så vigtigt at have vores mål, visioner og drømme for øje, så vi kæmper sammen og holder fast i, at vi både kan og skal ændre og justere os. Eller som de gamle indianere sagde: Hvis din hest er død, så stå af!

Tillykke. Du er derfor hermed udnævnt til chef for foran-

dringer og innovation - store som små - det er dem og
dig, vi har brug for.

Vanebrydende hilsener

Torben Wiese



NIRMALYA KUMAR

Usynlig innovation

Nirmalya Kumar er professor i marketing ved London Business School samt kåret som én af verdens 50 vigtigste professorer

Nye produkter som iPad'en eller Facebook er synlige for slutbrugerne og hele verden. Som resultat deraf bliver virksomhederne og de lande, hvor de skabes, set som meget innovative.

I kontrast hertil findes en gruppe innovationer, som man kan kalde for "usynlig innovation", fordi forbrugere ikke ser dem. De er dog lige så transformerende, og de kommer bl.a. fra Indien. Indiske virksomheder og R&D-enheder i multinationale virksomheder er ledende på dette felt med proces- og ledelsesinnovation (ved sidste tælling havde mindst 750 multinationale virksomheder, inklusiv Astra Zeneca, Google, Intel, Microsoft og Philips, innovations- eller R&D-centre i Indien).

Procesinnovation eller forbedringer i *måden* noget bliver produceret på (kontra produktinnovation som vedrører *hvad*, der bliver produceret), fører typisk ikke til den samme globale synlighed for en virksomhed, som hvis de skabte noget helt nyt.

Indien har muligvis en fordel inden for denne procesinnovation på grund af det, som Phanish Puranam og jeg kalder *tilførsel af intelligens*-effekten. Idéen bag konceptet er simpel: Virksomheder, i nogle af de ikke så glamourøse industrier i Indien, ansætter i dag folk af meget højere kaliber end deres modparter i mere ud-

viklede lande gør. Sammenlignet med indiske arbejdere er vestlige arbejdere med samme kvalifikationer og talent ikke tilbøjelige til at arbejde med generiske opgaver, metalsammensmeltninger, kundecentre eller simple analytikerjobs. Tilgængeligheden af talenter til en fornuftig pris får ofte indiske virksomheder til at tildele, hvad den udviklede verden nok ville opfatte som overkvalificerede folk, til relativt trivielle processer.

Det kan måske virke demotiverende for nogle, men denne tilførsel af intelligens kan også føre til procesinnovation, som danner grundlaget for globale, konkurrencedygtige processer og produkter.

For eksempel er det nok kun i Indien, at man finder millioner af talenter og ambitiøse unge mennesker, som stræber efter at arbejde i et kundecenter! Som man nok kunne forvente, begynder mange af dem at kede sig, når de først er i jobbet, og så begynder de at innovere.

Som resultat deraf er kundecentervirksomheder med base i Indien ved at ændre hele industrien som for eksempel startup-virksomheden 24/7 Customer, der oprindeligt udsprang af Silicon Valley. Virksomheden udviklede et værktøj, som sorterede data om kunders tidligere opførsel og kortlagte denne information i mønstre, som giver et fingerpeg om, hvad kundens intentioner er.

24/7 Customers analytiske værktøj, ServiceNext, kan forudsige, når kundeserviceindblanding er nødvendig og kan derfor hjælpe med at formulere et individuelt svar. Teknologien er patenteret, og patenter i det amerikanske patentregime er umiddelbart forstående. Det dybereliggende mål bag denne innovative tilgang er at reducere overflødige interaktioner og derved minimere kunde-centerkontakt, kunde-frustration og ultimativt udgifter.

Denne tilførsel af intelligens observeres i mange andre indiske virksomheder såsom Bharat Forge i smedindustrien og DenouSource i analyseindustrien, hvor "overkvalificerede" folk finder måder at være innovative på i forbindelse med opgaver, som den udviklede verden ellers har afskrevet.

Ledelsesinnovationer er innovation, der afføder en ny ledelsespraksis, -proces eller -struktur, og som betydeligt ændrer måden, hvorpå ledelsesarbejde bliver udført, og det er typisk usynligt for slutforbrugeren. Kun få innovationer af denne type når så langt, at de får opmærksomhed, medmindre dem, der direkte observerer dem, bliver inspireret nok til at skrive bredt ud om dem.

I blandt denne type innovationer finder man eksempler som GEs udvikling af den moderne virksomheds R&D-laboratorium, Du Ponts opfindelse af kapital-budgetteringsværktøjer, GMs adoption af organisationsstrukturen M-form og Toyotas succes med at bruge medarbejdere på første niveau problem-løsningsevner. Global Delivery Model, som muligvis er Indiens mest usynlige innovation, hører til i denne kategori.

Modellen blev opfundet eller muligvis samtidig opdaget sidst i 1990'erne af Indiske it-virksomheder. Modellen tillader i sin essens, at arbejde, der ellers var en integreret del af virksomheden, transformeres til opgaver, der kan

løses af forskellige virksomheder på forskellige geografiske områder. Fordelene, som opstår heraf, er tydelige. Nu kan arbejde nemlig udføres præcist der, hvor den bedste ekspertise inden for området findes, og hvor det er billigst. Man benytter sig af fordelene ved forskelle i tidszoner til at kunne tilbyde service 24 timer i døgnet. Desuden opnår man en vis risikospredning, hvis redundans er indbygget i distributionsmodellen.

De potentielle udfordringer er lige så tydelige nemlig at få folk til at arbejde effektivt på tværs af barrierer på organisations-, nationalt, kulturelt og tidszoneniveau.

Kritikere spørger ofte skeptisk, hvor bredt den globale leveringsmodel i virkeligheden kan fungere. På nuværende tidspunkt har alle nok hørt argumentet: Jeg skal stadig have klippet mit hår/spise mine måltider/få mit skrædderarbejde og vasketøj ordnet her. Prøv at sende det til udlandet! Det typiske svar er: Fint nok, men jeg kan bestille tid/bestille bord/sy dit tøj (i modsætning til at tage målene), hvor som helst i verden.

Pointen er her, at når man lokkes af de lave lønninger, så skal folk nok finde på måder at dele systemet op på, så der er nogle ting, som ordnes på stedet og andre, som kan ordnes, hvor som helst. Den Globale Leveringsmodel tilbyder simpelthen en systematisk måde at gøre det på.

Det virker åbenlyst, at det her kan lade sig gøre i forbindelse med rutineprægede, trivielle, standardiserede opgaver som for eksempel bookinger. Men kan det mon lade sig gøre med opgaver af høj, intellektuel værdi og kreativt arbejde som R&D eller analyser?

Når man lige tænker over det, så indser man, at et stykke arbejde sagtens kan blive udført i udlandet, også selvom det ikke er simpelt eller standardiseret. Der er trods alt større chance for, at der er mange flere kreative

og talentfulde mennesker i Indien og Kina end i USA eller Storbritannien pga. det større antal mennesker i begge lande, som er i stand til at udføre meget kreativt, ikke-standardiseret arbejde, hvis de bare får chancen.

Dog er muligheden for at kunne levere et stykke arbejde fra en fjernt liggende arbejdskraft begrænset af, om det er sammenkædet med andet arbejde, som er standardiseret. Hvis det er det, så kan selv meget ustrukturerede, kreative processer flyttes til fjerntliggende steder.

Vi fandt faktisk ud af noget endnu mere overraskende. Selv når processerne ikke er standardiserede, så finder virksomheder alligevel måder, hvorpå de kan få det hele til at gå op i en højere enhed, selvom noget af arbejdet bliver udført fra forskellige steder.

Virksomheder har fundet ud af, at ingeniører, som arbejder forskellige steder, er i stand til at koordinere deres iterative programmering og programfejlsrettelser uden den store kommunikation mellem stederne. Det viser sig, at ingeniører trækker på en fælles viden, som de ved, at de deler med hinanden, og som gør, at de kan forudse, hvordan andre vil reagere på programmeringsproblemer. Derfor kan de koordinere deres handlinger, uden at der er brug for megen direkte kommunikation. Al denne fælles viden stammer fra oplæringen i virksomheden og fra brugen af arbejdsprocessoftware, som gør programmeringskonteksten synlig for alle. Det virkede næsten som telepati for den naive iagttager, når ingeniørerne koordinerede deres handlinger uden særligt meget direkte kommunikation!

Implikationerne af proces- og ledelsesinnovationer fra særligt Indien er for eksempel, at den globale leveringsmodel både fører til lavere udgifter for virksomheder fra udviklede lande med høje omkostninger, og så giver det

lavere priser for forbrugerne. Indiske innovationer udvider i stigende grad modellen til at kunne rumme mere sofistikerede opgaver i takt med, at førende virksomheder lærer, hvordan man kan sende mere komplekse og kreative opgaver til udlandet.

Vestlige politikere må indse, at forbedringer i appliceringen af den globale leveringsmodel har transformeret den traditionelle metode.

Det handler ikke længere bare om jobs i kundecentre og softwareudvikling. Det handler nu også om kreative opgaver, da de indiske virksomheder har lært nye måder, hvorpå man kan opdele og integrere sofistikerede arbejde på tværs af geografi. Forbedringer i modellen har væltet den traditionelle logik, hvor man flyttede folk fra udviklingslandene til jobs i vesten (immigration), hvor man nu i stedet kan flytte jobs til mennesker i udviklingslandene.

Disse forbedringer har også øget konkurrenceevnen af ikke bare lette servicejobs, men også jobs i højt innovative brancher, og resultatet er et nedadgående pres på lønnen i vesten.

**THERE IS NO SUBSTITUTE
FOR INNOVATION.**

ORIGINAL, REVOLUTIONARY IDEAS
WILL ALWAYS RISE TO THE TOP.

Richard Branson



JOICHI ITO

En rejseberetning fra et komplet økosystem

Joichi Ito er direktør for MIT Media Lab og en førende stemme, innovator og entreprenør i forhold til internet, teknologi m.v.

Sidste år besøgte en gruppe Media Lab studerende Shenzhen med Bunnie - en gammel ven og min hardware-guru. Han er nok mest kendt for at hacke Xboxen og for at hjælpe mange mennesker med deres hardware, firmware og softwaredesign.

Bunnie er ”vores mand i Shenzhen” og forstår sig på økosystemet af leverandører og fabrikker i Kina bedre end nogen anden, jeg kender.

Mine egne oplevelser i Shenzen

Igennem hans hjælp så og oplevede mine studerende et økosystem, som vi alle har glæde af, men som vi for det meste ikke ser eller ikke er klar over eksisterer. Jeg har indirekte levet gennem historierne og rapporterne fra mine studerende indtil i sidste uge, da jeg endelig kom på min egen tour rundt i Shenzhen med Bunnie.

Bunnie insisterede på, at vi tog afsted i små grupper, da vi skulle hen til steder, hvor der ikke var plads til så mange. Heldigvis var Reid Hoffman, min gamle ven og stifter af LinkedIn, og rektor ved MIT, Marty Schmidt, begge interesserede og havde tid, og sådan blev vores besynderlige lille tour-gruppe dannet.

Turens første stop

Det første stop på touren var en lille fabrik, som tilhører AQS – en fabrikant med aktiviteter i Fremont (USA) og Shenzhen (Kina). De arbejder mest med at sætte chips på kredsløbstavler.

Fabrikken var fuld af Surface-Mount Teknologi (SMT)-maskiner, som bruger computerprogrammeret pneumatik til at vælge og placere chips og andre komponenter på kredsløbstavler. Ud over de mange rækker SMT-maskiner var der masser af fabriksarbejdere, der opsatte rækkerne, programmerede udstyret, testede resultaterne med røntgenbilleder, computere og øjnene, og gjorde de dele af processen, som gav mest mening rent økonomisk eller teknologisk, med hænderne.

AQS er fabrikken, som fremstiller kredsløbsklistermærkerne designet af Media Lab-studenten Jie Qian og Media Lab kandidat, Ayah Bdeirs, littlebits. Det, som er godt ved AQS er, at med hjælp fra Bunnie er de begyndt at arbejde tæt med startups og andre projekter, som førhen ville have haft meget svært ved at finde en partner i Kina, pga. de små mængder, den høje risiko og de som regel ukonventionelle anmodninger, som går hånd i hånd med at arbejde med iværksættere og vores kreative studerende.

Det, som imponerede mig mere end teknologien, var de mennesker, som Bunnie introducerede mig for, fx fabrikschefen John, projektlederne og ingeniørerne. De var tydeligvis hårdtarbejdende, meget erfarne, tillidsfulde og glade for at arbejde med Bunnie og vores venner. De var villige til og i stand til at designe og prøve alle mulige slags nye processer for at producere ting, der aldrig havde været produceret før.

Deres arbejdsetik og deres energi mindede mig meget om, hvordan jeg havde forestillet mig, at mange af de grundlæggende iværksættere og ingeniører i Japans efterkrigstid havde været. Dem, som opbyggede den japanske fabriksindustri.

I alle de små fabrikker, som vi besøgte, inklusiv AQS, boede fabriksarbejderne i kollegier rundt om fabrikken og spiste og levede sammen. Alle deres udgifter var dækket af fabrikken, og deres løn gik udelukkende til opsparing eller forbrug. Alle lederne og selv chefen boede også sammen med arbejderne.

Jeg er sikker på, at vi valgte nogle gode fabrikker at besøge, men alle virkede glade, åbne og meget tætte.

King Credie

Efter AQS besøgte vi King Credie, som fabrikkerer de færdige kredsløbstavler (printed circuit boards - PCBs). PCB-fabrikationsprocessen er en sofistikeret proces, hvor der skal tilføjes flere lag, mens der indfattes og printes alle mulige forskellige slags materialer som lod-metall, guld og forskellige kemikalier med masser af trin og komplekse kontroller.

De arbejdede på en meget sofistikeret hybrid kredsløbstavle (PCBs), som inkluderede keramiske lag og fleksible lag – processer, som er meget svære og opfattes

som eksotiske alle andre steder i verden, men som var direkte tilgængelige for os takket være det tætte arbejdsforhold med fabrikken.

Vi besøgte også en tilførselsstøbeformfabrik, fordi Bunnie har hjulpet mig med et projekt, som kræver noget relativt avanceret tilførselsstøbning. De fleste plasticdele fra alt fra mobiltelefoner til autostole bliver lavet med en støbeformsproces. Processen involverer at skabe ”værktøj”, som bliver lavet ved at hælde plastik ind i de kæmpe stålstøbeforme.

Processen er svær, for hvis du vil have en spejlfinish, så skal støbeformen have en spejlfinish. Hvis du vil have en tusindedels tommers afvigelse i produktion, så er man nødt til at skære stålstøbeformene meget præcist. Man er også nødt til at forstå, hvordan plastikken flyder ind i støbeformen gennem flere huller i formen og sikre sig, at det kommer lige ind og køler på den rigtige måde uden at brække eller bøje sig.

Shenzen outperformer USA

Fabrikken, vi besøgte, havde en præcisionsmaskinebutik og ingeniør eksperten til at designe og fabrikere vores tilførselsstøbeformsværktøj, men vores indledende produktionsvolumen var for lav for dem til, at de kunne være interesserede i vores foretagende. De ville have millioner af enheder i ordren, og vi skulle kun bruge tusinde.

Fabrikschefen foreslog et interessant alternativ. Vi kunne bygge præcisionsstøbeformsværktøjet i Kina og så sende værktøjet til en fabrik i USA for at producere. På grund af vores krav med, at det skulle laves i et sterilt rum, mente han, at det ville være billigere at producere i USA, men de amerikanske fabrikker havde hverken ekspertisen eller kapaciteten, som hans fabrik i Kina havde til at producere værktøjerne, og selv hvis de havde, ville

de ikke komme i nærheden af hans pris for så værdifuld en service.

Denne ombyttede rolle er en indikator for, hvordan teknologien, handlen og knowhow for indførselsstøbning er skiftet over til Shenzhen. Selv hvis USA havde fabrikskapaciteten, ville nøgledelen af vidensøkosystemet, som det er nu, kun eksistere i Shenzhen.

En tur på markedet

Bunnie tog os så til markedet. Vi brugte en halv dag dér og så kun en brøkdel af det store netværk af bygninger, boder og markedspladser. Markedet fyldte flere husblokke med 5-10 etagers bygninger fyldt med boder på hver etage. Hver bygning havde et tema eller temaer, som rangerede fra LED'er til hacking og reparation af mobiltelefoner. Jeg kan godt se, at det er lidt af en kliché, men det mindede VIRKELIG meget om Blade Runner på en måde, som Akihabara aldrig gjorde. Jeg tror, at det havde at gøre med, at mange af sælgerne solgte til fabrikker og derfor var fokuserede på massesalg og ikke detail. Der-til kom, at mængderne var enorme og forhandlingerne hårde.

Vi startede i den sektion af markedet, hvor folk tog ødelagte eller kasserede mobiltelefoner og skilte dem ad del for del. Enhver telefondele, som måske kunne have funktionalitet, blev rippet og pakket for at blive solgt i store plastikposer. En anden kilde til komponenter lod til at være kasserede dele fra fabrikkerne, som så blev repareret, eller PCB tavler, hvor kun én af komponenterne ikke havde bestået en prøve. Home-knapper til iPhone, Wi-Fi chipsets, Samsung skærme, Nokia motherboards, alt. Bunnie pegede på en pose med chips, som han sagde ville have en værdi af 50.000 dollars på gaden i USA og

blev solgt for 500 dollars her. De her chips blev ikke solgt hver for sig, men samlet efter vægt. Hvem køber chips efter, hvor meget de vejer?

Små fabrikker, som laver alle de mobiltelefoner, som vi køber fra ny, mangler ofte dele, og så løber de ned til markedet for at købe poser med den del, så de kan fortsætte produktionen. Det er meget sandsynligt, at den nye telefon, som du lige har købt i Fona, har genbrugte Shenzhen dele indvendigt.

En anden aftager af de her dele er ham, som reparerer telefoner. Telefonreparation starter med simple ting som at udskifte skærmen til at genopbygge det hele. Du kan endda købe en hel telefon bygget af kasserede dele – ”Jeg har mistet min telefon, kan du reparere den for mig?”

Der er markeder for alt i Shenzhen

Efter det her marked, hvor telefoner blev genbrugt, så vi lignende markeder for bærbare, fjernsyn, alt.

Derefter tog vi hen til et andet slags marked. Da vi gik ind, hviskede Bunnie til mig: ”ALT her er falsk”. Der var ”SVMSMUG” mobiler og andre ting, som ligner det, vi kender. Men de mest interessante telefoner var dem, der ikke ligner noget andet, vi kender. Nøgleholdere, ghetto-blastere, små biler, noget der skinner, noget der blinker – det var en eksplosion af enhver mulig kopi af telefoner, som man kunne forestille sig.

Mange var designet af de såkaldte Shanzhai pirater, som startede med primært at lave kopier af eksisterende telefoner, men var blevet behændige innovative butikker for enhver slags nye idéer på grund af deres tætte forhold til fabriksøkosystemet. De havde adgang til fabrikkerne, men vigtigere var, at de havde adgang til handelsfærdigheder (og hemmeligheder) fra alle de store telefon-

fabrikanter, hvis planer kunne findes til salg i butikkerne. Disse planer og ingeniørerne i fabrikkerne kender til det nyeste nye og kunne tilføje deres knowhow til deres egne sjuskede designs, som kunne være mere eksperimenterende og skøre. Faktisk er mange nye teknologier opfundet af de her ”pirater” såsom dual-simkort-telefonen.

Ret utrolige priser og ingen rettigheder

En anden utrolig ting var prisen. Der findes et meget billigt chipset, som Bunnie snakker om. I Shenzen koster det omkring 2 dollars. Detailprisen for den billigste mobiltelefon med alle features er omkring 9 dollars. Ja. 9 dollars. De kunne ikke blive designet i USA – det kunne kun blive designet af ingeniører med skidt under neglene, som kendte til alt ved fabrikationsudstyret og det nyeste nye ved de bedste mobiltelefoner.

Det lader til, at rettigheder til produkter bliver ignoreret, handelsfaget og handelshemmeligheder lader til at blive delt selektivt i et komplekst netværk af familie, venner og kollegaer, man stoler på. Det virker meget som open source, men det er det ikke.

Denne form for pirateri er imidlertid ikke forbeholdt Shenzen. USA stjal skamløst ophavsrettigheder og bøger, indtil de udviklede deres egne virksomheder tidligt i USAs historie. Japanerne kopierede USA's bilvirksomheder, indtil de selv var i førerpositionen. Det føles som om, at Shenzhen også er ved et kritisk omdrejningspunkt, hvor et land/økosystem går fra at være følger til at være leder.

Endnu en række Shenzen front-runners

Da vi besøgte DJI, som laver Phantom Aerial UAV Drone Quadcopter, så vi en virksomhed, som var foran. De er

en startup, som vokser gange fem hvert år. De har en af de mest populære droner, der nogensinde er designet på forbrugermarkedet. De er i top ti blandt patenthavere i Kina. De drog tydeligvis fordel af handelsfærdighederne, som fabrikkerne havde, men var også meget bevidste om vigtigheden ved at være rene (og aggressive) fra et IP perspektiv.

DJI føltes som en slags Silicon Valley-startup blandet sammen med arbejdsmoralen og handelsfærdighederne fra fabrikkerne, som vi havde besøgt.

Vi besøgte også en meget high-end, højniveau mobiltelefonfabrik, som fabrikerede millioner af telefoner. Alle delene blev leveret af robotter fra et lager, som var helt og aldeles automatiseret. Processen og udstyret var af højeste klasse og nok mere sofistikeret end nogen anden fabrik i verden.

Vi besøgte også en lille butik, hvor de kunne samle meget sofistikerede printplader i enkelte enhedsmængder til en pris lig med en typisk månedlig kabel TV-regning, fordi de lavede dem med hænderne. De placerer chips, man dårligt nok kan se, på hardwaren med hænderne, og de havde en lodningsteknik, som amerikanere ville sige, at kun en maskine til 50.000 dollars kan klare. Det, som forundrede mig, var, at de ikke brugte nogle synshjælpemidler - ingen mikroskoper, forstørrelsesglas, etc.

Bunnie antager, at de for det meste gør det ved hjælp af følelse og motorisk hukommelse. Det var utroligt og smukt at se på.

Vi besøgte PCH International, hvor vi så forsendelser komme ind lige i tide til at blive samlet, pakket, mærket og sendt. Det, som plejede at tage virksomheder tre måneder fra fabrik til forretning, tog nu kun tre dage – hvor end i verden de skulle hen.

Vi besøgte HAXLR8R, en hardware inkubator i midten af markedsdistriktet, som styres af et par franske entreprenører.

Et unikt økosystem

Vi oplevede et helt økosystem. Fra den skræddersyede lille shop, der lavede 50 blinkende computerkontrollerede "burning man" badger, til fyren der genopbyggede en mobil, mens han spiste en Big Mac.

Den billige arbejdskraft var drivkraften for at hente det meste af verdens sofistikerede produktion hertil, men det var økosystemet, som udviklede netværket af fabrikker og erhvervsfærdighederne, som gør, at dette økosystem kan producere, hvad som helst i enhver størrelse.

Lige som det er umuligt at lave endnu et Silicon Valley et andet sted, selvom alle prøver, så er jeg overbevist om, at det er umuligt at reproducere dette økosystem andre steder. Marty, Reid, Bunnie og jeg snakkede meget om, hvad vi kunne lære af Shenzhen, som kunne hjælpe Boston og Silicon Valley økosystemerne, og hvordan vi kan forbinde os mere med Shenzhen.

Både Shenzhen og Silicon Valley har en "kritisk masse", som tiltrækker flere og flere folk, ressourcer og viden, men de er også levende økosystemer fulde af forskelligheder, arbejdsmoral og erfaringer, som enhver region vil have svært ved at kopiere.

Jeg tror på, at andre regioner har regionale fordele. Boston er i stand til at konkurrere med Silicon Valley på hardware og bioingeniørarbejde. Latin-Amerika og regioner i Afrika er måske i stand til at konkurrere med Shenzhen i forhold til adgang til nogle ressourcer og markeder. Men jeg tror dog, at Shenzhen, ligesom

Silicon Valley, er blevet et "komplet" økosystem, som vi nok vil have mere succes med at samarbejde med frem for at konkurrere med i fremtiden.

I DON'T LIKE THE WORD
"FUTURISTS".
**I THINK WE SHOULD
BE "NOWISTS".**

Joichi Ito



ERIK KORSVIK ØSTERGAARD

Ledelse i en verden med konstante forandringer

Erik Korsvik Østergaard er tidligere leder hos Novo Nordisk og DONG Energy. Er i dag ledelsesrådgiver og virksomhedsejer.

Do or do not. There is no try.

Verden forandrer sig

Singularity University har defineret ni globale udfordringer, *Global Grand Challenges*, vi som menneskehed skal løse via samarbejde, innovation og teknologi: Mad, uddannelse, vand, sikkerhed, global sundhed, energi, miljø, fattigdom og rumfart. FN har formuleret 17 mål for bæredygtig udvikling, der tilsvarende matcher disse globale udfordringer.

Vores verden er under hyppige, eksponentielle, disruptive forandringer. Verden er VUCA: Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous - altså Omskiftelig, Usikker, Komplex og Tvetydig. Det betyder rigtigt meget for vores organisationer både med hensyn til markederne, kunderne og konkurrenterne, og for de ansatte og lederne og deres samspil og trivsel.

Uanset, om vi arbejder for at løse disse ovennævnte *Global Grand Challenges*, eller om vi er daglig leder af et driftsteam, er innovation ikke længere et tilvalg eller

en luksus. Innovation er en grundpræmis. Innovation er noget, vi skal indarbejde i den daglige tilgang til opgaverne og aktiviteterne, for at kunne overleve i en VUCA-verden.

Lean og kaizen er minimumskravet, og har været det længe, og er med til kontinuerligt at forbedre den organisatoriske, velsmurte maskine, vi har bygget.

Men i en VUCA-verden er der behov for innovation og innovative kulturer. Vi skal være robuste over for påvirkninger, være agile og kunne omstille os, og endda kunne drive denne udvikling proaktivt gennem innovation. Ikke bare for at overleve og være "on par" med konkurrenterne, men for i fællesskab at skabe banebrydende services og måske endda være med til at løse de ni globale udfordringer.

Vi skal hele tiden orientere os udad, være opmærksomme, omstille os, finde på nyt.

Manfårjoåndenød! Lad os stille skarpt på lederne og deres situation: Hvordan udvikler lederrollen sig? Hvilke konsekvenser har disse megatrends for lederen og leader-

ship? Og hvordan påvirker det den måde, vi skal understøtte innovation?

Og hvordan genfinder vi roen?

Den innovative, fantastiske leders mindset

Jeg har holdt +100 seminarer om leadership og ledelse de seneste år. På spørgsmålet: ”hvad karakteriserer det mest fantastiske projekt, du har været med til?” svarer folk altid (1) et klart, nærværende, meningsgivende mål med et resultat, der har gjort en forskel, (2) relationer, (3) energi og tempo og (4) en fantastisk leder.

Den *innovative, fantastiske leder* har en række grundlæggende anderledes egenskaber, der skiller hende/ham ud fra mængden:

- Lederen sikrer, at det giver mening og gør en forskel.
- Lederen udfordrer status quo - både hvad og hvordan - og opfordrer teamet til det også.
- Lederen sikrer fodfæste og fremdrift via dialog og delegering.
- Lederen undgår titler og hierarki.
- Lederen forstår, at relationer er vigtigere end evner.
- Lederen måler på de rigtige ting.
- Lederen trives med usikkerhed og kompleksitet, og undgår at forsimple tingene.
- Lederen er en rollemodel med hensyn til tillid, respekt, involvering og emotionel intelligens.

Lederen sikrer, at det giver mening og gør en forskel

Den innovative leder forstår og forklarer ”hvorfor”, altså produktets, organisationens, projektets eller afdelingens

WHY. Hvilket problem løser vi? Hvordan gør det en afgørende forskel? Hvilken værdi skaber vi? Og for hvem?

Lederen skaber afklaring og klarsyn. Siger tingene ærligt og opfordrer til dialog. Lederen sikrer, at formålet bruges aktivt som retningsgiver og til at prioritere og træffe beslutninger. Lederen skal sikre, at vi laver færre, men bedre produkter, frem for at masseproducere noget halvgodt. Hvis det ikke giver mening, skal man stoppe.

Lederen udfordrer status quo - både hvad og hvordan - og opfordrer teamet til det også

Lederen har en vilje til at skabe forandring og udfordrer det eksisterende i lyset af det formål, teamet har.

Lederen udfordrer processerne i sprints og gennem hacks og gerne med agil projektledelse. Teamet skal eksperimentere og lære, afholde hyppige demoer for hinanden og for kunderne, så man hurtigt kan korrigere for de fejl, teamet har lavet. *Fail fast, fail forward*. Og smid tingene væk med et smil, hvis det ikke fungerer.

Lederen sikrer fodfæste og fremdrift via dialog og delegering

Fodfæste og fremdrift sikres på to fronter: Inde i teamet, og i kontakten med interessenterne. Lederen fokuserer på begge dele.

Lederen er i konstant dialog med teamet og lytter, før hun/han beslutter sig. Lederen tror på delegering og empowerment, og anerkender andres energi, evner og erfaring. Lederen er beslutsom og determineret, men gør det med teamet.

Lederen er i konstant dialog med interessenterne, også med kunderne og med kundernes kunder. Inddrag dem i dialogen, i design, i demoerne og i beslutningerne.

Lederen og teamet skal være transparent med status, sejre og udfordringer. Hun/han indfører sit whiteboard-overblik i det regelmæssige nyhedsbrev, der går ud til teamet og til alle interessenterne. Og lytter på den feedback, hun/han får.

Lederen undgår titler og hierarki

Det er ikke vigtigt, hvilken titel man har. I stedet er rollen interessant. Hvad kan man bidrage med?

Rollerne vil udvikle sig og skifte ejer undervejs. Lederen sikrer, at teamet er med til at beskrive rollerne tilstrækkeligt og sikrer, at de besættes dynamisk af teamet.

Hierarki er en hindring for krydsfunktionelt samarbejde og kreativitet. Lederen stræber mod at arbejde på tværs af siloer og etablerer netværk i stedet. Lederen tror på, at magt trives bedst i teamet, ikke i toppen.

Lederen forstår, at relationer er vigtigere end evner

De bedste teams er baseret på gode relationer, ikke kun evner (dokumenteret af MIT og DTU).

Lederen er i konstant dialog med teamet og de enkelte medlemmer og fungerer snarere som coach og mentor end som specialist. Lederen opbygger tillid og nærvær, for at sikre engagement, sund dialog og gensidig forståelse - og for at undgå mistro, personlige agendaer, oprappede konflikter og misforståelser.

Lederen undgår at pege fingre og at pålægge skyld. I stedet spørger lederen: "hvad lærte vi af fejlen?"

Lederen måler på de rigtige ting

Lederen sikrer, at vi måler på værdiskabelse, ikke kun på profit.

Hvis man løber efter et profitmål, kommer man til at træffe forkerte, kortsigtede beslutninger. Hvis man i stedet spørger efter, hvilken værdi man skaber for teamet og for kunderne, får man en grundlæggende forståelse for, hvad der driver engagementet, og hvordan vi kan sikre, at formålet realiseres.

Glade medarbejdere giver glade kunder. Lederen spørger medarbejderne en gang om ugen, hvor glade de er. Lederen spørger kunderne en gang om måneden, hvor glade de er, og om hvilken værdi vi skaber. Og offentliggør resultaterne og lærer af dem - med teamet og med kunderne.

Lederen trives med usikkerhed og kompleksitet, og undgår at forsimple tingene

Lederen taler åbent om muligheder og trusler, og behandler risici som en del af dagligdagen. Lederen lærer sig selv, at det er en dynamisk stabilitet, og at hvis man bare korrigerer hurtigt nok (uden at gå i hysterese), gør det ikke noget at tage en chance.

Lederen kender 40/70 reglen: Man skal have 40-70% af informationen for at træffe en beslutning. Hvis man ved for lidt, kommer man til at lave fejl baseret på antagelser. Hvis man ved for meget, kommer man til at vente for længe.

Lederen guider teamet gennem dette kaos ved at coache, vejlede, støtte, være nærværende, og hele tiden dosere sin ledelsesstil til situationen og til den enkelte, unikke medarbejder.

Desuden, hvad er det værste, der kan ske? Tag en chance, vær kreativ, innovativ - og lær noget.

Lederen er en rollemodel med hensyn til tillid, respekt, involvering og emotionel intelligens

Lederen gør sit yderste for at skabe "safe zones" med tryghed, tillid og respekt for at skabe de optimale rammer for enhver medarbejder - og for derigennem at være en rollemodel for andre.

Enhver medarbejder skal ledes på sin egen måde. Lederen forstår dette og doserer ledelse og leadership, stramhed og opmuntring netop til hver enkelt på sin egen præmis. Derfor er den emotionelle intelligens vigtig.

"Min dør er altid åben" sagde den gamle leder. "... For så kan jeg gå ud af den og tale med mine kolleger", siger den nye leder.

Hvordan ser den innovative dagligdag ud

Pudsigt nok: Kreativitet og innovation kommer ikke ved at have en fri kultur og en procesløs tilgang. Tværtimod kræver det en stram proces og en klart defineret kultur.

Man er nødsaget til at beskrive og samskabe den kultur, man vil have. Teamet er nødt til at tale om, hvad man forventer af hinanden, og hvilken adfærd man vil påskønne - og hvad man ikke vil acceptere. Det er ikke gjort blot ved at have et godt kick-off med topcheferne, hvorefter

de forlader lokalet og overlader det hele til teamet. Toplederne, sponsorerne og produktejerne er en del af udfordringen, og de skal være en del af løsningen og kulturen.

Start dagen med en personlig could-do liste. Mød teamet foran whiteboardet og læg en plan for dagen. Hold en stram proces med fast rytme hver uge med demomøder for kunderne og hinanden for at sikre (fremtvinge) en hyppig dialog, gensidig forståelse, kreativitet, feedback, nye ideer, at fejl bliver talt om og udryddet, og at vi skaber værdi. Eksperimentér, evaluér, brug eller smid væk. Stop op jævnligt og evaluer både proces, team og produkt. Og brug formålet til hele tiden at vurdere og prioritere features og aktiviteter. Hvis tingene ikke støtter formålet, skal man lade være.

Lederens dagligdag er et konstant morads af balancering og beslutninger mellem kræfter, der trækker i hver sin retning. Dit fyrtårn i stormen er dit mindset.

Hvis vi vil være innovative - og måske endda være med til at løse de globale udfordringer - starter det med to ting: Dit innovative mindset og din innovative dagligdag.

Do or do not. There is no try.



CHRISTINA HVID

Ledelse som skaber udvikling frem for afvikling

Christina Hvid er tidligere direktør hos Danske Slagterier og forskerparken Symbion. Er i dag adm. direktør i Rejseplanen A/S

Som ny topchef skal du ofte honorere et dobbelt krav, som ved første øjekast kan forekomme en smule uoverskueligt. På den ene side skal du køre driften stabilt videre, så alt ser roligt ud på overfladen. På den anden side skal du bane vej for innovation og fornyelse, for det var jo dét, bestyrelsen ansatte dig til. Som ny leder skal du altså ikke bare afvikle opgaver. Du skal også udvikle.

Hvordan griber man den opgave an? Det er der nok ikke nogen universel opskrift på, men jeg har nu prøvet det nogle gange. Så i denne artikel forsøger jeg at sætte mine erfaringer på en formel, som jeg tror de fleste ledere kan få udbytte af, når de på én gang skal afvikle og udvikle i en organisation, som er ny for dem.

Jeg har selv taget den udfordring op tre gange. Først som adm. direktør for forskerparken Symbion, der på den ene side skulle fortsætte som effektivt kontorhotel for forskningsbaserede iværksætter-virksomheder og på den anden skulle udvikle sig til aktiv investor via et nyt kapitalsekskab og innovationsmiljø. Dernæst som adm. direktør for Danske Slagterier, der skulle fortsætte som stærk brancheorganisation og samtidig realisere

en fusion mellem tre parter og spare 25% på budgettet. Organisationen blev siden til Landbrug & Fødevarer. Og i dag som direktør for Rejseplanen A/S og Bus og Tog-samarbejdet. Her er udfordringen, at Rejseplanen skal blive ved med at tilbyde kunderne i den kollektive trafik topaktuel, korrekt rejseinformation om rejsen på de platforme, som kunderne nu er på, mens de flytter sig: telefoner, computere, skærme på stationer osv. Samtidig skal Rejseplanen måske udvikle sit tilbud til at omfatte nye rejseformer som delebiler og samdrift med taxa i samarbejde med trafikvirksomhederne.

Opgaven i Bus og Tog er at blive ved med at fungere som fælles dynamo og udviklingshus for nye fælles, landsdækkende tiltag, hvor trafikvirksomhederne trods forskellige hensyn og interesser leverer sammenhængende kundeoplevelser på tværs af regioner og trafik-selskabsgrænser. Samarbejdet skal gøre det let at være kunde i den kollektive trafik.

En visionær og realistisk strategi

Jeg kender det, og alle I andre ledere kender også denne situation: I tiltræder jobbet. Jeres nye arbejdsgiver har

givet jer klare succeskriterier og ønsker om forandring. I tror, I kan. Men I ved endnu ikke hvordan. Imens gør organisationen, som den plejer. Samtidig ved de fleste medarbejdere og samarbejdspartnere godt, at der jo nok kommer forandringer i kølvandet på chefskiftet, og forandring går alle ind for - bare ikke lige her og nu. Hvordan griber man som ny leder så lige den opgave an?

Dybest set handler det om at udvikle en visionær og realistisk strategi, få den omsat til klare mål og følge op i god dialog internt og eksternt. Det lyder banalt. Dermed ikke sagt, at det er nemt. Udfordringer og barrierer vil der være mange af. Men opgaven bliver klart nemmere af, at man som leder fra starten af sørger for ikke at gøre tingene mere indviklede, end de behøver at være: "Keep it simple, stupid". Det er med den ånd, jeg anbefaler dig at læse videre.

Overordnet er det lederens opgave at give medarbejderne ro, så de kan passe deres arbejde. Således at organisationen kan performe samlet set. Lederen skal opbygge og vedligeholde gode relationer både internt og eksternt. Dette koster særlig megen tid og umage, når organisationen er politisk styret og arbejder på tværs af det offentlige og private, som de organisationer, jeg har arbejdet i.

Derfor er det første, en ny leder gør, at aftale en række møder én til én med beslutningstagere i alle hjørner i og rundt om "biksen". Her opbygges tillid og gensidig respekt, og her indsamles input til strategien i et fortroligt rum. Som ny leder er det en god idé at spørge åbent til ejere og stakeholdere:

"Hvad synes de, der er vigtigt? Hvad skal der til, for at de er tilfredse og glade? Hvad skal laves om? Hvad er vi gode og mindre gode til? Hvad kunne de tænke sig strategien blev? Hvad har de mulighed for at bidrage med?" Ud fra disse samtaler og ud fra den øvrige viden, du har

om organisationen, opgaven, kunderne og markedet, designer du strategien for, hvordan virksomheden både kan afvikle sine opgaver og udvikle sig innovativt.

Det er vigtigt ikke at komme med en fix og færdig strategi, for bestyrelsesmedlemmerne og også medarbejdere skal have mulighed for at forbedre og påvirke. I stedet kan du lægge to-tre scenarier for strategien frem på en workshop for bestyrelsen, og også i forhold til medarbejdere og andre stakeholdere er det min erfaring, at det er en god idé åbent at sige: Hvad nu hvis vi går den her vej, hvad vil du så mene om det?

Involvér nøglepersoner

Det kan selvfølgelig skabe uro og bekymring i alle rækker, når du som leder er åben om din overvejelser om forandringer. Derfor er det vigtigt at tage bestik af, om uroen kan blive for stor og forstyrrende, inden du lægger dine tanker frem.

Men ofte ved folk jo godt, hvis organisationen står på en brændende platform, at der er ændringer - måske fyringer - på vej. Så kan det faktisk være en lettelse at blive hørt, og som leder får du den bedste kendskab til strategiens bæredygtighed, når du har taget mange med på råd.

Her i Bus & Tog har vi for eksempel arbejdsgrupper inden for både kunde- og økonomiområdet. Her sidder ledende medarbejdere fra de forskellige trafikvirksomheder, som også er vores ejere - og de skal via vores arbejde og deres fælles indsats levere de fælles løsninger. I Danske Slagterier havde vi også en række arbejdsgrupper eller udvalg, der koordinerede, og det er selvfølgelig vigtigt at involvere disse nøglepersoners viden om praksis, inden strategien lægges fast. Ellers risikerer den at svæve som en ballon over det hele uden opbakning og

chance for implementering. Til sidst vil luften bare sive ud, og du vil reelt have fejlet.

Når jeg siger strategi er det i øvrigt vigtigt at præcisere, at strategi for mig altid har implementering indbygget. Strategien har selvfølgelig defineret de helt overordnede ting som mission og vision osv. Men retningen i strategien skal samtidig udstykkes ved hjælp af en oversigt over de projekter, der skal i mål, for at det hele lykkes.

Hvad går projekterne ud på? Hvordan lyder de helt klare mål og succeskriterier? Hvem har ansvaret for projekterne? Hvad er tidsplanen? Og hvor er vi dermed samlet set henne om måske et, tre eller fem år? Det hjælper alle, at strategien er operationel.

Når strategien er klar og godkendt i bestyrelsen, er det egentlig "bare" at gå i gang med at implementere. Forudsat at du har de rigtige kompetencer til rådighed. Måske du er nødt til flytte rundt på medarbejdere, få nye kompetencer ombord eller skifte ud i eksterne konsulenter og leverandører. Det skal på plads nu.

De vigtigste redskaber til implementering

Din rolle som leder i implementeringen er i høj grad at være den, der holder fast i retningen og sikrer, at alle bakker op om den. Her de vigtigste redskaber i den fase:

- God rapportering på jævnlig møder: Hvordan går det så i forhold til beskrivelserne af delmålene? Alle medarbejdere og samarbejdspartnere skal have klare rammer og strukturer at arbejde med - og klare mål.
- God kommunikation; og med god kommunikation mener jeg kommunikation i alle retninger. Som leder skal du kunne kommunikere klart og

forståeligt med eksterne interessenter og alle stakeholdere. Samtidig skal du gøre det muligt for alle andre at kommunikere klart og forståeligt med dig. Du er for eksempel nødt til at melde klart ud, hvis du ikke forstår, hvad specialisterne i din organisation siger. Det er ikke at tage ansigt. Det er at sikre, at du kan passe dit arbejde og bringe budskaberne videre. Jeg har mindst én gang oplevet det "nederlag" at lægge en sag frem ved bestyrelsesbordet, som alle nikkede ja til. Men de involverede parter leverede ikke det, der var aftalt, og jeg fandt ud af, at det var, fordi vi - og jeg - reelt ikke havde forstået specialisternes formuleringer og de ting, som stod mellem linjerne. Derfor er det vigtigt at skabe en kultur, hvor kommunikationen er klar, og budskaberne gerne præsenteres i helt kort form på blot én side.

- Endelig er der The power of doubt. Det betyder, at du som leder skal være parat til løbende at spørge: Kan det nu være rigtigt? Er vi nu på rette spor? Det kan virke irriterende på omgivelserne, at der bliver stillet spørgsmålstejn, og det er selvfølgelig vigtigt at kommunikere, at spørgsmål ikke skal tages som personlig kritik. At tvivle - og i høj grad sætte spørgsmålstejn ved det bestående for at drive en ny udvikling frem - er en god måde at arbejde på, når man skal være kreativ og innovativ. Alle i organisationen bør vænne sig til det frugtbare i den tankegang: Gør vi nu det rigtige? Hvordan kan vi gøre det endnu bedre? Det er mere end OK at sige til chefen, at her er noget, som du og vi kan gøre bedre.

For du skal jo som leder være den sidste, der vokser fast i en selvforståelse af ufejlbarlighed. Du skal tro på dig

selv og have en strategi og retning. Men du skal også åbne op for tvivlen og have en fleksibel, agil tilgang til nye løsninger. For én ting er sikker: Verden forandrer sig hele tiden, og det er umuligt helt at forudsige hvordan. Udfordringen med både at afvikle og udvikle vil bestå. Men du kan klare den, hvis du virkelig vil.



AUTENTISK LEDELSE

INDLEDNING

Velkommen til det tredje og sidste spor i GURUBOGEN
- Autentisk ledelse.

Begrebet autenticitet har været genstand for undersøgelse og fortolkning helt tilbage fra de græske filosoffer og siden eksempelvis i forhold til værker af Shakespeare ("To thy own self be true" - Polonius i Hamlet) og andre store kunstnere og tænkere.

For Shakespeare var autenticitet evnen til at være i kontrol med sit eget liv og være i stand til at "kende sig selv".

Broen fra "autenticitetens forfædre" til nutidens ledelsesfilosofier begyndte at blive bygget tilbage i 1960'erne, hvor autenticitet blev beskrevet som måden, hvorpå en organisation kan afspejle sig selv (og sit selv) på en autentisk måde igennem lederskab.

Nogle mente tilbage i 60'erne, at en hel organisation, på linje med et individ, kunne agere autentisk igennem ansvarlighed, responsen på uvished og igennem kreativitet. Andre mente, at autentisk lederskab nærmere handler om lederens evne til at definere sin egen rolle i en organisation

Siden har ledelsesguruen Bill George samt flere af GURUBOGENs bidragsydere forsøgt at indkredse, hvad autentisk lederskab er og ikke mindst, hvordan den udleveres i praksis. Det kan stadig være vanskeligt at komme med én fast definition, men der synes at være en række karakteristika, som går igen i guruernes bidrag

og den øvrige viden på området. Disse karakteristika udgøres bl.a. af en klar bevidsthed omkring egne styrker, begrænsninger og følelser. Dertil kommer, at den autentiske leder er drevet af et formål, men at dette formål i mindst ligeså høj grad er organisationens som den enkelte leders.

Jeg ser imidlertid ikke min redaktørrolle som én, der skal fortolke og udlægge guruernes bidrag i én eller flere endegyldige sandheder.

Derfor vil jeg nu igen (og langt hellere) give dem ordet. God læselyst og fornøjelse med bogens tredje og sidste spor – det autentiske lederskab...





MICHAEL E. GERBER

Det store ståhej ved at være dum

Michael E. Gerber er udnævnt til "The World's #1 Small Business Guru" og bl.a. forfatter til *The E-Myth Revisited*

Jeg synes, det vil være passende, nu hvor jeg er blevet bedt om at bidrage med en artikel til en gurubog, at jeg afslører for dem, som søger efter noget eller nogen, som de mener, mangler i deres liv, at en guru er lige så prædisponeret til alle de tilskikkelser, der findes i et ordinært liv og mere til endda.

Det er en konstant påmindelse for mig, når problemerne tager til og kommer mod mig fra, hvad der virker som alle vinkler. Jeg erkender, at jeg ingenting ved, og omsluttet af den intethed finder jeg mig selv på vej ned ad nogle veje, som kun har en ting til fælles, nemlig min åbenbare dumhed.

Hvad mener jeg med dum? Ikke mangel på information nødvendigvis. Men det konstante bevis for, at jeg har misforstået stort set alt, hvad jeg har vidst.

Mine forhold for eksempel.

Jeg bliver let forelsket. Har været gift fire gange. Hver en af dem var mit livs kærlighed. Hver af dem startede så uskyldigt - hvis uskyldigt kan tænkes som ungdommeligt, naivt, rødmende ved fløvhed og som mangel på modenhed.

Jeg er stadig gift med nummer fire, gudskelov. Jeg kunne slet ikke forestille mig, hvad der ville ske, hvis jeg ikke var. Ikke med hende, hun skulle nok klare sig; men

med mig. Det er mig, der er den kiksede, lader det til. Det er det, jeg mener, når jeg siger dum.

Alle, som kender mig, har tilrådet mig og ikke særlig subtilt - "Michael, husk nu..." Og selvfølgelig husker jeg ikke. Det lader til, at jeg aldrig kan huske. Jeg kan aldrig huske problemerne, og hvordan de opstod før. Så vidt jeg kan se, er jeg ude af stand til at huske problemerne lige så snart, de er væk.

Alt hvad jeg kan huske, hvis man da kan kalde det hukommelse, er de sjove, intense og gode følelser, som jeg har lige nu. Ellers, vil jeg mene, ville jeg nok aldrig være blevet gift fire gange. De skabte hver deres levende helvede. Men lige så snart de er væk, er det væk. Det er også det, jeg mener, når jeg siger dum.

Men det er ikke bare dumhed i forhold. Det lader til, at jeg begår de samme fejl i mit arbejdsliv hver gang.

Nej, de virker ikke til at være de samme - i hvert tilfælde lod de til at være meget forskellige. Hver med deres egen smag, deres egen form for originalitet. Deres egen form for genialitet. Men det tager mig så lang tid at finde ud af det hele. Jeg kan være i gang, fanget i feberen eller smerten af et umiddelbart kort projekt og ti år senere, stadig i gang med det, stadig ude at søge efter skatten i min ofte sterile forestillingsevne. Fanget af en idé, som

aldrig rigtig afslører sig selv, aldrig rigtig taler til mig med den klarhed, jeg er ude efter, tager aldrig den form, som den skal tage for at blive en realitet, viser aldrig rigtig sig selv som værende præcis det, jeg leder efter på trods af alle mine forsøg på at forme den, raffinere den, opdage dens grund til at være, får aldrig rigtig slået sømmet helt i for at give det den positur, den har så meget brug for for at stå på egne ben, for at sige: ”her er jeg!”

Og så når jeg indser det, er det så indlysende.

Ja, jeg er sikker på, at det er det, de mener, når de kalder mig guruen. At, når jeg indser det, hvad ”det” så end er, er så indlysende. Så umiddelbart indlysende. Så meget, at det virkelig forbavser mig, at jeg ikke har indset det for mange måneder siden.

Det er som, når man er midt i en sætning, og man leder efter det præcise ord for at sige noget, som du ved, er helt præcist, men det er der ikke, det gemmer sig. Hvis det gør noget, så er det at gemme sig, og jeg kan ikke få det frem. Jeg kan kun famle mig frem i midten af sætningen og føle mig, som så tit og ofte, dum, virkelig dum. Jeg føler mig virkelig som alle tiders idiot. Jeg føler, at jeg aldrig mere kan skrive endnu et ord, endnu en fornuftig sætning, endnu en tanke, ved gud, aldrig igen.

Har du nogensinde haft det på den måde? Har du nogensinde følt, at du er en svindler? Har nogen af de andre, der skriver artikler her i bogen følt sig som svindlere, som om de begår det største svindelnummer nogensinde, men uden den store belønning, selv når de er i gang med det? At vi alle, os guruer, svindlere, kæmper os fra dag til dag, fra paragraf til paragraf, for at skrive noget bare for at holde fast i vores brug for at tro på, at vi faktisk ved noget og søger efter vished, så ingen lægger mærke til, at

vi er de dumme mænd og kvinder, der går på jorden? Har du nogensinde haft det på den måde?

Tro mig, du har ret.

Hvis jeg skulle lave en liste over alle de dumme ting, jeg har begået i hele mit liv - det har jeg faktisk forsøgt på i mine bøger, men min forlægger advarer mig altid, truer mig, formaner mig til ikke at gå for vidt med det - det vil ødelægge dit ry, siger han. Dine læsere vil miste deres fascination for dig, advarer han.

Alle begår fejl, det er derfor, de kalder dem for fejl, fortæller de mig. Ja, vi ved, at du har brug for at være ærlig, at være autentisk, at være åben og gennemskuelig. Og det er en ærbødighed at føle, siger han til mig. Men på trods af, hvad der driver dig til at fortælle alting, så er det ikke bare en hæderlig ting at gøre, det er dumt at gøre det, siger han til mig. Og derfor holder jeg min voldsomme trang nede, holder det bagest i min sjæl og gemmer det til en anden dag. Vel vidende, at når jeg gør det, vil jeg fortryde den dag, jeg gemte det væk, besluttede at holde det privat, besluttede kun at vise mine roste evner og gemme det dumme til en anden dag.

Men man kan ikke holde det gemt for evigt.

Min kære kone mener også, at jeg burde gemme det væk. Gemme denne del af mig, som ved, at det er sandheden. Gemme denne del af mig, som ikke lader til at værdsætte, hvem jeg er.

Hun fortæller mig, konstant, når jeg bekymrer mig om, hvor dum jeg har været og truende vil vælge at være i den nærmeste fremtid - hvilke andre ulykker vil krydse min vej!? - at jeg simpelthen ikke ser det geniale, som omkredser mig hver dag på enhver måde. ”Ser du?” Siger hun, når jeg klager over det faktum, at jeg har taget 2 kilo på natten over. Bare se, du har skrevet en helt ny bog over

de sidste seks måneder! Og nu bekymrer du dig over to kilo!

Tænk ikke på det, siger hun. Nej, du er ikke perfekt, siger hun. Ingen er, siger hun, når hun viser mig sin næsten perfekte figur i sin næsten perfekte, veldrejede nederdel, som klæber til hendes ungdommelige, livlige 20 år gamle figur i en alder af 67!

Og jeg holder fast i min næste idé, mit næste gennembrud, min næste udfordring, min næste nye ting, min næste guruinspirerende kreation, med mit 13 årige sind, i gang som det er, videre mod 79!

THE DIFFERENCE BETWEEN
GENIUS AND STUPIDITY
IS THAT GENIUS HAS
ITS LIMIT'S.

Albert Einstein



EDGAR SCHEIN

At vide hvorfor du er der: En eftertanke om tilstedeværelse

Edgar Schein er tidligere professor hos MIT og Harvard og manden bag bestsellerne *Helping* og *Humble Inquiry*

Det er meget fint at blive inviteret til at skrive noget som en guru. Det må jo betyde, at med 87 års erfaring burde man vide noget, som man kan give videre til yngre mennesker. På samme tid indser man, at jo ældre og formodentlig klogere, man bliver, desto mindre selvsikker er man omkring visdom, sandhed og viden.

Hvad er visdom egentlig, flere fakta, flere evner, mere varsomhed, mere ukuelighed, mere kvikhed, og, måske mest af alt, mere ydmyghed. Måske er det hårdeste i livet at finde ud af, hvor skrøbelig man er, hvor meget af det, der sker, er ude af ens kontrol og faktisk også, hvor afhængig du er af andre.

Når jeg tænker på ydmyghed, så bliver jeg også mindet om et vedholdende spørgsmål, som jeg ikke kunne svare på. Hvordan kan det være, at nogle mennesker har mere "tilstedeværelse" end andre? Hvordan kan det være, at nogle mennesker med det samme bliver bemærket, når de går ind i et lokale, mens andre overhovedet ikke bliver bemærket?

Det spørgsmål plagede mig, fordi jeg ofte følte, at jeg ikke blev bemærket, indtil der var nogen, som introducerede mig, gav mig en platform, fik folk til at tie stille for

mig. Hvordan kan det være, at nogle mennesker kan gøre det uden hjælp, kan skabe deres egen platform, være til stede lige så snart, de går ind i en ny situation, om det er et klasseværelse, en fest eller en flok fremmede?

Personlighedskaraktistika som ekstroversion-introversion, social magt, selvsikkerhed, følelsesmæssig intelligens var ikke nok for mig. De spiller måske alle en rolle, men jeg følte inden i, at der var noget andet i tilstedeværelse, som vi ikke havde fundet ud af endnu.

På et tidspunkt havde jeg en samtale med en anden organisationsudviklingskonsulent og bragte emnet op, fordi jeg havde hørt, at denne mand, lad os kalde ham John, også var en succesfuld deltidsskuespiller. Jeg drejede emnet hen på spørgsmålet, om hans "tilstedeværelse" var vigtig i skuespillet, hvor han svarede intenst, det er "det vigtigste." En skuespiller skal have tilstedeværelse foran publikum eller kameraet, ellers vil det ikke gå så godt. Så selvfølgelig spurgte jeg: "Hvad kræver det for en skuespiller at have tilstedeværelse?"

Der gik noget tid, hvor John tænkte højlydt på spørgsmålet og gradvist fik fundet frem til et svar. Han sagde,

at han for tiden var med i et stykke, hvor han havde en lille rolle. Han var butleren, som skulle annoncere nogens ankomst. Og det var, da han tænkte på den lille del, at svaret kom til ham - som han var ved at blive klar til at gå på scenen og levere sin replik, så skulle han vide, hvorfor han var der.

Han skulle selvfølgelig kende sin replik, men vigtigere var, at han skulle vide og forstå stykket, scenen, vigtigheden i annonceringen og konsekvenserne, hvis han lavede en fejl på en eller anden måde. Han sagde, at hvis han ikke kom ind i den sindstilstand, hvor han virkelig var bevidst om, hvorfor han var der, så kunne han ikke ubekymret gå ud på scenen og levere sin replik ordentligt.

Jeg tænkte dybt på implikationen af dette simple princip. Jeg mindedes med det samme, at da jeg tog til en fest "bare for at se, hvem der var der og snakke lidt", så var jeg mere nervøs, end da jeg tog til den samme fest for at møde min kone, som allerede var der, og som ville introducere mig for en af sine venner.

Jeg tænkte over, om min entre i den første situation var mindre bemærkelsesværdig end min entre i den anden situation. Havde jeg mere tilstedeværelse, da jeg vidste, hvad jeg gjorde, havde et formål og et mål eller med andre ord, hvis jeg vidste, hvorfor jeg var der?

Livet er en serie af situationer, hvoraf vi kan forudsige nogle, mens andre overvælder os. Jeg fik tildelt en æresdoktorgrad af Bled School of Management i Slovenien, og jeg vidste, at jeg skulle holde en tale efter, at jeg modtog den. Jeg havde forberedt en tale med PowerPoints og troede, at jeg var forberedt, men da jeg ankom en dag før ceremonien, opdagede jeg, at vi var i en stor hal, og der ville være mange ikke-akademikere der og at holde den

tale, jeg havde forberedt, ville være helt forkert. Jeg var ret nervøs, men jeg vidste også, at det ikke var muligt at omskrive talen. Jeg tænkte for mig selv: "hvorfor er jeg her?" Hvad er det for en situation, hvad forventer de af mig, og langsomt indså jeg det rituelle og ceremoniagtige ved eventen, og at det, de forventede af mig, nok bare var nogle få simple ord, hvor jeg takkede dem og måske også kom med en simpel besked, som ville "retfærdiggøre" æren i at have modtaget æresdoktorgraden. Der var ingen replikker skrevet ned, men jeg vidste, at "nogle vise ord" var på sin plads fra modtageren af æren.

Jeg gennemgik en masse ting i min tale, og til sidst fandt jeg på noget, der var værd at nævne - hvordan ledere kommunikerer deres værdier gennem deres handlinger. Jeg vidste dog, at det var en ret kedelig besked, og jeg vidste, jeg var der for at sige noget mere, noget provokerende, noget nyt. Men hvad?

Det kom til mig, mens jeg forberedte mig på at blive kaldt op til scenen for at modtage min kappe, min hætte og min æresdoktorgrad og det endte med at være en ret tilfredsstillende, stærk besked. Jeg følte, at jeg havde tilstedeværelse og havde noget at sige, og jeg var meget taknemmelig for at jeg kunne "præstere på dagen".

Beskeden i sig selv var vigtig og relevant - at ledere kommunikerer deres værdier mere gennem, hvad de ikke siger og gør, end hvad de siger og gør. Måske det stærkeste eksempel, jeg havde observeret igen og igen, var, hvordan ledere ikke lagde mærke til, at deres mangel på at interessere sig for deres underordnede førte til mangel på samarbejde, som lederne så senere beklagede sig over.

Jeg udfordrede publikum til at tænke på det og sagde til mig selv, sikke en lettelse, at jeg fandt ud af, hvorfor jeg var der og ikke havde kedet dem med min lange forelæsning.

Siden samtalen med skuespilleren John har jeg undersøgt, hvor bredt dette simple princip kan bruges. Jeg har for eksempel bemærket, at læger på et universitets-hospital, som forelæser for de studerende om et tilfælde foran patienten, får meget mindre god information, end lægen, som tror, at han er der for at skabe et forhold til patienten og koncentrerer sig om samtalen med patienten frem for de studerende.

Jeg har bemærket, at ledere, som tror, at de er der for at hjælpe deres underordnede, får meget bedre præstationer ud af deres underordnede end ledere, som tror, at de er der for at fortælle deres underordnede, hvad de skal gøre.

Den måde du præsenterer dig selv, er vigtig for den opfattelse andre får af dig. Hvis du ikke er interesseret i dem, så vil de fornemme det, som enhver terapeut eller konsulent vil bekræfte.

Tilstedeværelse handler om formål og mål, ikke om personlig stil eller personlighed. Hvis du ved, hvorfor du er der, hvis du har fundet ud af din rolle i hele situationen, hvis du kender dine replikker, så har du tilstedeværelse. Det viser sig at være så simpelt som det.

WHEREVER YOU ARE
BE ALL THERE.

Jim Elliot



HENRY MINTZBERG

Epidemien ved at lede uden sjæl

Henry Mintzberg er internationalt anerkendt akademiker, forfatter, forsker og strategiekspert

Min datter Lisa lagde engang en seddel i en sko, hvor der stod "Sjæl (sål) skal repareres". Hvis bare hun vidste...

En fortælling om to sygeplejersker

Da vi bad medlemmerne af vores nye managementhold inden for sundhedspleje (imhl.org) om at dele historier om deres erfaringer, fortalte en fødselslæge mig om engang, han var på tilkaldevagt, hvor han pendlede mellem forskellige hospitaler. Et af dem var anderledes: Han og hans kollega "elskede at arbejde der". Det var et "sjovt" sted takket være en oversygeplejerske, som viste omsorg. Hun var forstående, respektfuld over for alle, havde til hensigt at fremme samarbejde mellem læger og sygeplejere. Stedet havde sjæl.

Så gik hun på pension og blev erstattet af en, som var meget kvalificeret i plejefaget med en MBA. Uden "nogen dialog... begyndte hun at stille spørgsmålstejn ved alt". Hun var hård ved sygeplejerne, hun ankom for eksempel tidligt for at se, hvem der kom for sent.

Hvor der førhen var småsnak og latter før starten på vagterne, "blev det normalt for os at se en sygeplejer græde" pga. en kommentar fra den nye leder.

Moralen dalede, og det spredte sig hurtigt til lægerne: "Det tog 2-3 måneder at ødelægge den fantastiske familie.... Vi plejede at konkurrere om at komme til det hospital, og så gad vi ikke derhen mere. Men autoriteten greb ikke ind eller var måske ikke klar over, hvad der skete".

Epidemien

Hvor tit har du hørt eller oplevet sådan en historie eller det, der er værre? I det arbejde, som jeg foretager - studere management og organisationer - hører jeg dem ofte (for nylig fire gange på en uge). Mange af dem handler om lederne. At lede uden sjæl er blevet en epidemi i samfundet.

Der findes skoler som underviser i det, men jeg vil ikke nævne navne af frygt for at fornærme kollegaer i høje stillinger. Af dem findes kandidater med et forvrænget syn på ledelse: Uengageret, generisk, teknokratisk. De lærer at tro, at de kan lede alt, og det er lige meget, om de har kendskab til konteksten. Denne teknokratiske afstand er slem nok - det handler bare om tal. Det værste er, når de herser med folk og spiller dem ud mod hinanden. En person, der var blevet herset med i nogle år af en

modbydelig chef, sagde: "Det er de små ting, der piller dig fra hinanden". De her ledere bekymrer sig kun om sig selv.

Hvorfor tolererer vi det? Hvorfor tillader vi narcisister med akkreditiver, som poserer som ledere, at køre så mange af vores institutioner i bund? Ja, vores sjæle har brug for at blive repareret.

En del af problemet er, at folk generelt bliver valgt til lederstillinger af "overordnede" (overordnet leder, bestyrelsen), hvor de ofte ikke har nogen idé om den skade, deres beslutninger forårsager. Derfor får vi ofte, hvad nogen kalder "kys røv og spark ned"-ledere - meget dygtige til at imponere "overordnede", men overhovedet ikke i stand til at respektere "underordnede."

Et hotel med sjæl

I sidste uge var jeg i England til nogle møder omkring vores International Masters in Practicing Management. Vi boede på et koncernhotel - jeg havde hadet det i flere år, ingen ånd, ingen sjæl.

Min datter Lisa var også i England, og efter møderne tog vi en travetur i Lake District - et vidunderligt sted at gå en tur. Den næste IMPM var i oktober på et hotel, som vi ikke havde boet på før, så Lisa og jeg tilmeldte os for at tjekke det ud.

Jeg gik ind og blev forelsket i stedet. Det var smukt, velindrettet og med et personale, der virkede oprigtigt nærværende - det her sted var fyldt med sjæl. Jeg har været i faget, hvor jeg studerer organisationer i så lang tid, at jeg ofte kan gå ind et sted og mærke sjæl, eller ingen sjæl, på et øjeblik. Jeg kan mærke stedets energi eller mangel på samme. Det øjeblikkelige smil i stedet for et

falsk smil; oprigtig involvering i stedet for programmeret "omhu". ("Vent venligst!!" mens du venter på, at nogen svarer telefonen. Det betyder, "vores tid er vigtigere end din".)

"Hvad betyder det at have sjæl?" spurgte Lisa. "Du ved det, når du ser det," svarede jeg. I ethvert hjørne. Jeg spurgte en tjener om vandrestier. Han vidste ikke noget om dem, så han hentede hotelbestyreren for at fortælle mig om det.

Jeg snakkede med en ung kvinde i receptionen. "Pyntepuderne på sengen er meget smukke," sagde jeg. "Ja," svarede hun, "ejereren går op i alle små detaljer - hun valgte selv de puder." Hvor længe har du arbejdet her?" spurgte jeg. "Fire år", sagde hun stolt og opremsede så, hvor lang tid de overordnede medarbejdere havde været der: Hotelbestyreren i 14 år, den assisterende hotelbestyrer 12 år, salgschefen lidt mindre og så videre.

Hvorfor kan alle organisationer ikke være lige sådan? De fleste mennesker - medarbejdere, kunder, managers - ønsker at drage omsorg, hvis de får muligheden. Vi mennesker har sjæl, og det kan vores hospitaler og hoteller også have.

Hvorfor opbygger vi så mange fantastiske institutioner bare for at lade dem falme under kontrollen af folk, som aldrig nogen sinde skulle have haft tilladelse til at lede noget som helst? Ledelse har godt nok brug for at blive fikset, og det har vores samfunds sjæle også.



BASTIAN OVERGAARD

Mindre snak, mere værdi

Bastian Overgaard er ekspert i stilhed

Stilhed er skræmmende for de fleste. Især hvis den opstår i en samtale. Her bliver den kaldt akavet, pinlig eller dræbende. Og meget sludder er blevet sagt igennem tiden med det ene formål at overdøve den.

Ja, stilheden larmer. Spørgsmålet er: *Hvad* er det, der larmer?

Stilheden er ubarmhjertig over for det, vi prøver at fortrænge. Den gennemskuer vores spil og sønderriver vores staffage. Ingen ser det, så længe musikken spiller. Men hvis en såkaldt engel går gennem stuen, føler vi os pludselig nøgne.

Som autentisk leder hviler du i din sårbarhed. Du ved, hvem du er og har intet at skjule. Du vil derfor stå stærkt i dette hudløst ærlige felt og kan derfor bruge det som et helt konkret ledelsesværktøj.

I 2003 holdt jeg et foredrag om at bryde vaner. For at tage min egen medicin og illustrere en pointe bad jeg publikum om at være stille sammen med mig i 3 minutter.

Da tiden var gået spurgte jeg, hvad de havde oplevet. Flere beskrev det fokus og nærvær, der opstod i det intense fællesskab. Ingen fandt det pinligt. Vi holdt jo

denne ”kunstpause” sammen, ligesom når vi viser vores respekt ved en mindehøjtidelighed.

Publikums observationer var skarpe, men det var en kvinde helt bagest i salen, der skulle give mig en aha-oplevelse og en vigtig læring i autenticitet. Hun sagde nemlig: *I stilheden kom jeg pludselig i tanke om, at du er et menneske.*

Sammen med flere andre i salen grinede jeg spontant af den spøjse formulering. Få sekunder efter gik det op for mig, hvad hun mente. Når nogen går op på en scene, har vi allerede sat personen i en boks. Vi læner os tilbage og lytter til ”eksperten”, men ikke mennesket, der står foran os. Han eller hun kan være nok så klog, sjov eller motiverende. Der vil stadig være en afstand. Især hvis taleren ikke er autentisk og ubevidst gemmer sig bag sin titel.

Det svarer til den distance, vi kender fra det traditionelle hierarki i en virksomhed. En ledelsesstruktur, som langsomt bliver sendt på museum. Sammen med de ledere, som insisterer på at være hævet over deres medarbejdere.

Under mit foredrag skulle der få minutters stilhed til at skabe ligeværd mellem mig og kvinden i salen. Efter den oplevelse foretog jeg en række eksperimenter, hvor jeg

bad mennesker tilbringe tid sammen i stilhed. Både med personer, de kendte og helt fremmede. Resultaterne var slående.

I det ordløse rum oplevede deltagerne høj grad af nærvær og sympati for hinanden - på tværs af karriere-, alders- og uddannelsesmæssig baggrund. Min umiddelbare tese var, at eftersom selviske agendaer ofte kommunikeres mundtligt, bliver egoet sat udenfor døren, når vi mødes i aftalt stilhed.

Efter at have udforsket denne ide i 12 år og afprøvet den i praksis er jeg kun blevet bekræftet i dens potentiale. Uanset om jeg har faciliteret silent networking events, silent dinners eller silent walks, har oplevelsen af autenticitet været gennemgående blandt deltagerne.

En anden rød tråd har været de gode og nærværende samtaler efter stilheden. For selvfølgelig kan stilhed ikke erstatte et så stærkt udtryksmiddel som det talte ord. Snarere handler det om at skabe et mere balanceret forhold mellem tanke og tale.

Mange virksomheder lider under en ubalanceret snakkekultur med selvpromoverende medarbejdere, og ledere, der har glemt ordsproget: "tale er sølv, mens tavshed er guld".

Der holdes utallige møder, hvor alle snakker, men ingen lytter. For mens den ene deler sin holdning, har den anden travlt med at formulere sin egen. Det er direkte misbrug af mødetiden og særdeles ineffektiv videndeling. Til sammenligning faciliterer jeg udviklingsworkshops med op til 80% stilhed og 20% tale. Og inden samarbejdet tror de fleste af mine virksomhedskunder, at de tager en chance med et nyt langhåret konsulent-

koncept. Stilhed lugter bare af rundkreds og en tur i skoven. Men bagefter fortæller de, at de sjældent har været så konkrete, fokuserede og effektive. Den mest rammende tilbagemelding kom efter en 2 timers strategi-workshop:

I stilheden kom vi alle til orde.

Hvis du hviler i stilheden, behøver du ikke bidrage til ordforureningen. Men der vil altid være medarbejdere, der elsker at høre sig selv tale. Regn ikke med, at de kan stoppe sig selv. Hjælp dem - og alle andre - ved at facilitere obligatoriske kunstpauser. Om det så bare er et minut på ugemødet. Eller en 15 minutters silent walk.

Du vil opdage, at det ikke blot giver jer tid til at reflektere og tage bedre beslutninger. Det vil også skabe et mere effektivt og autentisk samarbejde.



NIKOLAJ STAGIS

Din virksomhed har potentialet til at forandre verden

Nikolaj Stagis er Director of Strategy og founder af brandbureauet Stagis

De brands, jeg holder allermest af, er virksomheder med et meningsfuldt formål og en klar holdning til, hvem de er, og hvad de står for. Virksomhederne er ikke nødvendigvis velgørende. De redder måske ikke liv. Men de fascinerer mig og gør mig nysgerrig. Jeg får lyst til at prøve deres ydelser, arbejde for dem – blive en del af dét, de står for og det fællesskab, der omgiver dem. De er passionerede i forhold til det, de gør og har en særlig måde at drive forretning på.

De autentiske virksomheder har et meningsfuldt formål, bruger deres historie som inspiration til at udvikle virksomhedens fremtid, og de er i stand til at leve formålet passioneret i hverdagens praksis. Nogle af de mest berømte virksomheder lykkes med at redefinere deres særlige identitet for at skabe forbindelse mellem organisationens styrker og den omverden, som virksomheden skal være relevant for. Når disse formålsdrevne virksomheder kontinuerligt lykkes med at definere og fokusere deres identitet, skyldes det, at enten ejerne eller ledelsen til stadighed går nysgerrigt til værks for at opdage og udpege virksomhedens særlige styrker. Se på Jørgen Vig Knudstorp i LEGO. Se på René Redzepi i Noma. Federico Minoli, da han reddede motorcykel-brandet Ducati.

Eller Michael Christiansen i den periode, han var chef for Det Kongelige Teater. Uanset om udgangspunktet var at overtage en organisation med hundrede års historie eller starte en helt ny virksomhed og uanset virksomhedens ydelser og størrelse, så har de haft succes med at udvikle deres virksomhed, så den blev relevant og attraktiv for virksomhedens kunder og interessenter. Men de lykkedes først med den ledelsesmæssige mission, da de gjorde en dyd ud af at forstå, hvad virksomhedens autentiske styrker var.

Virksomhedens autentiske identitet er en konstant ledelsesopgave

For at skabe et klart purpose, må virksomheden være bevidst om sine autentiske styrker. Et centralt element i autenticitetsbegrebet handler om, at være "tro mod sig selv". Det kan lyde enkelt nok. Mange siger, at virksomheden jo bare skal "walk the talk", som er den mest udbredte misfortolkning af, hvordan en virksomhed definerer sin identitet eller kernefortælling – "hvem vi er". Når tanke og tale implementeres i hverdagens "walk", er der tale om virksomhedens integritet og implementeringsevne – ikke om autenticitet.

Når en virksomhed er autentisk, fordrer det, at den følger sit selv – modsat fx at følge kunderne, følge markedet eller konkurrenterne. Den primære udfordring ved at blive autentisk ligger i at definere og forstå virksomhedens "selv". Dette selv skal ikke kun forstås som en specifik eller fast kerne af identiteten – snarere som et essentielt sæt af iboende styrker og potentialer, som ofte er sammensat af håndgribelige og abstrakte karaktertræk, kompetencer, viden og ideer. Og selvom sådanne styrker har en vis stabilitet og genkendelighed over tid, ændrer de sig også.

Googles formål er: "at gøre verdens information tilgængelig", men der er forskel på, hvordan Google gjorde information tilgængelig, da søgemaskinen blev lanceret i slut-halvfemserne, og hvordan virksomheden anvender information til at udvikle selvkørende biler og kunstig intelligens i dag. De autentiske styrker i Google er dog i vid udstrækning de samme – dengang som nu.

Verdens mest indflydelsesrige restaurant, Noma, har siden René Redzepi og Claus Meyers første opdagelsesrejse i Nordens geografi, råvarer og madkultur i 2003 forsøgt at definere, hvad det vil sige at lave lokal mad. I dag er René Redzepi fortsat i gang med at undersøge, hvordan "lokal mad" kan fortolkes i praksis i køkkenet og restaurantoplevelsen. Blandt andet ved at flytte restauranten midlertidigt til Japan og Australien for at opdage, fortolke og udfordre deres lokale madkulturer. Først nu, mere end 10 år senere, siger René Redzepi, at han er ved at realisere sin drøm om en nordisk restaurant, når Noma genåbner som en lille bondegård på Christiania.

Når en virksomhed er tro mod sig selv, har det ingen fast betydning eller en fast kerne, som organisationen må være tro imod. De autentiske virksomheder er snarere i en konstant udviklingsproces, som ledelsen må holde i gang.

Der er altså et særligt ledelsesmæssigt fokus og en konkret ledelsespraksis forbundet med at opnå den dynamik, som gør en organisation til en autentisk virksomhed.

I de situationer, hvor ledere har succes med at gennemføre en turn-around og bringe virksomheden fra krise til succes eller skabe en ny virksomhed, som bryder med markedets sædvanlige tanker og forestillinger, er lederne ofte drevet af en særlig nysgerrighed, en evne til at gå på opdagelse og betragte virksomheden som var lederen en antropolog, der skulle forstå en fremmed stamme. Sådan beskriver Michael Christiansen sit største gennembrud i Det Kongelige Teater; det var først, da han fysisk satte sig i orkestergraven ved siden af musikerne og prøvede at forstå dem, at han lykkedes med at træde i karakter som chef for orkestret og hele organisationen.

Ledelse af virksomhedens autentiske identitet handler altså – i modsætning til "autentisk ledelse" eller det at være en autentisk leder – om at lede og udvikle forretningen med det for øje, at der ligger uudnyttede potentialer for udvikling, innovation, kundeoplevelser og bedre produkter gemt i historien, i kulturen, hos medarbejderne – på ubemærkede og usynlige steder i virksomhedens hverdag. Det stiller krav til lederen, hvad enten det er mellemlederen, direktøren eller bestyrelsesformanden, om at se muligheder i virksomhedens praksis i lige så høj grad som at se dem i tallene.

Investerer du i fremtidig indtjening – eller blot i fremtiden?

A.P. Møller – Mærsk er – bortset fra bankerne – nok den virksomhed, som danskerne gennem historien mest har forbundet med big business og kapitalisme. Spørger man danskerne om virksomhedens formål, vil mange nok sige, "at tjene penge". Mærskts purpose eller raison d'être

er altså først og fremmest økonomisk – i hvert fald i danskernes øjne. Når APM Terminals i disse år investerer 14 mia. kr. i at bygge en havn i Nigeria, skyldes det primært en tro på, at væksten i Afrika er vedvarende, og at terminalen derfor bliver en god forretning. Investeringen placerer A.P. Møller – Mærsk et strategisk vigtigt sted, og satsningen trækker en lige linje tilbage til grundlægger Arnold Peter Møllers evne til at se muligheder på det maritime område og skabe et afkast.

Men satsningen på havnebyggeriet rummer også fortællingen om afrikanernes adgang til billig fragt af varer, om nye arbejdspladser – og dermed om at give verdens fattigste mulighed for udvikling. Den gode strategiske investering rummer altså et samfundsnyttigt biprodukt, hvilket sikkert glæder ledelsen i Mærsk-koncernen, men næppe er deres bevæggrund for at investere.

Hvad ville A.P. Møller – Mærsk opnå, hvis virksomheden ændrede sit ledelsesmæssige fokus fra profitabilitet til et bredere perspektiv, som balancerer målet om indtjening og et mål om at skabe en positiv udvikling i verden? Hvis evalueringen af et nyt projekt ikke blev afgjort af det økonomiske afkast alene, men af betydningen for medarbejderne, for nationen Danmark eller af den værdi, projektet kunne skabe for verdens fattigste, ville valget af investeringer så falde anderledes ud?

Forretning med et formål er ikke velgørenhed

Hos verdens førende enzymvirksomhed Novozymes udvikles der hele tiden nye produkter, som anvender enzymer i en lang række industrier. Enzymer kan fx gøre vaskemiddel mere effektivt, øge holdbarheden på brød og mindske brugen af giftige kemikalier i industrien. Da

Novozymes blev spaltet ud af Novo Nordisk og etableret som selvstændig virksomhed, var der en ambition om at skabe en bæredygtig forretning, som både tjente samfundet og aktionærerne.

Ifølge den tidligere CEO Steen Riisgaard er det alene muligt at gøre fremskridt indenfor miljø og bæredygtighed, hvis det samtidig er en god forretning. Derfor er Novozymes begge dele; en virksomhed, der gør verden grønnere og mere bæredygtig og som samtidig er lykkedes med at opnå vækst og give afkast gennem hele virksomhedens levetid.

Novozymes' forretningsmodel står i kontrast til den tankegang, der ofte præsenteres, når talen falder på CSR (Corporate Social Responsibility). Et udtryk, som hænger mange erhvervsledere ud af halsen, fordi virksomhedens ansvar ofte bliver formuleret som et hensyn udover og ved siden af virksomhedens egentlige drift og formål – og derfor placeres i en isoleret afdeling, langt fra virksomhedens kerneforretning, strategiudvikling og salg.

Når LEGO og Novozymes – og potentielt også den danske gigant A.P. Møller - Mærsk – er succesfulde med deres sociale ansvar uden hele tiden at tale om CSR, skyldes det, at virksomhedernes formål, kerneforretning og aftryk i verden er én og samme ting. Når LEGO kommunikerer sit årsresultat over for pressen, fortæller virksomheden også, hvordan børn udvikler sig, når de leger med LEGO-produkterne. Jørgen Vig Knudstorp og resten af lederteamet har succes, fordi finans og formål – populært sagt – er det samme.

Identiteten er afgørende for virksomhedens succes

De autentiske virksomheder lykkes ofte med at blive innovative, opnå en god økonomi og skabe værdi for sam-

fundet. De lykkes med at definere den organisatoriske identitet, formålet og forretningen sådan, at brandet opleves som noget særligt – både af medarbejderne, kunderne og omverdenen.

Når LEGO-virksomheden lykkes med at vedholde flere gange større afkast end konkurrenter som Mattel og Hasbro, skyldes det både, at LEGO lykkes med at opnå en højere pris, men også en mere effektiv forretning. Ifølge topchef Jørgen Vig Knudstorp har LEGO-virksomheden mindre stabs- og kontrolfunktioner end konkurrenterne, og samtidig er der et klart fælles fokus i organisationen, fordi virksomhedens formål og styrker er veldefinerede. Både den oplevede værdi hos kunderne og effektiviteten øges, når virksomheden definerer sit formål på en meningsfuld måde.

Kriser kan lede til succes

Desværre arbejder de færreste virksomheder løbende med at definere deres formål, identitet og brand. Ofte skal der alvorlige kriser til, før emnet dukker op – ofte i form af spørgsmål som "Hvad satser vi på?", "Hvad skal vi leve af i fremtiden?" eller ultimativt "Hvem er vi?". Omend spørgsmålene ofte kommer lidt sent, så åbner kriser også for nye muligheder. Nogle af verdens mest succesfulde brands er lykkedes med at tage kvantespring i deres udvikling og skærpe virksomhedens identitet og brand efter en krise.

Da den amerikanske medicinalgigant Johnson & Johnson i 1982 blev forbundet med syv dødsfald fordi, nogen havde fusket med virksomhedens Tylenol-pilleglas, gav krisen anledning til at bevise grundlæggerens holdning om at prioritere læger, sygeplejersker og patienter før aktionærerne. Det betød, at Johnson & Johnson tilbagekaldte 31 mio. pilleglas, tilbød ombytning af alle Tylenol-piller på markedet og udviklede en ny tredobbelt

sikring af pilleglas for at sikre patientsikkerheden i fremtiden. Krisen blev altså et springbræt til at forbedre produktet og styrke opfattelsen af virksomhedens grundlæggende principper, både internt og i markedet.

I 2015 blev Volkswagen afsløret i omfattende svindel med måling af giftig NOx-udledning fra 11 millioner Volkswagen dieselmotorer. Topchef Martin Winterkorn måtte omgående afgå, mens verdenspressen, kunderne og den tyske regering afventede, hvad verdens andenstørste bilproducent mon ville stille op. Volkswagen satte i første færd fokus på deres kommende el-biler. Men hvis virksomhedens nye ledelse på lang sigt skal lykkes med at bringe VW-brandet tilbage til fortidens storhed, må de gå foran industrien og vise, hvordan svindel med giftig udledning kan undgås i fremtiden.

Volkswagens oprindelige formål om at skabe en bil til folket rummer – ligesom virksomhedens navn – en mulighed for udvikling efter krisen; Hvordan bliver VW i endnu højere grad end før folkets bil? Med hvilke produkter, hvilken service og hvilken kommunikation bliver VW ikke blot folkets af navn, men også af gavn?

Hvis den nye ledelse udnytter den kritiske situation og udnytter den i en tidsalder, hvor social interaktion, social (miljø-)kontrol, deleøkonomi og demokrati tager nye former, kan det lede til en ny fortolkning og et nyt liv til den autentiske virksomhed bag "folkets bil".



JOHN MATTONE

Autentisk lederskab

John Mattone er anerkendt som én af verdens førende autoriteter i lederskab, talent og kultur

”Autenticitet” er et ord, som ofte bliver brugt, men hvor tit tænker vi egentlig på, hvad det rent faktisk betyder? Generelt opfatter vi betydningen af autenticitet som værende kvaliteten ved at være ét med sig selv, og det er en god start.

På et grundlæggende niveau er det at ”være sig selv” en selvfølge, for hver gang du foretager et valg eller en handling, så er det dig, der gør det. Men på et andet plan kan man sige, at vores tanker, beslutninger og handlinger ikke rigtigt udtrykker, hvem vi er. Vi har for eksempel alle til tider sagt nogle ting, som vi ikke rigtigt mente. Autenticitet er knyttet op på filosofi, moralpsykologi, ansvarlighed og identitet.

Den autentiske leder er bevidst om sine styrker og begrænsninger. Han eller hun viser sit ægte jeg over for sine følgere. En autentisk leder opfører sig ikke på én måde offentligt og en helt anden bag lukkede døre. Tilmed indrømmer en autentisk leder, hvis han har lavet fejl, og han ved, at ”lederskab” er en rejse og ikke en destination.

Uden karakter har du i sidste ende ingenting

Ordet ”karakter” kommer fra det græske ord ”kharakter”, som betyder ”indgraveret mærke” eller ”aftryk på

sjælen”. Din karakter er den totale sum af de værdier, som er indgraveret i din sjæl. Det er op til dig selv, om du forsigtigt ”indgraverer” din karakter eller tilfældigt ”hakker løs”.

Men i sidste ende vil din karakter afgøre din værdi både som leder og menneske. Den karakter, som du gerne vil have til at definere din sjæl, er derfor en vigtig, bestemmende faktor for din autenticitet.

Indre kerneværdier, ydre kerneadfærd

Din indre kerne som leder, der også er en bestemmende faktor for din autenticitet, består af den selvopfattelse, de værdier, følelser og tankemønstre, som du tager med dig ind i jobbet.

Din ydre kerne som leder manifesterer sig i, hvordan din adfærd er som leder. Hvis du har god forståelse for dine indre kernestyrker og svagheder, vil det hjælpe dig til at forstå, hvordan du bliver opfattet som leder på baggrund af din ydre kerneadfærd.

Indre kerneværdier og ydre kerneadfærd er del af din lederstil. De ledere, der formår at få mest muligt ud af deres styrker og adfærd og samtidig anerkender og forstår deres svagheder, er generelt ledere, der kan beskrives som autentiske.

Tre basale lederskabstyper

Jeg skabte Mattone Leadership Enneagram Inventory (MLEI) for næsten 20 år siden og har revideret, valideret og testet det gentagne gange siden da. Denne test af din indre kernes modenhed hjælper dig med at forstå, hvilken slags leder du er, så du kan forstå dine styrker og gaver, som du bør gøre brug af, og dine svagheder, som bør vedkendes og adresseres.

Der findes ikke én slags ledertype, der er bedre end andre, da alle organisationer eller virksomheder har forskellige lederskabsbehov og krav. Men enhver leder, som vil udmærke sig, er nødt til at forstå sine indre og ydre kernestyrker og svagheder for at være den mest effektive leder, de kan være.

Der er tre grundlæggende ledertyper baseret på indre og ydre kernekaraktistika: Dem som leder med hovedet, hjertet og/eller maven.

Hovedet

Folk, der leder med hovedet, har talent for at tænke klart og få tingene gjort. Disse ledere kan, hvis de er modne nok, hjælpe teams med at nå nye præstationsniveauer, men de er også nødt til at være bevidste om de usikkerheder, der kan hindre deres udvikling som ledere. Ledere, der leder med hovedet, kan inddeles i tre under typer: Tænkere (gode problemløsere som dog kan være ubeslutsomme), disciple (som er loyale og pålidelige, men nogle gange tøvende i forhold til at handle uafhængigt) og aktivister (som har et positivt livssyn, men måske bruger aktivisme for at distancere sig selv fra smerte).

Hjerte

De bedste ledere, som leder fra hjertet, forstår det tve-

æggede sværd, deres følelser er. Følelser er både deres største styrke og svaghed. De ledere, der formår at lede med et modent hjerte, undgår selvished, manipulation, jalousi og selvinvolvering.

Undertyper af denne type ledere er: Hjælpere (empatiske og gode til at håndtere konflikter), underholdere (som er karismatiske og perfekte, hvis stil og indhold skal være unikt) og kunstnere (som er kreative og innovative, men risikerer at være for selvcentrerede).

Mave

Ledere, der lever fra maven, er meget engagerede i deres omverden. En verden, som de har høje forventninger til. Denne type ledere kan indgå aftaler, som andre nok ikke kan indgå, da de er gode til at finde fælles fodslag ... så længe de bare undgår at være for perfektionistiske og paralisere folk, der er angst for at begå fejl.

Undertyperne for ledere, der leder fra maven, er: Førere (som får tingene gjort, men som kan være alt for selvsikre), voldgiftsmænd (som kan finde fælles fodslag midt i dyb splittelse) og perfektionister (som kan opnå fantastiske resultater, men som også kan være for kritiske og potentielt skubbe holdkammerater fra sig).

Modenhedsniveauet gør forskellen

Det er vigtigt at vide, hvilken slags leder du er, men det er dit modenhedsniveau, som afgør, om du er en autentisk leder, eller om du bare har påtaget dig en rolle.

Modenhed betyder, at du forstår dine styrker og svagheder, og at du kender dig selv og din ledelsesstil godt nok til at vide, hvilke situationer, tankemønstre og adfærd der har så meget magt over dig, at de enten kan forbedre eller afspore din udvikling.

Tankemønstre som følger med autentisk lederskab

Ligesom ledelsesstil har folk nogle fremherskende tankemønstre. Den autentiske leder, uanset om han har et medfødt ledertalent eller ej, arbejder på at mestre forskellige måder at tænke på for aktivt at forbedre sine lederevner, indtil de fremkommer helt automatisk.

Tankemønstre, som autentiske ledere er bevidste om og engagerede i at udvikle, inkluderer kritisk, praktisk, inspirerende, integrerende, opfindsom og intuitiv tænkning.

Kritisk tænkning

Kritisk tænkning er hjernekraft. Det er at afveje en situation objektivt og effektivt ved at indsamle information fra pålidelige kilder og derefter se på situationen fra mere end et synspunkt. Når du bruger dine evner til kritisk tænkning, får det dig til at gennemtænke et scenarium hele vejen igennem og forestille dig mulige udfald og konsekvenser af en given handling. At opbygge kritisk tænkning er noget, man gør hele livet igennem.

Praktisk tænkning

Praktisk tænkning er, når man organiserer information og målsætninger, så man rent faktisk kommer i mål med opgaverne. Store idéer betyder intet, hvis de aldrig bliver taget i brug, og den praktiske tænker er ikke bange for at gøre det. At omsætte idéer og koncepter til handling i den virkelige verden er styrken, som praktiske tænkere besidder. De bedste praktiske tænkere innoverer konstant.

Inspirerende tænkning

Inspirerende tænkning bliver brugt af autentiske ledere

til at inspirere teammedlemmer til at være det bedste, de kan være og opnå deres mål. Det inspirerer til "selv-lederskab" og er afhængig af tillid til teammedlemmernes evner og motivation. Den inspirerende leder kan opnå mere end en leder, der bare kommer med ordrer og forventer, at de bliver udført. Det handler om at få talentet frem i alle, der bidrager.

Integrerende tænkning

Integrerende tænkere ser mønstre og forbindelser i det abstrakte og kan få en sammenhængende vision ud af en situation eller en udfordring. Integrerende tænkere er sultne efter at lære om mange emner. De forstår, at de aldrig er færdige med at lære. Integrerende tænkning er innovativt og er en måde at tænke på, som adskiller enestående ledere fra resten.

Opfindsom tænkning

Den opfindsomme tænker er dygtig til at skabe noget helt nyt fra grunden. Ledere, som er prædisponerede for at tænke opfindsomt, kan se muligheder, som måske ikke er indlysende for andre. Når denne type bliver styrket af stærk kritisk og praktisk tænkning på sit team, kan den opfindsomme leder innovere, skabe opbrud og potentielt ændre spillet for alle.

Intuitiv tænkning

Den intuitive tænker har lært, hvornår man skal lytte til hans eller hendes mavefornemmelse. Intuitiv tænkning skal helst have et grundlag af stærk kritisk tænkning, og når den har det, så kan resultatet være utroligt. En intuitiv tænker, som gør noget ud af at holde sig opdateret på historie, data og anden fakta, ved, hvornår man skal

tage en beslutning, som går imod ens intuition. Når det virker, kan resultaterne være utrolige.

Konklusion

Selvom autenticitet som koncept kan forvrænges til blot at betyde at være tro mod sig selv uden at tage hensyn til andre, så er det ikke sandt. Autenticitet forudsætter, at andre stiller krav til os, og at vi ikke fornægter den virkelige verden, som vi er en del af, og at vi også forholder os til de store spørgsmål her i livet, der er af så stor værdi, at de kan få os til at se ud over vores egne præferencer.

Faktisk kræver det at anerkende autenticitet, at vi anerkender andre og deres behov og synspunkter, uanset om de andre er teammedlemmer, kunder eller samfundet.

Autenticitet er det, som gør dig til dig, og det involverer nogle gange, at man bliver nødt til at se på de ting i sig selv, som man helst ikke vil pille ved. Den autentiske leder er ikke en komplet anden person, når han er i gang ved kopimaskinen, eller når han leder et team, som skal til at kickstarte et projekt.

Autenticitet er et integreret hele, en accept og udvikling af karakteren, som er indgraveret i os. Ved at kultivere autenticitet er vi ikke bare tro mod vores inderste værdier, men vi er også i stand til at komme tilbage på sporet, når umodne holdninger eller handlinger er ved at sende os på afveje.



ROBIN SHARMA

10 ting den autentiske leder gør

Robin Sharma er verdensberømt ledelsesekspert og forfatter - bl.a. til bestselleren *The Monk Who Sold His Ferrari*

Hvordan ville dit liv være, hvis du ingen frygt havde overhovedet? Hvad ville du foretage dig, hvis du levede et liv, hvor du bare kunne tænke på noget, og så skete det? Hvor langt ville du komme i livet, hvis du ikke begrænsede dig selv, og du udfoldede dig selv ud over din komfortzone og dertil, hvor du ved, at du burde være?

Autentisk lederskab handler om at være den person, som du i dit hjerte ved, det altid har været meningen, du skulle være. Autentisk lederskab kommer ikke af en titel eller af størrelsen på din lønseddel. Denne form for lederskab kommer i stedet fra den, du er indeni. Den person, som du i virkeligheden er.

Her er 10 ting, som autentiske ledere gør regelmæssigt:

1. De siger sandheden.

I dag holder vi i erhvervslivet tit sandheden for os selv. Vi siger ting for at behage andre og for ikke at tabe ansigt overfor "publikum". Autentiske ledere er anderledes. De siger altid sandheden. De ville aldrig svigte dem selv ved at sige ting, som ikke stemmer overens med, hvem de er. Dette giver dog ikke tilladelse til at sige ting, der skader andre. At tale sandt handler simpelthen bare om at være klar i mælet, være ærlig og at være autentisk.

2. De leder fra hjertet.

Erhvervslivet handler om mennesker. Lederskab handler om mennesker. De bedste ledere er åbenhjertige og er ikke bange for at vise deres sårbarhed. De bekymrer sig oprigtigt om andre mennesker og bruger masser af tid på at udvikle de folk, som de har omkring sig. De er ligesom solen. Solen giver alt, hvad den har, til planter og træer. Til gengæld vokser planterne og træerne mod solen.

3. De har høj moral.

At være den, du er, har langt større betydning end noget, du nogensinde kan sige. Karakterstyrke er ægte styrke, og folk kan mærke den langt væk. Autentiske ledere arbejder med deres personlighed. De gør, hvad de siger og styrer efter deres kerneværdier. De er ædle og gode. Og når de agerer på denne måde, så stoler, respekterer og lytter folk til dem.

4. De er modige.

Det kræver stort mod at tale sit "publikum" imod. Det kræver stort mod at være visionær. Det kræver en del indre styrke at gøre det, som man mener, er det rigtige, selvom det ikke er let. Vi lever i en verden, hvor de fleste tager den vej med mindst modstand. Autentisk lederskab handler om at tage den vej, som de andre ikke

tager og at gøre det, som er det rigtige at gøre, ikke det som er let.

5. De starter teams og fællesskaber.

En af de primære ting, som folk søger efter i deres arbejdsliv, er en form for fællesskab. I gamle dage fandt vi fællesskab der, hvor vi boede. Vi havde vejfester og komsammener i fælleshuset. I denne nye tidsalder søger medarbejderen fællesskab og netværk på arbejdspladsen. Autentiske ledere skaber arbejdspladser, som opfordrer medarbejderne til at forbinde sig med hinanden og skabe venskaber.

6. De fordyber sig.

En leders job er at gå i dybden. Autentiske ledere kender sig selv indgående. De udvikler et stærkt selv-forhold. De kender deres svagheder og leger med deres styrker. Og de bruger altid meget tid på at overskride deres frygt.

7. De er drømmere.

Einstein sagde, at "forestillingsevnen er vigtigere end viden." Det er vores fantasi, der skaber store ting. Autentiske ledere tør at drømme umulige drømme. De ser, hvad alle andre ser, men går skridtet videre og drømmer om nye muligheder. De bruger meget tid med lukkede øjne, hvor de lægger planer og gør sig store tanker, som fører til bedre produkter, bedre services, bedre arbejdspladser og mere værdi. Hvor ofte lukker du øjnene og drømmer?

8. De passer på sig selv.

Når man går op i ens egen fysik, viser man, at man respekterer sig selv. Du kan ikke skabe store ting på arbejdet, hvis du ikke har det godt. Autentiske ledere spiser godt, træner og tager sig godt af kroppen.

9. De forpligter sig til fortræffelighed frem for perfektion.

Ingen er perfekt. Vi er alle under udvikling. Autentiske ledere forpligter sig selv til fortræffelighed i alt, hvad de gør. De skubber konstant til grænserne og hæver standarden. De søger ikke perfektion og har den fornødne viden til at kende forskel. Hvordan vil dit liv se ud, hvis du hæver dine standarder for dig selv - højere end du nogensinde har gjort før?

10. De efterlader en arv.

Man dør aldrig, hvis man lever i hjerterne på folkene omkring sig. Succes er vidunderligt, men at være betydningsfuld er endnu bedre. Du er skabt til at bidrage og til at efterlade et indtryk i folkene omkring dig. Hvis man ikke formår at leve på denne måde, så svigter man sig selv. Autentiske ledere opbygger konstant deres arv ved at tilføre værdi til alle, de har med at gøre, og gøre verden til at bedre sted i processen.



SANDJA BRÜGMANN

Fremtidens leder er autentisk, passioneret, modig og formålsdrevet

Sandja Brügmann er stifter af Refresh Agency, ekspert i sustainability, kommunikation og conscious leadership

I fremtiden er det kun de brands, som arbejder for at gøre livet bedre for menneskeheden, der vil overleve. De ledere, vi udpeger til at guide os, skal derfor også findes blandt dem, som er i stand til at skabe bedre liv. Fremtidens ledere skal derfor rekrutteres blandt virksomhedernes mest autentiske, empatiske og bevidste medarbejdere. Det er ikke bare vigtigt for vores velvære på den korte bane, men er nødvendigt for vores overlevelse som mennesker og den medfart, vi får på en planet, der allerede nu reagerer voldsomt på de valg, vi hidtil har truffet.

Med autenticitet som omdrejningspunktet for ledere og medarbejdere i både forretningsverdenen, i uddannelsessystemet, blandt vore politiske ledere og helt ind til kernen af vores familiestrukturer, hvor hver enkelt af os tager ansvar for vores egen autentiske og bevidste udvikling, har vi mulighed for at rette vores nuværende skæve kurs ind. I fremtiden kommer det til at handle om at træffe valg, der gør livet bedre for os selv, andre og alle, vi berører.

En autentisk leder kender først og fremmest sig selv virkelig godt, har arbejdet indad, er kommet igennem

skyld, skam og gamle følelsesmæssige blokeringer og står frem med hele sin person, værdier og er passioneret og formålsdrevet. De styrkende såkaldt "feminine" kvaliteter bringes i medspil med de nuværende mere "maskuline" ledelseskarakteristika - så empati, nærvær, fokus på "os" i stedet for "mig" sammen med profit, og hvordan vi gør en forskel for, at mennesker og miljøet spiller sammen.

Autentiske ledere er visionære, tænker langsigtet, er modige og tør at sige fra overfor ideer, selvom de måske ser attraktive ud på den korte bane. De er etnocentriske, har høj emotionel intelligens (EQ) og går selv forrest og er eksempler på, hvordan det kan gøres. Det kræver stor viljekraft, standhaftighed, god evne til at sætte grænser og kompetent, klar kommunikation. Co-creation, co-action og collaboration kommer i fokus, og valg baseres på, hvad der er godt for mig, godt for dig og godt for alle, det berører.

Det bliver nøglen til at fremtidssikre os miljømæssigt, sundhedsmæssigt, økonomisk og socialt.

Et par kendte eksempler på denne nye type leder er Canadas nyvalgte premierminister, Justin Trudeau, for-

retningsmogulerne Richard Branson stifter af Virgin og John Mackey co-stifter af Whole Foods Market og fortæller for Conscious Capitalism, som bl.a. har etableret deres eget Academy of Conscious Leadership for at fremme autentisk og bevidst ledelsesudvikling i virksomheden. Danske Søren Ejlersen fra Årstiderne fortsætter med at gøre økologisk grønt nemt og tilgængeligt for alle - som vejen til helhed og sundhed herhjemme.

Det er ikke kun de kendte ledere og dem i direktørstillinger, som skal have ansvaret for, at vi fremtidssikrer menneskeheden. De kan nemlig ikke gøre det alene. Det er vores alles ansvar, at vi bliver bedre, mere bevidste ledere af os selv, vores liv, arbejde og familier - hver dag.

Passion og engagement er god forretning

Hvis ikke du har passion, er det umuligt at være autentisk som leder. Til gengæld vælter passionen frem, når mennesker får lov til at være sig selv. Umiddelbart lyder det lige til, men det er nemmere sagt end gjort. For det kræver et samfund, der har fokus på at kultivere og fejre det enkelte individs autenticitet.

Autentiske ledere forstår, at jo mere opbakning, frihed og støtte, mennesker får til at være autentiske, desto bedre har de det med sig selv, hvilket gør, at de er mere passionerede, producerer bedre og mere kreative løsninger og innovation - og bidrager med stor værdi i virksomheder og til samfundet.

Det modsatte sker, når der mangler anerkendelse, og når der styres med kontrol og frygt - mennesker bliver fraværende og uengagerede, uden passion og engagement. Det kan forårsage stress, depression, manglende vitalitet og sygdom i krop og sind. Samfundet får ikke glæde af dette individs innovative og kreative engage-

ment! Det er dyrt for samfundet, når et menneske ikke lever og realiserer sig selv - på den korte bane, fordi det ikke løfter, og på den lange bane, fordi det kan føre til lange sygeforløb etc.

Statistikkerne taler deres eget klare sprog. Folk er mere fraværende, uengagerede, stressede og syge end nogensinde før. Undersøgelser fra Gallup i USA viser, at 20% af den amerikanske arbejdskraft er uengagerede på arbejdet, hvilket koster den amerikanske økonomi \$380 milliarder om året. Hvis du arbejder i en virksomhed, hvor du ikke anerkendes, så stiger det manglende engagement til 45%.

Autentiske ledere anerkender mennesker og løfter hver persons autentiske engagement og værdi. Det er godt for økonomien, samfundet såvel som individet.

Formål er afgørende for individet, samfundet og for miljøet

Virksomheder eller organisationer, som arbejder med afsæt i meningsfuldhed har et større formål med deres eksistens end blot at sælge et produkt og tiltrækker helt automatisk bedre arbejdskraft, fordi medarbejderne kan vælge en arbejdsplads, der matcher deres egne værdier og passion. Undersøgelser viser, at 77% af den nye millenniumgeneration vælger at arbejde for meningsfulde virksomheder (Deloitte Millennial survey).

Den moderne forbruger er samtidig meget bevidst om virksomheders ageren - en tendens, der kun vil skærpes i fremtiden. Som alle mennesker i højere grad bliver mere autentiske, vil forbrugerne i endnu højere grad kræve, at virksomheder og organisationer er transparente.

Et populært sted at både arbejde og shoppe er social enterprise brillefirmaet Warby Parker ledet af bl.a. med-

stifter Neil Blumenthal. Her designes cool briller til rimelige priser, og hvert køb kvitteres med at donere et par briller til en af de næsten 1 milliard mennesker på verdensplan, som mangler briller. 15% af verdens mennesker kan ikke se og derved ikke lære eller arbejde.

Shades of green

Jeg arbejder med både ledere og virksomheder og møder ofte ledere, som er bange for at kommunikere deres værdier åbent ud, også selvom de er autentiske, ærlige, moralsk etiske, miljømæssigt progressive, socialt bevidste og ledelsesmæssigt autentiske, fordi vi lever i en kultur, som dømmer alt, der ikke er perfekt. Det er så nemt at pege fingre og kritisere selv den mindste fejl.

Hvis vi skal lykkes og skabe et samfund, hvor autenticitet er i højsædet, som vi så drastisk har brug for, så er det absolut nødvendigt, at vi slipper behovet for perfektionisme og hylder den uperfekte og ærlige fremdriftsproces. Hvis vi skal lykkes med visionen, har vi brug for en kultur og medmenneskelig forståelse, som skaber rum for innovation, forsøg, fejl, læring og konstante forbedringer.

Vi har brug for en læringsproces, der tillader succes, og det er rent faktisk sjældent, at succes bliver skabt uden trial and error. Det kræver styrke at kunne være i - og tillade - vores egen og andres sårbarhed og menneskelige uperfekthed. Lad målet være fremdrift, ikke perfektionisme.

**"Have no fear of perfection...
You'll never reach it."**

- *Salvador Dali*

Vi finder os alle i en indre vækstproces, hvad angår

vores bevidsthed. Vi skal lære at leve vores liv, gøre forretninger, bedrive iværksætteri og lede på en måde, der genskaber balancen mellem mennesker og planeten. Vi skal genfinde forbindelsen først og fremmest ved, at vi hver især tager ansvar for os selv og først dernæst guider vores nærmeste. Når vi kan lede os selv og vores nærmeste med autentisk bevidsthed, er vi klar til at gøre en forskel på et højere plan.

Jeg drømmer om, at menneskeheden vil sige fra over for den måde, tingene har været på indtil nu og kræve autentisk empatisk lederskab af sig selv og hinanden i alle facetter af forretning, uddannelse, politik helt ind i vores egne familier.

Et samfund og en væren, hvor succes ikke bare er målt i profit, men i de fem P'er: passion, purpose, people, planet og profit.

LIFE IS SHORT.
DO BIG THINGS.

Robin Sharma



ALFRED JOSEFSEN

Ledelse i yderste led

Alfred Josefsen er tidligere adm. direktør for Irma og i dag forfatter, inspirator og key note speaker

Vil du være med til at skabe et grundlag for mere autentisk og mere ukompliceret ledelse?

”Det er let at gøre svært - det er svært at gøre det let”. Sådan er det også med ledelse. Det kan gøres ualmindelig kompliceret. Men måske er det muligt at gøre det enklere? Mere ligetil? Mere i øjenhøjde? Mere naturlig? Mere forståelig? Mere logisk? Mere nemt? Jeg vil gøre forsøget.

Ledelse kan defineres gennem to fænomener. Dels handler ledelse om at skabe bedre resultater gennem andre. Og dels skal der ske noget, som ellers ikke ville være sket. Punktum!

Hvis ikke, det er gennem andre - er det ikke ledelse. Hvis ikke, det skaber bedre resultater, er det - dårlig ledelse. ”Gennem andre”. Det vil sige: mennesker. Det giver ingen mening at tale om at skabe bedre resultater gennem maskiner. Ledelse er at lykkes med fænomenet mennesker. Og så skal der selvfølgelig ske noget, som ellers ikke ville være sket. Ellers kan vi ikke tale om ledelse. I så fald ville vi blot tale om held, tilfældigheder eller ukoordinerede hændelser.

Great - går det ikke nemt?

Udvidet definition

Ledelse består i at få folk til at gøre det, de ikke ville gøre af sig selv. Hvis folk alligevel ville have gjort det, som lederen får dem til at gøre, så kan man jo i bedste fald tale om ”ligegyldig ledelse” eller ”ubetydelig ledelse”.

Den særlige ”ledelses-kunst” består derfor i at få folk/medarbejdere til at gøre noget andet. Og det andet kan man jo opnå gennem pres, tvang, kontrol, trusler, sanktioner, kommandoer, direktiver, ordrer, eller man kan opnå det gennem motivation, anerkendelse, den gode mening, involvering, deltagelse, medinddragelse, glæde og en del andre positive aspekter.

Af mange grunde virker gulerødder bedre end pisk i Danmark. Vi er mere styrede af at opnå og realisere visionære drømme end at flygte fra de onde. Det er en helt usædvanlig stærk og fantastisk egenskab, som kendetegner danskere. Og det er lige præcis årsagen til, at ledelse kan foregå på et langt mere intelligent, menneskeligt, personligt grundlag på vore koordinater end så mange andre steder, hvor de naturgivne forudsætninger er anderledes.

Vi har medarbejdere, fordi vi ikke kan nå at gøre det hele selv. Disse medarbejdere er dem, som leverer de egentlige

resultater. Vi skal ledelsesmæssigt skabe de bedst mulige rammer for, at medarbejderne kan levere. Det er opgaven. Det er i al sin enkelhed ledelsesopgaven. Hverken mere eller mindre.

Det er opgaven i den lille virksomhed med fire medarbejdere. Og det er opgaven hos en af verdens største arbejdsgivere, nemlig ISS med mere end ½ million medarbejdere. Værdien leveres i yderste led. Opgaven handler om at få yderste led til at levere.

At levere i yderste led

Hvad får yderste led til at levere bedre? Jeg mener, der er fem altafgørende forhold, som skal være til stede for, at medarbejderne kan levere bedre, bedre og bedre.

Medarbejderne skal hele tiden blive klogere og dygtigere. De skal blive gladere og stoltere. De skal blive mere energiske og initiativtagende. De skal blive bedre til at leve efter værdier og etiske rammer, dvs. mere ordentlighed og ansvarlighed. De skal blive mere harmoniske og i bedre livsbalance. Ledelsesopgaven er at sikre, at det sker.

Uanset om ledelsesprocessen er direkte i det lille selskab med fire medarbejdere - eller vi taler om ISS med den ½ million, er opgaven den samme. Medarbejderne, som leverer værdien, skal påvirkes til at begå sig bedre og bedre på ovenstående fem områder. I store ISS skal hele ledelsessystemet med alle de forskellige ledelseslag og -niveauer indrettes på at levere, således at de fem variable lykkes.

Ovenstående er universelt efter min mening. Det gælder i alle organisationer. Hospitaler, supermarkedskæder, universiteter, snedkerfirmaer, apoteker, revisionshuse, kommuner, skoler, ministerier, fodboldklubber, teatre,

fiskekuttere, landmandsbedrifter, speditjonsfirmaer, IT-virksomheder, medicinindustrien, konsulenthuse og mange mange flere.

Noget andet er så at fastsætte rammerne for arbejdets udførelse. Hvilke krav gælder? Hvordan ser lovgivningen ud? Hvilke værdier og moral ønsker vi selv? Og hvilke kvalitetsstandarder vil vi gerne leve op til.

Her fastsætter man i ledelsen, hvordan vilkårene ser ud. Og her er eneste hensyn sådan set blot at forsøge at tilsikre, at man skaber mere energi, end man opsluger i yderste led. Hvis ledelsesperspektivet sluger energi, vil resultatet blive, at yderste led dør. Sandsynligvis så stille og langsomt, at de færreste opdager, at leverancesystemet er dødt.

Og hva' så? Jo, nu er ledelsessystemet optaget af at understøtte yderste led. Derfor er det behov for ledelsesstrategier og ledelsesværktøjer.

Først ledelsesstrategier. Hermed menes: Et fælles ledelsesgrundlag. En organisationsstrategi. En kommunikationsstrategi og en menneskestrategi, altså en strategi for, hvordan man vælger at se på sine medarbejdere.

Dernæst ledelsesværktøjer. Og her skal vi grave i andre end de almindelige værktøjskasser. Lederen er sit personlige ledelsesværktøj. Det er det, der gør ledelse autentisk og derfor nytter det ikke noget kun at operere med færdigsyede managementkoncepter, standardiserede ledelsesmetoder og kvantitative modeller. Ledelse er det personlige samspil, medspil og modspil mellem personer og personligheder. Ledelse er det relationsbårne og det kommunikative mellem mennesker.

Ledelsesopgaven består som nævnt af at skabe forbedring og udvikling inden for de fem nævnte medarbejderkompetencer.

Hvis man lykkes med disse, vil man lykkes som leder. For at lykkes bør lederen trække på følgende syv ledelsesværktøjer:

1. Passion og mening:

At få medarbejderne til at danne sin egen mening med arbejdet og leve sig ind i en mere interessebetonet tilgang til jobbet.

2. Tillid og tryghed:

At skabe fundamentet under en gensidig tiltro mellem menneskene uanset rang og position samt at skabe den basale tryghed, som bevirker, at alle kan færdes mere ubekymrede, være sig selv og bruge minimal energi på angst, tvivl, usikkerhed, nervøsitet, frygt, angst og panik.

3. Fighterlyst og sammenhold:

At skabe samarbejde i tredje potens. Altså at skabe fællesskab, holdånd og sejrsstemning som konkurrence-mønstrene i holdsport.

4. Anerkendelse og respekt:

Ydmygt at anerkende medarbejdernes indsatser, præstationer og personlighed på linje med resultater og respektere medarbejderne ikke blot i rollen som medarbejder - men som menneske.

5. Delegering og empowering:

At skabe træningsbaner og læringsrum for udvikling af færdigheder og selvtillid, idet mennesker nu en gang bedst udvikles gennem vanskeligere og mere komplicerede opgaver end dem, man plejer at kunne magte.

6. Mod og psyke:

At skabe rum til at begå fejl og turde tro på, at et positivt mindset bidrager til bedre løsninger.

7. Mål og ambitioner:

At stille krav, mål, drømme og visioner på et højt niveau.

Passion, tryghed, fighterlyst, mod mv. kommer ikke ud af en "ledelsesmaskine". Det kan komme ud af lederens daglige ledelsesadfærd. Og ledelsen skal selvfølgelig trække på sine erfaringer og personlige kompetencer. Lederen skal kommunikere, koordinere, kontrollere, kvantificere. Lederen skal lave budgetter, rapportere og eksekvere. Lederen skal holde møder, seminarer og strategikonferencer. Og fremfor alt skal lederen drive det personlige lederskab. Være tilstede, være nærværende, være til rådighed. Være på afstand. Være usynlig. Være tilstedeværende uden at være fysisk tilstede.

Det er sundt at vurdere organisationens kraft i yderste led og definere denne kraft som ledelseskraft. Det er jo først, når organisationen møder markedet, konkurrenterne og kunderne, at man kan vurdere, hvorvidt organisationen lykkes.

Indtil dette sker, er alting kun tanker, planer og mellemregninger. En masse papirer og travle folk, som har gang i meget arbejde. Men tankerne, planerne, mellemregningerne, papirerne og de travle folk giver kun mening, hvis det gør organisationen stærkere i yderste led.

Som nævnt kan man lykkes i yderste led gennem piske-slag eller gulerødder. Gennem magt, frygt, kontrol og tvang eller gennem glæde, lyst, nysgerrighed og passion. Magt, frygt, kontrol og tvang er stadig gangbar mønt, hvilket kan undre, eftersom INGEN bliver bedre af at blive udsat for disse handlingslammende og begrænsende adfærdsreguleringer.

Tværtimod. Ledelse baseret på de særlige fordele og muligheder vi har i Danmark kan fjerne meget af den

friktion, som skyldes intern splid, uendelige magtkampe, ansvarsforflygtigelse, ligegyldighed, procedurerytteri, benspænd og chikaner af forskellige art.

Vi vil være på vej hen til..... vores fremtid. Der, hvor glæden er en del af arbejdslivet. Hvor lysten driver værket. Hvor nysgerrighed holder organisationen agil og innovativ. Og hvor man kan arbejde med noget, som er vigtigt, interessant og sjovt. Ligesom vore andre passioner. Det er der, virksomheder lykkes. Det er der, medarbejdere lykkes. Det er der, ledelsen lykkes. Det er der, Danmark lykkes. Det er der, hvor arbejdslivet ikke blot er godt, glad og udviklende. Det er der, hvor de bedste resultater skabes. Det er der, hvor tingene er mere almindelige end komplicerede. Hvor det er naturligt i stedet for iscenesat.

Hvor man spiller rollen som sig selv og ikke en påtaget rolle.

..... autentisk ledelse. Det er svaret. Hvad var spørgsmålet?



LYNDA GRATTON

Ledelse i komplekse tider

Lynda Gratton er ledelsesekspert, HR-guru samt udnævnt af Thinkers 50 som én af de 15 vigtigste tænkere i verden.

Hvis du er erhvervsleder, arbejder du på at forstå og balancere perspektiverne i at have en uhørt bred vifte af interessenter - lige fra NGO'ere, som bliver mere grådige i deres forespørgsler, til medarbejdere som er sværere og sværere at engagere. Og det skal alt sammen gøres i en verden, som er mere transparent og forbundet end nogensinde før. Det er en svær udfordring.

Jeg reflekterede over netop dette forleden, da jeg satte mig ned sammen med to kloge mennesker til en af de der vidunderlige, europæiske middage. De to er begge erhvervsledere i en af verdens største farmaceutvirksomheder. Samtalen drejede sig om den voksende kompleksitet i erhvervsmiljøet, og det uundgåelige spørgsmål blev stillet: "Hvad har jeg som erhvervsprofessor formået at finde frem til omkring, hvordan man kan få succes under de forhold?" I tilfældig rækkefølge kommer her mine tanker om dette.

Ingen illusioner, øjnene skal være helt åbne

For cirka 15 år siden skrev min kollega Sumatra Ghoshal og jeg virksomhedscases om tre virksomheder, som på daværende tidspunkt var førende inden for deres respektive sektor. Det var BP, Royal Bank of Scotland og Nokia.

På den ene eller anden måde og af forskellige årsager har de alle siden da haft det svært. Min første observation er, at ledere må indse, at deres virksomheder konstant er udsatte for stormløb af destabiliserende kræfter. At være vågen og observant omkring, hvordan disse kræfter fungerer, og hvor hurtigt de kan forekomme, er utroligt vigtigt.

Effektive ledere i komplekse omgivelser tror ikke, at de er uovervindelige. De holder øjnene helt åbne for realiteterne i verden.

Autenticitet krydret med frihedsberøvende ansvar

I løbet af middagen talte vi om det varme emne: autenticitet. Mange forskellige fortalere for dette begreb har tilskyndet ledere til, at de ikke skal prøve at lave om på sig selv ud fra en smal beskrivelse af, hvordan en leder bør være, og de skal heller ikke kopiere en andens stil. Ledere tilskyndes til at være sig selv. Kun de ledere, der ses som autentiske, og som har det godt med at vise hele deres sande jeg på arbejdet, kan vinde andres tillid og inspirere dem til at arbejde sammen.

Det virker for mig som om, at når der lægges vægt på autenticitet, så er det en vigtig modbalance til tid-

ligere antagelser om, at folk opnåede lederskabsmagt gennem titler og hierarkier. Det giver i hvert fald genlyd, når verden havde så stor ærefrygt for en mand som Steve Jobs, der skabte verdens førende brand, mens han hårdnakket undgik at være noget andet end sig selv.

På samme tid skaber den voksende kompleksitet i erhvervsmiljøet en udfordring. Det kan være meget forvirrende og distraherende for folk i organisationer og virksomheder i en kaotisk verden, hvis deres ledere er meget særegne, men dog autentiske. Særligt når lederen ikke er stifteren af virksomheden, er hans eller hendes betroede rolle at være tilsynsførende og tilføje og videreføre den værdi, som tidligere generationer af interessenter og medarbejdere har sået frøene til.

Ja, vær autentisk, men gør ikke så meget ud af det, at andre er nødt til at bruge energi på at finde ud af, hvordan man arbejder under dit lederskab.

Verden er kompleks nok i forvejen, uden at der er brug for endnu en variabel, man skal være opmærksom på.

Styrken i mangfoldige, samarbejdende teams

Når jeg tænker på de problemer, som BP, RBS og Nokia er stødt på det seneste årti, så er det trods deres forskelligheder alligevel muligt at finde en fælles faktor. De her virksomheder manglede mangfoldige, samarbejdende ledelsesteams.

CEO for RBS, Fred Goodwin, isolerede sig selv fra resten af kollegerne, lyttede ikke til andre og blev meget selvisk i sin opførsel. I Nokia var det øverste lederteam i lang tid ekstraordinært homogent (det var mest mænd, mest fra Finland, mest softwareingeniører og flest var uddannede i Helsinki). Hvor sandsynligt var det lige, at de ville springe på den første bølge af den hurtige ud-

vikling på det asiatiske forbrugermarked eller være med på det sidste nye inden for teknologi og design, der udsprang af Silicon Valley?

I BP ved vi, at topledelsen havde det svært med at integrere amerikanske aktiver og opbygge samarbejdsrelationer med lederne i de amerikanske virksomheder, de havde opkøbt, hvilket bidrog til problemer med at implementere sikkerhedsstandarder globalt.

I al sin enkelthed bliver det kun vigtigere, at lederne er forskellige, jo mere virksomheder bliver udfordrede af dynamiske ændringer og kriser, så de kan betragte enhver situation gennem forskellige briller. Derudover skal der være nok samarbejde og sammenhold til at kunne arbejde sammen, når folk er pressede.

Der er uden tvivl mere, der kan siges om at lede godt i komplekse erhvervsmiljøer. Faktisk deltager jeg i en konference i næste måned (Global Drucker Forum i vidunderlige Wien), hvor jeg vil deltage i en større diskussion af emnet. Her vil der være flere kloge mennesker, som søger svar, de kan tage med sig tilbage til deres organisationer.

Sammen vil vi gøre vejen frem mere klar for ledere. Og med lidt held vil der også være tid til kaffe og kage.



HANNE LINDBLAD

Er det virksomhedens ansvar at være med til at redde verden?

Hanne Lindblad er tidligere CEO for mobilselskabet Call me og hjernen og hjertet bag Tal ordentligt-bevægelsen

Mit svar er et klart JA, men den deles ikke af alle. Dit svar vil afhænge af dit verdenssyn. *Hvad er den bærende fortælling, som du lever dit liv efter?*

Vi søger konstant efter meningen i det, vi laver

Vi mennesker er menings-skabende væsener. Døgnet rundt arbejder vi både bevidst og ubevidst på at få valg og oplevelser til at give mening i vores indre verden. En meningsskabelse, der er dybt forankret i vores grundlæggende værdier, de antagelse og overbevisninger, vi bærer rundt på. Vi skabes i høj grad af vores nære omgivelser og det samfund, som vi vokser op i.

Som voksne tilbringer vi mere tid på arbejde, end vi gør sammen med venner og familie, så derfor har det også stor indflydelse på vores verdenssyn, hvad det er for en ideologi, vi møder på vores arbejdsplads.

Oplever du ideologien på din nuværende arbejdsplads som inspirerende?

Vores indre orientering, vores måde at tænke og pers-

pektivere på er ikke fastlåst. Det er noget, vi kan-burde-skal arbejde meget bevidst med hele livet – både privat og professionelt. Det fascinerer mig, for det betyder, at vi mennesker har et kæmpe skjult potentiale. Et potentiale verden venter på, at vi skal turde omfavne og realisere, så vi kan udfordre os selv og andre i forhold til det verdenssyn, der har skabt den nuværende verden og dens udfordringer. Udfordringer, der findes løsninger på, hvis vi tør gå vejen ind i det ukendte. Udfordringer, der alternativt kommer til at tyngde kommende generationer.

Jeg vil kunne se mine børnebørn i øjnene, når de spørger mig: Hvad gjorde du for at ændre tingene, mor-mor?

På jagt efter en bedre balance mellem logik og mening

Jeg har tilbragt de sidste 13 år i den danske teleindustri, hvor jeg som en af de eneste kvinder har haft staying power til at sidde med i toppen af industrien med P/L ansvar de sidste mange år. Det er en hård industri med næsten 100% fokus på den kvartalsvise performance. En industri, hvor CSR-initiativer altid har været meget afkoblet

fra en forretning, hvor tid til filosofiske og ideologiske overvejelser ikke blev prioriteret. Så det lå ikke i kortene, at jeg som ny CEO for mobilselskabet Call me skulle begynde at praktisere en mere bæredygtig ledelsesfilosofi og tage alle medarbejdere med på en ideologisk rejse mod en dyb balance mellem logik og mening.

En fortryllende rejse fra 2011-15, der resulterede i skabelse af branchens stærkeste og mest bæredygtige brand med fremragende resultater hele vejen rundt – også på bundlinjen!

Bruger din arbejdsplads tid på filosofiske og ideologiske overvejelser?

Jeg havde med årene fået en dyb bevidsthed om, at jeg var i en industri, der er aktiv medskaber af accelerations-samfundet, hvor vi er på 24/7. En industri med enorme markedsføringsbudgetter, som andre virksomheder ikke engang tør at drømme om. Jeg var kort sagt ikke tilfreds med status quo og ledte aktivt efter en anden måde at drive vores forretning på. Der var masser af inspiration at finde især i udlandet, hvor flere virksomheder arbejdede med en større social bevidsthed og dybere forankring i samfundet

Tager din arbejdsplads aktivt medansvar for de følger-virkninger, deres produkt skaber i samfundet?

Jeg var CEO og kunne derfor drive en fokuseret mindsæt-transformation i min forretning.

På min vej har jeg mødt masser af skepsis – både i og udenfor egen industri. Det er ikke alle, der kan se den klare logik mellem det at tjene godt og det at gøre godt, da det udfordrer den traditionelle måde at gøre tingene på. Jeg tror, at CSR er passé. Fremadrettet taler vi om et radikalt engagement, der skal gennemsyre virksomheden.

Det stiller krav til vores evne til at være åbne for en ny måde at tænke på, et nyt verdenssyn. Det har mange virksomheder svært ved, og verden over bliver dem, der tør at tænke anderledes enten presset ud af virksomhederne eller går selv.

Er der plads til anderledes tænkning og udfordring af forretningsmodellen på din arbejdsplads?

Den rene intention er afgørende – men du tør springe ud som Guardian Angel

Mange har efterfølgende ment, at den vej, vi valgte i Call me, lå lige til højrebænet, fordi den også logisk er så indlysende, nu hvor den er realiseret med succes. ”Livet forstås baglæns, men må leves forlæns”, sagde Kierkegaard for mange år siden.

Verden er domineret af logisk tænkning, og større virksomheder har en meget begrænset risikovillighed. Vi vil gerne have beviser og sikkerhed for, at noget fungerer, inden vi vover os ud i det. Sandheden er, at det ofte er vores evne til at være eventyrrejsende ind i det ukendte, der leder os til de største skatte.

Transformationen af Call me skete med ledestjernen ”At leve TRUST hver dag”, og det krævede stor eventyrlyst, hjertemod og en vilje af stål at begynde at lege med industriens grænser. Ingen andre steder i industrien var der fokus på at skifte mindsæt og blive en inspirerende rollemodel med en dyb samfundsmæssig forankring.

Jeg var forberedt på modstand og stor mistro til vores intention om at være med til at gøre en reel forskel i det danske samfund med en Tal ordentligt-kampagne, der satte fokus på den hårde tone blandt danskerne og dermed empati i vores fælles kultur. Det er en mistro, jeg selv bærer i både hjerne og hjerte til virksomheder,

der springer ud med en stærk holdning. En mistro født i en verden med en tendens til at tro, at man kan købe sig til markedsandele og renomme i stedet for at gøre sig fortjent til det.

Arbejder I med TRUST på din arbejdsplads?

Så det at turde dyrke ”den rene intention” og ”lytte ind i det ukendte” er noget, vi i Call me har arbejdet fokuseret med at lære og praktisere.

Jeg har på mange måde fungeret som Guardian Angel op imod trykket fra det gamle mindsæt, og min evne til at praktisere radikal autenticitet har været altafgørende for at overbevise såvel medarbejdere som omverdenen om, at vi VILLE dette her. Det har krævet en konstant kalibrering af ledelses- og virksomhedsideologi for at kunne skabe en arbejdsplads med et samfundsmæssigt engagement dybt forankret i en intern TRUST-strategi og i alle medarbejders hjerner og hjerter. Vi har alle opgraderet vores brilleglas i denne involverende rejse.

Praktisering af selvrefleksion og selvregulering i nuet op mod ledestjernen har skabt en meget klogere og kærligere organisation. Arbejdet med den indre orientering er vitalt for konstant at løfte virksomheden til nye højder både som mobilselskab og samfundsmæssig aktør.

Er du i stand til at transformere dig selv?

I dag er jeg en fri fugl på rejse i et nyt eventyr med det transformerende lederskab som ledestjernen. Min nysgerrighed er på transformationsværktøjer, der også taler til den logiske hjerne, da det er her udfordringen ligger i mange virksomheder. Hvorfor? Fordi transformationen af enhver virksomhed starter med den iboende transformationskraft hos virksomhedens ledere. Når de gamle

værktøjer er opbrugt, kan du ikke transformere din virksomhed til højere niveauer, hvis ikke du evner at transformere dig selv.

Du kan have nok så mange års operationel erfaring, men det er ikke det afgørende. Efterhånden som udfordringerne eskalerer, er det din evne til at arbejde med dit verdenssyn, din måde at tænke og perspektivere på, og din evne til at udvise sårbarhed, som bliver det vigtigste, da det afgør om du kan rumme større kompleksitet, favne nye muligheder og igangsætte nye handlinger.

Tør du få feedback fra andre om din evne til at rumme anderledes tænkning?

I udlandet er der mere fokus på det transformerende lederskab, og forståelsesrammen Leadership Development Framework (GLF) anvendes i stigende grad af virksomheder, da den taler til både logik- og meningsmennesker. Verden over er der stor mangel på ledere, der er effektive som transformationsledere.

Dette gav mig en stor A-HA oplevelse i forhold til mine egne oplevelser med det transformerende lederskab og den heftige rejse, jeg har været på de sidste 5 år fra Achiever til Strategist (se nedenstående oversigt). GLF giver dig en dyb indsigt i, hvordan din meningsdannelse sker, altså hvordan du tænker og perspektiverer. Det ledsages af stærk guidance i værktøjer, du kan bruge til at videreudvikle dig selv. Der er ikke en konkurrence! Der er ikke et bestemt sted på skalaen, det er bedst at være, det afhænger af din rolle og din udfordring.

Research til dato viser en meget skæv fordeling i virksomheder, og sætter fingeren på, hvor det gør ondt, nemlig vores evne til at fremelske og rumme anderledes tænkning.

Verden og kommende generationer kalder på os – både

som enkeltpersoner og virksomheder. Spørgsmålet er, om vi tør at se vores egne begrænsninger og muligheder

i øjnene og dermed kærligt omfavne vores transformationspotentiale.

Den typiske måde ledere leverer på ifm. en transformation

	2005	2015
Alkymist Effektiv til at lede samfundsmæssig transformation Driver samfundsmæssig transformation ved at integrere materiel, spirituel og social transformation.	1%	0%
Strategist Effektiv som transformations leder Genererer organisatorisk og personlig transformation. Inviterer til gensidig refleksion, årvågenhed og sårbarhed både på kort og langt sigt.	7%	8%
Individualist Mest effektiv i venture eller konsulent roller Sammenfletter konkurrerende personlige og virksomhedsmæssige Action Logics. Skaber unikke strukturer til at løse GAPS mellem strategi og performance.	23%	33%
Achiever Passer bedst i management roller, handlings og mål orienteret. Møder strategiske mål. Når effektivt mål gennem teams. Jonglerer effektivt mellem management opgaver & markedes efterspørgsel.	60%	52%
Ekspert Stærk som individuel bidragsyder Drevet af logik og ekspertise. Excellent i at opnå teknisk kvalitet.	9%	7%

Data er fra Harthill Consulting i UK, der via Global Leadership Framework har målt action hos 6.000 ledere på tværs af industrier og sektorer.
www.harthill.co.uk



PETER KREINER

Hvordan man skaber en global succes - og en oplevelse, der varer ved

Peter Kreiner er direktør for den verdensberømte restaurant Noma og står bl.a. for forretningsudviklingen og administrationen

Siden jeg startede ved Noma for otte år siden, har mit skrivebord været placeret tæt på køkkenet. Det har fået mig til hele tiden at være opmærksom på nøglen til denne restaurant: 80 ansatte, som dedikerer sig helt og aldeles til at gøre folk glade. I en stigende grad digital og upersonlig verden, arbejder de med deres hænder, i konstant bevægelse, og de smiler.

Det har været klart fra starten af min tid her, at den typiske PR-strategi aldrig ville virke for os. I stedet for - og det lyder måske lidt banalt - så fokuserer vi vores ressourcer på at behandle de spisende som gæster og ikke som kunder.

Noma er nok kendt rundt omkring i verden for at skubbe til grænserne og opdage nye smage, men i dens kerne er restauranten grundlagt i en tidløs sans for gæstfrihed.

Vi prøver at kende vores gæster, inden de ankommer. Vi laver research og ved hvert servicemøde, diskuterer personalet de 40 spisende, som snart går ind i restauranten, for at finde ud af, hvor de kommer fra, og hvorfor de har valgt at komme her. Har de spist på Noma før?

Har de nogen præferencer eller antipatier? Er det her måltidet, hvor han vil fri?

Når gæsterne går gennem døren, så byder vi dem velkommen i vores hjem. Vi omfavner dem med den slags gæstfrihed, som vi tror på, og heldigvis plejer gæsterne at anerkende dette og føle sig velkomne og afslappede. Det gør dem modtagelige over for det, vi vil tilbyde dem. Og er det ikke præcis det, som alle virksomheder og organisationer prøver på?

Hvornår du end prøver at kommunikere til - og med - dit hovedpublikum, så tror jeg på, at den bedste måde man kan gøre det på, er ved et "fysisk møde". Det er tilfældigvis en del af vores levevej, men alle kan gøre det. Det er IKKE kun inden for restaurantverdenen, at man kan det.

Skab dine egne fysiske møder og kom tæt på dem, som betyder mest for dig. Den potentielle belønning er åbenlys; hvis du gør et godt stykke arbejde, så kan det være, at dit hovedpublikum bliver til dine ambassadører/følgere og bliver dem, der spreder ordet omkring dig og din

organisation. Det er et vigtigt aktiv, som kan have stor betydning for dit foretagende.

Men selvfølgelig skal man være påpasselig med, hvordan man bærer sig ad. I alle forhold skal man respektere sin modpart. Det er baseret på tillid, og du bør aldrig tage det for givet.

I Noma betjener vi kun ca. 80 gæster om dagen, men hvis du tænker på, at vi udfører 10 selskaber 5 gange om ugen og er vært for spisende gæster fra hele verden, så kan ekkoet fra at skabe en unik, personliggjort oplevelse være mere kraftfuld end næsten enhver reklame. Det er i hvert fald mere vedvarende.

Hvis du giver nogen et måltid, de sent vil glemme, vil de fortælle til andre, at de har været der, smagt det, og de kan bekræfte, at det ikke bare er opreklameret. Det er ægte.

Peter Kreiner

Noma

Managing Director



MIKKEL GRENE

Værdiskabende ledelse

Mikkel Grene er medejer af Søstrene Grene. Fungerer til daglig som administrerende direktør

Det var ikke planlagt, at jeg skulle blive en del af Søstrene Grene. Planen var, at jeg skulle gå mine egne veje, gøre mine egne erfaringer og ikke gå i familiens fodspor. Som enhver anden teenager ønskede jeg at gøre noget helt andet. Tanken om, at mor og far skulle være mine chefer var ikke tillokkende.

Da jeg forlod skolen, skulle jeg dog lige omkring Søstrene Grene-butikkerne for at tjene nogle penge som butiksassistent, men mit egentlige mål var at blive forsker.

Denne nysgerrighed på livets store mysterier opstod nok, fordi min far og jeg drøftede mange filosofiske emner i mit barndomshjem i Aarhus, hvor jeg som efternøler i en flok på fire børn ofte blev behandlet mere som en voksen end som et barn. Det hele handlede ikke kun om mine forældres virksomheder i mit barndomshjem, selvom forretning og privatliv smeltede fuldstændigt sammen og i den grad dominerede min opvækst. Det skyldtes, at min far egentlig mere var filosof end forretningsmand. En gudsbenådet iværksætter og idémager, som dog mistede interessen for projektet, så snart det var sat på skinner, og hverdagen meldte sig.

Han var eminent god til at udtænke nye koncepter, men var udfordret som leder, fordi kommunikationen blev ensidig og filosofisk, hvilket betød, at han ofte kom

i konflikt med personer omkring sig, som ikke kunne komme igennem med deres synspunkter. Heldigvis havde han min mor, som komplementerede ham perfekt og ifølge hans eget udsagn, var det den eneste årsag til, at de altid tjente penge på de mange forskellige virksomheder, som de startede.

Min far lærte mig utroligt meget, men var på samme tid meget forskellig fra mig, selvom alle opfattede mig som hans naturlige efterfølger på grund af de mange fællestræk, som vi trods alt havde.

Jeg endte som bekendt med at gå ind i virksomheden, og mit behov for oprør blev afløst af en lyst til at reformere og udvikle Søstrene Grene både strategisk og ledelsesmæssigt. Så da jeg blev bedt om at skrive et indlæg til en bog, som havde ordet ”guru” i titlen, kom jeg straks til at tænke på min far, som på alle måder var en ”guruleder” i både egne og andres øjne.

Jeg har altid været meget bevidst om at være præcis det modsatte, og derfor blev jeg også lidt overrasket over at blive bedt om at komme med et bidrag. Men måske er det netop derfor, at det giver mening, at jeg bidrager.

Jeg har arbejdet med innovation og iværksætteri i mit

arbejdsliv gennem ekspansion og forretningsudvikling. Forudsætningen for innovation og iværksætteri er efter min mening evnen til at motivere sig selv og få andre til at yde det ekstraordinære og forfølge en større vision. Jeg tror på, at man kan gøre det til en vane og mission i det daglige. Jeg har dedikeret mit liv som virksomhedsleder til at forfine denne opgave. Så innovation og iværksætteri starter med god ledelse.

Nøglen til, at vi har lykket med vores ekspansion og udvikling i Søstrene Grene, er, at vi har skabt et ensartet værdisæt i organisationen.

Er man ikke så heldig at være en familieejet og -ledet virksomhed, må man få organisationen til at opfatte sig selv som en stor familie.

Hos Søstrene Grene taler vi meget om det, vi kalder søsterånden. Den handler om respekt, omgangstone, sammenhold, ordentlighed og skaberglæde. Dyder vi prøver at efterleve i det daglige. Ikke bare på hovedkontoret, men i hele virksomheden og ude i butikkerne hos franchisetagerne.

Jeg gør meget ud af at sikre, at mine medarbejdere forstår og deler de værdier, som ligger i Søstrene Grene's DNA. Hvis medarbejderne og franchisetagerne ikke gør det, bliver det sjældent et godt match. Derfor er det den vigtigste forudsætning for at blive en del af Søstrene Grene.

Autentisk ledelse handler for mig i høj grad om selvindsigt. Jeg er meget bevidst om, at jeg trækker på min familie, min historik og mine erfaringer og bruger det som et ledelsesværktøj. Men det ligger naturligt for mig at forene min person med min arbejdsrolle, da jeg har fået værdierne ind med modermælken. Jeg prøver at gå forrest som menneske, når jeg er på arbejde. Min vigtig-

ste rolle som leder er blevet den synlige ambassadørrolle, hvor jeg skal sikre, at der er en tydelig vision og strategi, som alle kender.

Samtidig har jeg altid fokus på virksomhedens kultur og værdier, så medarbejderne har et kompas at navigere efter.

Jeg går meget op i at være en tydelig leder. Tingene skal ikke pakkes ind. Jeg tror på, at hvis man skal inspireres og begejstres af en leder, vil man gerne se en mere personlig side af en leder, som giver noget af sig selv. Også selvom man som jantelovsopdraget dansker kan føle, at man iscenesætter sig selv. Heldigvis åbner de sociale medier nye døre for dette. Og tager du nye tendenser inden for sociale medier og formår at bruge dem med omtanke i din kommunikation, er der store gevinster at hente - selvom det kan virke grænseoverskridende.

Jeg prøver altid på at være en nærværende, synlig, lyttende og støttende leder, og jeg kan mærke, at det betyder meget for medarbejderne. Hver morgen bruger jeg tid på at sige godmorgen til mine kolleger og medarbejdere og tager pulsen på deres arbejdsdag.

Jeg bruger op til 80% af min tid på at lede i stedet for at sidde med egne opgaver. Der skal altid være tid til at sparre med lederne i det daglige, når de har behov for det - uden at de skal booke en tid i kalenderen først. Døren skal altid stå åben. På den måde får jeg en god føling med alle afdelingerne og sikrer mig et overblik over, hvad der foregår. For at det skal fungere, må man være indstillet på ofte at klare sine egne arbejdsopgaver, når de andre er gået hjem.

At have en god relation til sine medarbejdere er ikke ensbetydende med, at man skal være bedste venner. Det kan man ikke være. Man kommer meget tæt på hinanden og

kommer til at sætte stor pris på hinanden, men der er altid en distance, som man må holde som leder, hvilket nok er det, som er sværest for mange ledere at acceptere og forstå. Når alt kommer til alt, er det vigtigste for en medarbejder at kunne have tillid til sin leder og føle sig tryk.

Jeg er samtidig meget bevidst omkring, at en af grundene til, at vi har haft succes de senere år er, at vi har turdet ansætte folk, der på hver deres felt er langt dygtigere end os selv, og at vi har givet frihed til, at disse dygtige medarbejdere og ledere har kunnet gennemføre nogle ret omfattende forandringer af virksomheden.

Efter min mening er den gammeldags, topstyrende leder passé. Det er den leder, der er opdraget til, at hans eller hendes opgave er at fortælle medarbejderne, hvad de skal gøre og hvorfor. Derfor forsøger jeg at tie stille og ikke blande mig hele tiden, så medarbejderne og ledere får mere plads til at udfolde sig. Det kræver en vis ydmyghed, for man kan sagtens blive fristet til at skære igennem. Men i stedet prøver jeg at udfordre medarbejdernes forslag. Jeg vil gerne undgå, at en medarbejder siger ”ok, du er chefen, du bestemmer”. Det er dybt demotiverende og fordrer ikke den innovation, der skal udvikle vores virksomhed.

I min optik er lederens vigtigste rolle at sætte det rigtige hold, give medarbejderne de optimale rammer, understøtte kulturen, sætte den helt overordnede retning - og så ellers afholde sig fra at detailstyre.

LEADERS DON'T
CREATE FOLLOWERS,
THEY CREATE MORE
LEADERS.

Tom Peters



FAISAL HOQUE

10 vaner, som meget autentiske mennesker har

Faisal Hoque er serieiværksætter, idémand, forfatter samt stifter af en række virksomheder - heriblandt SHADOKA

Ordet "autentisk" kommer af det græske ord *authētikos*, som betyder "original, oprigtig, vigtigst". Oprigtige ledere er ikke bare "the usual suspects" – altså topcheferne, historiske figurer og store teknologireformatorer. De er over alt omkring os, tror jeg på.

Hver én af os er født til at komme med et autentisk bidrag.

Ægthed kommer ikke af en titel, social status eller størrelsen af ens lønseddel, men snarere af hvordan vi lever. Det handler om, hvordan vi bærer os ad med at jage vores drømme på vores egen unikke måde.

Nedenunder er nogle discipliner og praksisser taget ud af min egen erfaring og læring, som måske kan hjælpe dig på din rejse.

Frem din indre energi

For at være autentisk skal man være "vågen". Man skal have evnen til at forstå, hvem man er, hvad man vil være, og hvordan man vil passe ind i verden.

Fra Aristoteles til Buddha, Rumi til Steve Jobs, Kahlil Gibran til Paulo Coelho, mange ærbødige idémænd og

talenter har sagt, at vejen til en autentisk rejse er at kende sig selv og blive guidet af en indre stemme.

Men at skabe vores tanker, tage på rejsen, ignorere skeptikerne og børste skidtet af, hver gang vi falder, kræver at disciplinere vores indre energi og drive. Den energi kommer ofte indefra.

Her er et par spørgsmål til at fremme din indre energi:

1. Tilsigt din skæbne.

Skæbne kommer af "tilsigt" - vores spirituelle vilje; noget der driver os til at gøre det, som virker umuligt. Det nærer os med håb i vores mørkeste øjeblikke, gør os i stand til at drømme om bedre dage og finde et sted, hvor det er vores skæbne at finde det, som tilfredsstiller os. Vi skal have til hensigt at "opnå noget" og gøre en forskel.

2. Vær i øjeblikket.

I college, når jeg var på arbejde som vicevært om natten, havde jeg en tilsynsførende, som hver nat mindede mig om at "være sød mod gulvet, pleje det nænsomt og se, hvordan det ville skinne." På det tidspunkt var der ikke

andet, der betød noget - bare at gulvet skulle komme til at skinne. Det lærte mig at fortabe mig helt i en meget mondæn opgave. At være i øjeblikket tillader os at komme væk fra modgang og konservere vores indre energi.

3. Udvikl ritualer.

At mestre autenticitet som fag kommer af en kompromisløs daglig øvelse. At udvikle disciplinen at øve den samme ting igen og igen kræver ritualistisk hårdt arbejde. Observer en musiker, atlet, eller endnu bedre, en japansk Zen munk, som genskaber sin sandhave hver morgen. Ritualer lærer os disciplin, bevidst og meditativt. Skab ritualer i dagligdagen.

At lære at leve med smerten

At tage en autentisk rejse involverer ofte at rejse til ikke kortlagte områder, udfordre konventionelle veje og ignorere det traditionelle behov for sikkerhed og komfort. Det i sig selv medfører smerte, lidelse og skuffelser. At acceptere og vokse gennem vores smerte er en del af vores personlige udvikling. Det er på ingen måde let. Som enhver anden evne kræver det at lære at leve med smerten bevidst øvelse, træning og praksis.

Her er nogle grundprincipper, du kan overveje:

4. Hold øje med det store billede.

Der vil altid være en ny dag. En ny dør åbner altid. Det er vigtigt at indse, at fremtiden har masser af løfter. At nå vores mål kræver, at man konstant forestiller sig og udformer rejsen på trods af den nuværende situation. Det er OK ikke at have alle svarene lige nu. De skal nok komme. Vi kan ikke kontrollere alt. Men vi kan kontrollere os selv: Hvordan vi vælger at reagere, vores egen attitude, hvordan vi slipper taget, og vores fremtids-

udsigter - hvor vi bevæger os fremad ved at holde øje med det store billede.

5. Lær af dårlige tider.

Når der er dårlige tider, er det let at tænke, at skæbnen er hård og uretfærdig i dens tilgang til at give os hårde lærestreger. Det gør ondt, men desværre er det ofte kun gennem prøvelser, at vi opdager vores indre styrker og evner. På trods af vores mørkeste øjeblikke, så er det vores pligt at holde os forbundet med vores indre intentioner. Vi kan have indflydelse på nyfundne styrker og evner ved at fortsætte med fuldstændigt engagement og tro på vores egen intuition og os selv.

6. Brug tid på mennesker, som er opløftende.

De mennesker, vi omgås med, er forskellen på, om vi mislykkes eller får succes. Det er ikke kun dem, vi omgås, som er vigtige, men også hvordan vi interagerer med dem, som gør forskellen. Det er vigtigt at blive mindet om dem, som tror på og støtter os og at dyrke de forhold. At bruge tid med folk, som gør dig stærkere, kræver en bevidst indsats, og det er et centralt led i at være i stand til at bevæge sig fremad.

Det er lige så vigtigt at undgå mennesker, som ikke bidrager med noget positivt, spilder vores tid, ikke får os fremad, og som ikke bekymrer sig om vores lidelser. En tæt ven minder mig konstant om at "skaffe mig af med mennesker, der holder mig tilbage i min dagligdag". Selv om vi ikke altid kan undgå dem, så kan vi som minimum vælge ikke at lade dem svække os.

At lede fra kanten

Autentiske mennesker når deres højeste potentiale ved at påtage sig risiko, som passer med deres etos og værdier. De leder ved konstant at stå på kanten af det sikre.

At lede fra kanten kræver, at du:

7. Stræber efter fortræffelighed, ikke perfektion.

Vi lever i en forskelligartet og ufuldkommen verden. Vi er alle hele tiden i udvikling. På mange måder antyder perfektion, at noget har nået dets ende. Autentiske ledere forpligter sig til fortræffelighed i alt, hvad de gør. De skubber hele tiden til grænserne og løfter deres standarder. Og de har viden til at kende forskellen mellem fortræffelighed og perfektion.

8. Er fleksibel. Lao Tzu sagde,

Vand er flydende, blødt, og bøjeligt. Men vand kan slide sten, som er stift og ubøjeligt. Som hovedregel vil alt, der er flydende, blødt, og bøjeligt overvinde det, som er stift og hårdt. Det er endnu et paradoks: Det, som er blødt, er stærkt.

Vores evne til effektivt at overleve, trives og lede kommer af at kunne komme igennem vores op- og nedture fleksibelt. En autentisk rejse kommer ikke altid af at have skudt sig gennem sten og forhindringer, men snarere ved at tro, være ukuelig og at have tilpasningsevnen til at klare de hårde realiteter i verden.

9. Er fortrolig med usikkerhed.

Jeg refererer ofte til Fortrolig med usikkerhed (Comfortable with Uncertainty) af Pema Chödrön. Hun skriver:

"Denne vej har en meget klar karakteristik: Den er ikke præfabrikeret. Den eksisterer ikke allerede. Den vej, vi snakker om, er øjeblikkets evaluering af vores oplevelser, øjeblikkets evolution af fænomener i verden, øjeblikkets evolution af vores tanker og følelser.

Vejen er ikke kortlagt. Den bliver til på et øjeblik, og på samme tid forsvinder den bag os. Når vi indser, at vejen

er vores mål, er der en slags følelse af, at det er bearbejdeligt. Alt, der sker i vores forvirrede sind, kan vi se som vores vej. Alt er bearbejdeligt."

Det er mantraet for en autentisk person, som ikke følger i en andens fodspor. Det er den komfort, de har med alle usikkerhederne, som driver dem fremad.

10. Opnår små mål hver dag.

Aftenen før opstiller jeg prioriteter for starten på næste dag. Disse prioriteter er ikke kun baseret på vigtigheden af disse mål, men også baseret på udsigten til færdiggørelsen.

BEFORE YOU CHANGE
THE WORLD,
YOU HAVE TO
CHANGE YOURSELF.

Bill George



JOHAN BÜLOW

Med ild i øjnene

Johan Bülow er iværksætter, kendt for virksomheden Lakrids, og blev i 2014 kåret som Årets Leder i Danmark

Johan Bülow er som iværksætter og leder blevet synonym med ordet lakrids. Det skyldes hans evne til at forvandle den rå og trevlede lakridsrod til eksklusive produkter, som forbrugere over det meste af verden har taget til sig. Bülow's væksteventyr hedder ganske enkelt "Lakrids", og virksomheden er i skrivende stund i 20 lande og omsætter for et trecifret millionbeløb.

Kærligheden til lakrids er så indarbejdet i den unge iværksætters selvopfattelse, at han på Facebook går under navnet Johan Lakrids Bülow.

Jeg tror at, hvis jeg kaldte Johan for en lakridsnørd, så ville han tage det som et stort kompliment. Men hvad karakteriserer ellers denne entreprenante, fremadstormende bornholmer, som har prydet en lang række mediers forsider pga. sin passion for en rod, der for nogle primært er et middel imod hoste og maveonde, men for Johan er det centrale element i at skabe unikke og eksklusive smagsoplevelser?

Jeg tog som redaktør af GURUBOGEN en snak med Johan Bülow om entreprenant tænkning, autentisk lederskab og faktisk alt andet end lakrids...

Selvom mange måske ikke just opfatter Bornholm som iværksætteriets højborg, så har jeg set flere steder, at du mener øens iværksætermiljø har været helt afgørende for din succes. Vil du ikke fortælle lidt om det?

Som barn voksede jeg op i noget, man på mange måder kunne kalde et iværksættersamfund. Tæt på mit barndomshjem lå der et mikrobryggeri, en chokoladefabrik, et ismejeri, en bolsjefabrik og et glaspusteri. Derudover voksede jeg op med en mor, der er ét af de mest entreprenante mennesker, jeg kender.

Allerede som 16-årig lånte min mor penge af sin far til at åbne en grillbar i Aarhus. Derefter kastede hun sig over et glaspusteri, og lige nu har hun gang i en perleproduktion i Ghana. Hun har altid inspireret mig enormt meget, og min mor har givet mig kærligheden til iværksætteri som en måde, man kan udleve både sit legebarn og sine drømme.

Bornholm som et iværksætermekka simpelthen! Det var ikke blot i præcis den gade, du voksede op, eller hvad? Hvad med din folkeskole eksempelvis - udklækkede den også iværksætterspirer?

Ja, det gjorde den faktisk. Nu skal du få nogle vilde facts fra Johans folkeskole! På min lille skole med cirka 150 elever, så udklækkede tre årgange en lakrids-fabrik, restauranten Kadeau (som er kåret til én af verdens 50 bedste restauranter, red.), sangerinden Aura samt iværksætteren Nicolas Michaelsen, der står bag virksomheden Airhelp, der af CNN er udpeget til én af verdens 30 mest lovende nye virksomheder.

Jeg tror, det skyldes, at når man vokser op på Bornholm, så har man rigtig meget lyst til at udmærke sig efterfølgende. Dvs. gøre det godt som øboer. Derudover gør sådan et lille øsamfund, at der opstår én eller anden mærkelig form for selvjustits, når det kommer til produkternes kvalitet. Dermed mener jeg, at hvis man virkelig laver et lorteprodukt, men forsøger at overbevise omverdenen om, at det ikke desto mindre er fantastisk, så begynder sladder på øen, og det er ikke rart. Derfor ønsker vi helt basalt set at gøre det godt som øboere, og netop dette fokus på kvalitet er i mine øjne fuldstændigt afgørende for, at man lykkes som iværksætter.

Netop det her med kvalitet er også noget, jeg selv har tænkt meget over som iværksætter. Jeg synes nogle gange, at man fuldstændig glemmer det element, når man vil forklare, hvorfor nogle virksomheder lykkes, mens andre fejler. Hvorfor er det eksempelvis, at Apple, Facebook og Skype er lykkedes med deres forehavende, for der findes jo masser af lignende produkter og services? Også nogle, der er kommet både før og efter dem. Det skyldes vel i høj grad også deres evne til, i de tre førnævnte tilfælde, at levere en brugerflade og en brugeroplevelse, der blot er konkurrenterne overlegne, når det kommer til kvaliteten af den?

Ja, det er jeg fuldstændig enig i, og det samme gælder for Lakrids. Vi beder vores kunder betale 70 kr. for 150 gram

lakrids. Det kan man kun få folk til at betale igen og igen, hvis de synes, at det er pengene værd. Nøgleordene har for mig været grundighed, fokus, produkt og passion - samt selvfølgelig masser af hårdt arbejde.

Man kan mærke på dig, når du snakker om lakrids, at du både er nørdet omkring det og ekstremt passioneret. Hvordan har du som leder evnet at overføre nogen af den passion til dine medarbejdere, for det kan jo være én af udfordringerne for succesfulde iværksættere, at resten af teamet ikke altid deler éns enorme dedikation og motivation?

Jeg tror, at der findes to svar på det spørgsmål.

Det ene er, at det helt grundlæggende skal være sådan hos os, at man synes, det er fedt at gå på arbejde. Du vil aldrig opleve en ansat hos Lakrids, som går på arbejde for at holde fri. Så holder de ikke ret længe.

Den anden del er, at du som leder skal evne at invitere dine ansatte med ind i forretningen og lade dem udvikle den uden, at du hele tiden blander dig. Jeg tænker altid sådan om nye ansættelser, at vi køber os til kompetencer, der kan tilføre Lakrids noget nyt og også gerne lære mig selv noget. De nye ansatte bibringer os nogle kompetencer, som er med til at styrke både produktet og iværksætterkulturen i Lakrids.

Iværksætterkultur - spændende. Hvad mener du med det i praksis?

Ligesom i enhver anden vækstvirksomhed så har vi selvfølgelig også fokus på performance. Når man præsterer godt, skal man også belønnes for det.

Men derudover så forsøger jeg hele tiden at udvikle

en kultur, hvor der er indbygget små elementer, der giver den enkelte medarbejder mulighed for at tage et medejerskab og agere entreprenant. Jeg kan give dig et par eksempler:

Når du eksempelvis vender én af vores seneste lakridsdåser på hovedet, så vil du se, at der i bunden står "cooked by Morten Fitzner" - eller et andet navn. Det er navnet på de folk, der i produktionen er med til at sikre den høje kvalitet, og det skal de også have kredit for på en meget synlig måde. Det giver dem naturligvis en enorm følelse af medejerskab og stolthed.

I forhold til vores salgs- og marketingafdelinger så giver jeg medarbejderne ansvar for events, hvor den enkelte sælger eller marketingansatte suverænt står for at sammensætte en given produktent. Hvis de får en idé til at involvere en Michelin kok, jamen så ringer de bare til vedkommende. De får det præcis, som de gerne vil have det, og derfor engagerer de sig også på en helt anden måde, end hvis de blot parerede ordre.

Du har sagt til mig, at du er ligeså meget iværksætter, som du er leder. Også den dag i dag. Hvordan ser en typisk hverdag ud for Johan Bülow?

Jamen det mener jeg også, at jeg er. Selvom jeg selvfølgelig sidder med et stort ledelsesansvar for mine medarbejdere, et ansvar jeg tager meget alvorligt, så er der stadig en stor del iværksætter i det job, jeg har.

Jeg har forsøgt at placere mig selv et sted i organisationen, hvor, selvom jeg er CEO, så er jeg en meget produktfokuseret CEO. Jeg er ikke ham, der gennemgår tallene ned i mindste detalje og opstiller vores KPI'er, men i stedet ham, der hele tiden løber rundt og involverer mig i alt, hvad der foregår i virksomheden.

Vores advokat plejer at sige, at hver gang, han møder mig, så løber jeg rundt med ild i øjnene. SHINING EYES kalder han det. Og netop den ild i øjnene, ved jeg, smitter af på mine medarbejdere.

Derudover betyder min involvering i detaljerne også meget for dem. Jeg kan huske for nogle år siden, hvor medarbejderne på Bornholm pludselig ikke kunne få en lakridsgryde til at koge. I den situation valgte jeg at hoppe på flyveren samme formiddag og tage derover for at hjælpe med at fikse det. Der er ingen tvivl om, at det også gav en vis "street credit" med en CEO, der med det samme er nede i detaljen i sin virksomhed.

Du blev i 2014 kåret som Årets Leder, og jeg har altid opfattet dig som en meget autentisk person - og leder. Her i GURUBOGEN tales der om den autentiske leder som én, der bl.a. tør vise sine følelser, fejl og svagheder. Beskriver det noget af dig som leder?

Jeg kan slet ikke lade være med at vise min følelser, fordi jeg er så stolt af vores produkt. Det værste for mig ville være, hvis folk gik ned og spiste et stykke af vores lakrids og så efterfølgende spyttede det ud i skraldespanden. Det ville gøre ondt som bare fanden.

Derudover er jeg meget åben over for mine ansatte. Jeg har eksempelvis siddet på et ledermøde og fortalt mine kolleger, at jeg følte mig ekstremt presset og havde brug for at gå hjem og passe lidt på mig selv. Det skete i en periode, hvor jeg ikke huskede at respektere mine grænser, og jeg kunne mærke på både krop og sjæl, at der var noget galt.

Jeg har heldigvis i dag lært at finde balancen, og det er super vigtigt, når man som mig også er vildt ambitiøs som både far, ægtemand og leder.

Her til sidst Johan... I dag er Lakrids som virksomhed ude i 20 lande. Hvad er drømmen - for virksomheden og for dig selv personligt?

Jeg er ret overbevist om, at jeg løber ligeså hurtigt, som jeg gør i dag, også om tyve år. Hvis jeg gerne ville trække mig tilbage, kunne jeg sådan set have gjort det for 3 år siden og levet af de penge resten af mit liv.

Men jeg vågner hver morgen med lysten til at gøre en forskel for både min familie og min virksomhed. Jeg har dette konstante ønske om at gøre det hele lidt bedre end markedet, og det drive smitter heldigvis. Og ja - så er vi tilbage ved den her ild i øjnene...



CHRISTIAN ØRSTED

Autentisk ledelse er narcissisme

Christian Ørsted er cand. merc., ledelsesrådgiver, foredragsholder og forfatter til bestselleren *Livsfarlig Ledelse*

Så snart jeg som redaktør af GURUBOGEN præsenterede min gode ven Christian Ørsted for temaet Autentisk ledelse, kunne jeg se, at han både smilede (som han altid gør), men også havde et lettere skeptisk udtryk i ansigtet.

Christian har længe inspireret mig med sin meget menneskelige og konkrete tilgang til ledelse. Uanset om vi taler hans bestseller *Livsfarlig Ledelse* (nu i 11. oplag), eller hans måde at holde foredrag på, så har jeg altid opfattet ham som meget autentisk. Jeg kan også godt li', at han ikke pakker tingene ind, som når han eksempelvis i dette interview konstaterer, at "vi kan ikke løse vores ledelsesproblemer ved at sende et røvhul på kursus".

Derfor tænkte jeg, at Christian kunne gøre bogens læsere endnu klogere på autentisk ledelse, men det skulle vise sig, at interviewet tog en noget anden drejning. Vi havde sat os sammen på en regnvåd forårsdag i innovationsmiljøet Navitas i Aarhus, og Christian begyndte fra næsten første minut at punktere hele tanken omkring autenticitet i ledelse.

Af samme grund er nedenstående interview blevet til et spændende og yderst kritisk blik på begrebet autentisk ledelse.

Hvad er autentisk ledelse for dig, Christian?

Jeg ville faktisk ønske, at din vinkel var bredere end autenticitet. Dine to andre hovedtemaer i bogen har ikke en vinkel eller et tillægsord. Du kalder det ikke dynamisk innovation, men bare innovation.

Men når vi taler om ledelse, er det som om, at der altid følger noget andet og mere med. Det gælder ikke kun i GURUBOGEN, men i det hele taget, når vi i Danmark taler om ledelse. Det er som om, at der helst skal tilføres krydderi, og at ledelsesfaget skal være underholdende, inspirerende og sympatisk i stedet for substantielt, virkningsfuldt og dokumenteret. Tænk hvis vi talte om kirurgi på samme måde!

Hvis vi i stedet for at dele erfaringer om, hvad der virker, havde fokus på, hvad kirurger syntes var sjovt eller inspirerende at læse bøger om eller blive uddannet i?

Så autenticitet er et overflødigt ord, når vi taler ledelse, eller hvordan? Skal vi bare stoppe interviewet her?

I mine øjne taler vi om autenticitet, fordi den mangler. Vi taler ud fra en længsel. Når en virksomhed hænger plakater op på væggene om deres værdier og om, hvor

autentiske eller servicemindede de er, så ved man præcis, hvad de mangler i den organisation: Autenticitet og servicemindset.

Problemet med den selvudråbte autenticitet er, at den er falsk. Ligesom man i gamle dage troede, at folk præsterede bedre, hvis man gav dem urealistiske mål, må vi i dag også sande, at folk ikke bliver mere autentiske af at tale om autenticitet. Det er en kæmpe fejl at have fokus på resultater - om det er mål eller en bestemt type autentisk adfærd er ligegyldigt. I stedet bør vi fokusere på indsatser.

Vi skal gå fra at tale om HVAD, vi vil opnå, til at italesætte, HVORDAN vi kan støtte hinanden til at opnå det.

Dvs. du mener trods alt, at autenticitet er relevant at tale om i den forstand, at det indgår som en del af god ledelse, eller hvordan?

I mine øjne kan man udmærket tale om autenticitet, men jeg mener blot ikke, at det bør være et mål i sig selv, når vi taler ledelse. For mig er det langt mere centralt at tale om eksempelvis ordentlighed, omsorg for andre og psykologisk tryghed. Ledelse bør fokusere på at sikre en kultur, hvor man ved, hvor man har hinanden.

Således bliver lederens vigtigste opgave heller ikke at være autentisk, men at fokusere på "at tjene". Lederens egen opfattelse af verden eller af sig selv er fuldstændig uinteressant i forhold til, hvordan vedkommende vil kunne tjene organisationen og verden bedst.

Derfor risikerer hele begrebet "autentisk ledelse" nemt at give lederen en undskyldning for at være narcissistisk og fokusere på sig selv og sine egne værdier som leder frem for, hvordan vedkommende skaber den bedste mulige kultur for medarbejderne.

Så den autentiske leder er narcissist?

Der er i mine øjne behov for at skifte fokus fra individ til fællesskab. Ja, det kan være benhårdt at være leder, men sådan må det være, hvis det gavner fællesskabet.

Det er vigtigt at huske på, at vores lykkeligste perioder som mennesker som regel er dem, hvor vi opgiver noget for, at fællesskabet skal blive godt. Det gælder, når vi bliver forældre. Det gælder i parforhold og i holdsport, og det kan i høj grad også gælde på ledelsesgangen.

Tidens store fokus på den enkelte leder og det enkelte individ er i mine øjne forfejlet og ineffektivt. Der er meget mere at hente i, hvordan gode fællesskaber fungerer, fordi disse fællesskaber ofte vil gå hen og løse mange af de individuelle problemer for folk. Men vi løser altså ikke fællesskabet i en organisation ved at sende et røvhul på kursus.

I stedet må vi fokusere på, hvad vores kultur tillader. Hvad den opmuntrer. Og hvilke konsekvenser der er af kortsigtet, egoistisk og selvcentreret adfærd. Mange steder taler vi om, at man skal tænke langsigtet, tænke på kunder og kollegaer og være ydmyg, men i praksis er det de modsatte kvaliteter, der bliver belønnet. Jeg tror, vi alle sammen kender eksempler på de højlydte, selvgode typer, som fik forfremmelsen, mens de stille forsigtige, der knoklede bag kulissen, blev forbigået.

Så vi skal droppe at sende folk på kurser og gøre folk som dig og mig arbejdsløse?

I mine øjne virker kursusbaseret ledelse og inspirationsledelse ikke. Frem for at sende folk på disse kurser, bør man fokusere på konteksten, de indgår i hver eneste dag.

Hvem de er sammen med, og hvordan man gør tingene dér, hvor man er.

Når ledelsen holder en inspirerende tale om, at nu bliver det hele godt, så er man sulten efter nyt input ligeså hurtigt som efter et besøg på McDonalds. Man vender jo igen tilbage til de samme mennesker og den samme hverdag.

Vi skal i langt højere grad kigge på, hvordan vi udfører arbejdet, hvem vi gør det med, og tilstræbe langsigtede og bæredygtige forandringer i organisationen.

En del af autentisk ledelse handler jo om åbenhed og at turde være sig selv og vise følelser. Mener du så heller ikke, at det er vigtigt som leder?

Jeg mener, at det som leder er vigtigt at være åben omkring tingene, men den gode leder venter med at fortælle omverdenen om problemerne, indtil omverdenen kan håndtere dem. Dvs. at man som leder træffer en meget bevidst beslutning om, hvad det er gavnligt at fortælle omverdenen, og hvordan man gør det.

Lad mig give et eksempel fra det danske forsvar, hvor en officer fortalte mig om sit ledelsesmæssige gennembrud. Altså det tidspunkt hvor han for alvor fik sine mænds tillid. Det var efter en mission, hvor han havde givet ordre til at tage liv og selv taget liv. Da de kom tilbage til campen, græd han foran sin deling til deres after-action review. Det kan man jo sige er autentisk og åbent - altså at turde vise følelser -, men det helt afgørende var, at han ikke stod og vrælede på en mark i Helmandprovinsen, hvor der kunne ligge Taliban-krigere på lur og tage livet af dem alle sammen.

Nej, han ventede, indtil de var tilbage i campen og satte på den måde gruppens behov over sine følelser. Derfor

var han ikke bare autentisk. Han var mere end det. Han var til at regne med både i den vanskelige situation og i bagefter at anerkende, hvor svært det var. På den måde gav han plads til, at andre også kunne være berørte – og satte et eksempel på, hvornår og hvordan vi kunne støtte hinanden bedst.

Det er tankevækkende, at militæret ofte nævnes som foregangseksempel inden for god ledelse. Jeg skal som pacifist nok undlade at gå nærmere ind i den debat, men der må jo være noget om snakken, når vi taler ledelse som disciplin.

En anden af bogens bidragsydere, Simon Sinek, bruger i sin bog Leader's Eat Last ligeledes militæret som eksempel. Hans pointe er den, at ledere i den amerikanske hær bliver belønnet med medaljer for at ofre sig selv for fællesskabet, mens man i erhvervslivet opnår bonusser, når man ofrer andre.

Sådan er det jo heldigvis ikke i alle organisationer, men jeg forstår godt, hvor Sinek vil hen, og det er præcist derfor, at det er så farligt at råde ledere til at være mere autentiske, åbne eller sårbare. Ofte bliver det en karrieremæssig hæmsko for dem, da det er nogle andre kvaliteter, der belønnes.

Hvis vi i stedet aftalte og skabte forståelse for fællesskabets spilleregler og konsekvenser, ville vi nå langt. Men ofte er der en stor forskel mellem de aftalte spilleregler og oplevede konsekvenser. Det er ikke alene hyklerisk, det er også en dårlig forretning, for det gør arbejdet til en gættekonkurrence i stedet for et sted, vi kan skabe værdi sammen.

Som ledere må vi fokusere mere på, hvad der skaber værdi og får fællesskabet til at fungere frem for vores egne

behov for at være sympatiske og vellidte. Det er jo let nok, når de ting går hånd i hånd, men det er ikke ledelse: Ledelse er, når der kaldes på, at der sker noget andet end det, der ville ske af sig selv. Det er, når vi holder fast i noget, der er større end os selv.

Du nævnte tidligere i interviewet psykologisk tryghed som helt centralt – og vigtigere end autenticitet. Hvad vil det sige i praksis?

Psykologisk tryghed er troen på, at man ikke vil blive straffet eller ydmyget for at tale om sine idéer, spørgsmål, bekymringer eller fejltrin. Det afgørende er troen. Og det er en tro, mange har mistet. De har oplevet alt for mange gange, at man skal passe på, hvilke idéer man kommer med. At det at spørge hurtigt kan få én til at virke dum i andres øjne. Og at fejl er udtryk for manglende dygtighed eller omhyggelighed. Ikke fordi ledelsen siger, at det er sådan, men fordi det er det, de reelt oplever, når de kommer med en ny idé, stiller spørgsmål eller deler deres fejltrin.

I sådan en sådan organisation kan man ikke lære, man kan ikke udvikle, og alle bliver deres egen lykkes smed. Det er et utrygt sted at arbejde, og derfor bliver folk med rette også mere påpasselige. De bliver egocentrerede og overfølsomme over for den kritik og dialog, der kan bringe dem videre.

Ligesom vi ser, at rigtigt gode venskaber også har plads til kritik og fejl, fordi vi ved, at vi er på samme side, ser vi, at rigtigt gode organisationer er i stand til både at fejre, når det går godt samt udvikle sig og tale om de svære ting. De ting, der skal laves om, eller ikke er gode nok.

Det kan derfor også blive til svære samtaler, men det helt afgørende er, at folk i sådanne organisationer ved,

hvor de har hinanden. Man bliver langt mere utryg ved ikke at høre noget og skulle gå og gætte på, hvorvidt man gør det godt eller ej.

Derudover giver den form for kultur også mening i forhold til GURUBOGENs andet tema om innovation, for vi ved, at problemer sjældent kan løses af enkeltpersoner, men løses bedst, når vi er flere sammen om at fikse dem.

Derfor tror jeg rigtig meget på det skabende fællesskab, hvor man som leder skaber et rum, hvor medarbejderne tør italesætte problemer, hvad der bekymrer dem, hvilke idéer de har og hvad de er i tvivl om. Det er en form for psykologisk tryghed, hvor man ikke føler sig udsat, hvis man bringer svære spørgsmål op eller tør sætte sig imod den linje, som ledelsen har lagt.

I forlængelse af det så har jeg læst dig citeret for, at modstand imod forandring er en ressource i en organisation. Det lyder jo umiddelbart ulogisk, når vi taler innovation?

Paradokset er jo, at vi næsten aldrig taler om forandringsledelse, medmindre det reelt er forringelser medarbejderne udsættes for. Her glemmer man ofte, at accept og opgiveness ligner hinanden udefra. Og det værste er dem, som giver op. Dem som bliver i tvivl om, hvorvidt det hele overhovedet nytter noget.

Hvis vi kan øge den psykologiske tryghed i organisationen, gør vi det muligt for dem at fortælle, hvad der gør forandringen bedre og mere virkningsfuld. Derfor er modstand mod forandring en ressource: det er udtryk for, at der er nogen, der stadigvæk tror på, at der kommer noget ud af at fortælle, hvordan de ser situationen. Nogle vi kan engagere igen, hvis vi lytter til dem. Tager dem alvorligt. Bruger deres faglighed og engagement til at tage

højde for de ting, som gør, at forandringen kan lykkes.

Det helt afgørende er derfor, hvordan ledelsen vælger at håndtere en sådan form for modstand, men også i modsatte tilfælde, hvis det havde været nye idéer eller tanker, der var blevet bragt på banen.

Hvis en medarbejder oplever, at der ikke bliver lyttet til vedkommende, så sker der som regel det, at han søger anerkendelsen og lydhørheden et andet sted. Så brokker vedkommende sig måske i frokostpausen, og det er selvsagt gift for organisationen.

Derfor handler psykologisk tryghed om at sikre, at folk dels føler sig trygge i forhold til at dele holdninger og idéer, men også at de føler sig hørt, så det ikke først er, når kritikken bliver skinger, at der bliver lyttet.

Som mennesker kan vi godt kan tåle at få at vide, at vi tager fejl, men vi kan ikke tåle ikke at føle os hørt.

WE BECOME LEADERS
THE DAY WE DECIDE
TO HELP **PEOPLE** GROW
NOT NUMBERS.

Simon Sinek



KARINA BOLDSSEN

Fra "wannabe" mand til ægte powerkvinde

Karina Boldsen er tidligere HR-direktør hos Vestas og arbejder i dag som kommerciel direktør i Solitwork

Det startede i en bank i Hammel

Min vej til at blive en autentisk leder blev faktisk grundlagt i banksektoren. Jeg havde en chef, som hurtigt lagde mærke til, at når jeg fik en opgave, jeg brændte for, var jeg ikke til at stoppe igen. (Den samme passion var på ingen måde at finde i mit arbejde, når opgaven ikke sagde mig så meget. Læs: demotiveret).

En dag spurgte han mig: "Hvad brænder du egentlig for, Karina"? Han bad mig blive efter arbejde og tænke over, hvad jeg ville være "verdensmester" i. Uanset hvad det var, skulle jeg blive i banken denne aften og finde ud af, hvad jeg brændte for i banken og forfølge det. Sent på denne mørke aften i provinsen besluttede jeg mig for, at jeg ville være "verdens bedste" til at gøre budgetkonti rentable og skabe interessante indgangsvinkler for at udvide kunderelationen med banken. Som den dygtige leder han var, kunne han se, at jeg skabte mest værdi, når min passion fik lov til at brænde igennem, så jeg fandt mit talent, og han lod mig dyrke det.

Det skulle vise sig at være et helt afgørende øjeblik i min karriere, som gjorde en forskel for den 20-årige Karina, bankrådgiver i Hammel, og som stadig er aktuelt for nu 47-årige Karina, direktør og bestyrelsesformand. Jeg tog denne erfaring med mig, da min karriere skiftede spor,

og jeg gik fra at udvikle penge til at udvikle mennesker. Af forskellige veje og omveje endte "bankdamen" fra Hammel som HR-direktør i Vestas, og selvom vejen mellem dem var lang, har der altid været en fællesnævner: Jeg har ladet min passion skabe værdi og fået lov til at indfri uudnyttet potentiale.

Efter det centrale vendepunkt fik jeg netop øjnene op for vigtigheden af autenticitet. Man skal lytte til sin passion og forfølge den - og dét har jeg efterfølgende brugt som ledestjerne i min karriere.

Drivkraften bag værket

Mit yndlingscitater er: "Do everything with passion - or not at all". Men hvad er min passion så? Det er at få potentiale udløst. Potentiale i mennesker, projekter, virksomheder: Er der uudnyttet potentiale, driver det mig at få det frem. Derfor investerer jeg min tid i bestyrelses- og talentarbejde, hvor jeg får muligheden for at bringe potentialer i spil og gøre det værdiskabende.

På én og samme tid skærper jeg også mine egne ledelseskompetencer, da jeg forsøger at holde passionen brændende og inspirationen levende.

Denne investering i min passion blev for alvor en prioritet for et år siden, da jeg sammen med advokat Mette

Lindhardt etablerede virksomheden Boldsen & Lindhardt Board Advice. Selvom vi begge er en del af direktionen i vores respektive virksomheder og egentlig har nok at se til, valgte vi at lytte til vores passion, og med ét var vores "hjerdebarn" født.

I Boldsen & Lindhardt er vi virksomhedernes "trusted advisor", og vores mission er netop at indfri værdiskabende potentiale. Det kan man imidlertid kun gøre som rådgiver såvel som leder, hvis man bringer passion og autenticitet i spil. Men hvorfor mener jeg egentlig, at autenticitet og passion er toprelevant i en bog om ledelse?

Måltrettet arbejde med passion giver passionerede løsninger. Løsninger, der er skabt af ildsjæle, og som investerer deres tid, deres viden og deres styrker - og et lille stykke af sig selv for at nå de ultimative løsninger. Når alt dette går op i en højere enhed, så skabes lysten til at være en væsentlig del af virksomheden, og man får lyst til at anbefale den til andre.

Dét er værdiskabende set fra både et employerbranding-perspektiv og et salgsperspektiv, da autentisk ledelse skaber passionerede medarbejdere, som bliver gode ambassadører for virksomheden. Udfoldelsen af passion starter dermed allerede i rekrutteringsfasen, hvor man skal være enormt selektiv - og ikke mindst dygtig. Det er imidlertid ikke nok at være dygtig, man skal også være duelig for at få succes.

Autentisk ledelse ER værdiskabende ledelse

Hvis passion er indholdet i værdiskabende ledelse, så er autenticitet rammen. Autenticitet handler først og fremmest om lydhørhed og mod. Lydhørhed over for ens medarbejdere, hvilket hviler på erkendelsen af, at man som leder ikke kan vide alt. Derfor skal man lytte, vise tillid

og derefter uddelegere. Mod handler i høj grad også om at bringe kompetencer i spil i utraditionelle sammenhænge. Dermed skaber man som leder plads til innovation. Men i sidste ende skal autenticiteten komme fra lederen selv.

Begrænsningerne i udfoldelsen af medarbejdernes passion kan nemt findes hos os ledere, hvis ikke vi tør uddelegere og lade innovative kræfter komme til. Det kræver valg. Fravalg, tilvalg og mod. Specielt mod er afgørende i autentisk ledelse, hvor man som leder skal have modet til lade medarbejderne vokse og følge deres passion, som min tidligere chef i banken i Hammel havde mod til at gøre. Men autentisk ledelse gælder også lederen selv. Modet skal på samme måde være der til at være autentisk som leder og - med fare for at give liv til en gammel hest - være sig selv. Det skulle jeg i dén grad lære.

Efter jeg stoppede i Vestas, tvang jeg mig selv til at genoverveje mig selv som leder: mit image, mit fagområde, min fremtoning, ja kort sagt: ALT. Var der balance? Var jeg autentisk? Efter en hurtig optælling måtte jeg erkende, at min garderobe bestod af 12 sorte habitater og 18 hvide manchetskjorter. Jeg var en "wannabe" mand udenpå, men indeni følte jeg mig mere som en powerkvinde.

Derfor besluttede jeg mig for at være tro mod mig selv og stræbe efter autenticitet - noget, som jeg også tror, gavnede mine lederevner. Det er ikke en stilguide, men snarere en opfordring til at være tro mod dig selv. Det vil helt sikkert smitte af på din ledelse og dermed dine medarbejdere. Og som Oscar Wilde sagde: "Be yourself, everyone else is taken".

Som leder kan man altid blive bedre. Klogere, dygtigere og mere autentisk. Det gør jeg blandt andet ved at arbejde med talenter.

Bliv inspireret af talenter - det er aldrig for sent at lære

Jeg har arbejdet med talentudvikling de seneste 20 år. Ikke kun fordi det er vigtigt for innovation og vækst, men også fordi det er afgørende for mig og min ledelsesstil. Ved at arbejde med talenter holder jeg mig skarp på den nyeste viden, mens jeg konstant bliver inspireret til at udfordre mig selv og gå andre veje - men jeg holder også fast i visse "old-school" principper.

Erkendelsen af, at det aldrig er for sent at lære, er for mig en hjørnesten i autentisk ledelse. De bedste ledere er dem, der bliver ved med at udvikle sig og forbedre sig. Derfor har jeg haft praktikanter fra Aarhus Universitet siden 1998, hvilket kan være både krævende og udfordrende, men altid givende i sidste ende. Også gennem mit bestyrelsesarbejde i Studenterhus Aarhus, Aarhus Business College og Akademiet for Talentfulde Unge bliver jeg inspireret af talenter. Men jeg bliver også tvunget til at tænke anderledes, idet jeg bliver konfronteret med nye ideer, nye metoder og nye måder at se tingene på. Jeg får lov til at give min erfaring videre og får ny viden retur. På den måde er arbejdet med talenter med til at booste min passion og styrke min ledelse.

I min karriere har jeg lært, at en dygtig leder skal være sig selv, lytte til sin passion og blive inspireret af talenter - det er autentisk ledelse, og dét skaber værdi!

A LEADER IS SOMEONE
WHO DEMONSTRATES
WHAT'S POSSIBLE.

Mark Yarnell



PERNILLE W. LAURITSEN

Fra frygtløs til kriger i hjertet

Pernille W. Lauritsen er stifter af det anerkendte Mindjuice Academy og forfatter til 4 bestsellers om relationer og fællesskaber

Et uventet møde med min dybeste frygt ændrede hele retningen på mit liv. I løbet af få år gik jeg fra at være en usikker universitetsstuderende til bestsellerforfatter, transformativ lærer og medejer af en virksomhed, der underviser erhvervsledere i ontologisk lederskab, mens vi omsætter for et tocifret millionbeløb om året og gør en non-profit forskel for børn og unge.

Resultaterne skete ikke over nat, men selve øjeblikket der ændrede alt, mit livs mest afgørende vendepunkt, det varede i sagens natur kun et øjeblik. Det var første gang, jeg IKKE bakkede eller løb min vej, men blev stående og valgte at bryde igennem min dybeste frygt ind til min essens, mit ægte jeg – ikke at forveksle med min personlighed.

Misforståelsen om lederskab

Det lyder nemt, men jeg ved i dag, at det er det sværeste i hele verden. At bryde igennem muren, der adskiller vores personlighed, som er en slags facade, fra vores indre ægte kerne. Det er denne kerne autentisk lederskab handler om. Det er ikke noget, man bare kan gøre. Det er en væren, enhver skal lære at bryde igennem til.

Jeg har trænet ledere i store dele af verden. I både Danmark, Europa og Mellemøsten, og alle steder har det været lige udfordrende for folk at bryde igennem deres facade og ind til deres ægte essens. Nogle af de mere hardcore har været fra Slædepatruljen Sirius, store CEO's, garvede politifolk, der har håndteret store kriser, verdensberømte musikere og endda bandemedlemmer, som har kæmpet med at bryde ud af de mest ondskabsfulde miljøer.

Undervurder aldrig din indre modstander

Alle sammen tilsyneladende frygtløse typer, men alligevel er de alle som en, blevet voldsomt udfordret i mødet med deres dybeste frygt. En udfordring de alle undervurderede og fejede af banen, indtil den ramte dem hårdere end nogen ydre omstændighed NOGENSINDE havde gjort.

I denne artikel får du min historie om, hvordan jeg var ved at misse mit livs øjeblik, fordi jeg fornægtede frygtens eksistens og heller ikke anede, at den tjente et historisk formål i min udviking som både leder, mor og menneske. Måske kan du bruge min erfaring til at turde gå vejen selv.

Frygtangreb

Jeg smækker badeværelsesdøren. Sveden drypper ned af min pande og mit hjerte banker voldsomt. Adrenalin pumper rundt i mit blod, og hele min krop ryster af frygt. Det sidste jeg husker er, at jeg var midt i en leder-skabstræning. Alt gik fint, lige indtil underviseren bad os alle gå op foran rummet og tale om vores livsformål. Jeg ved knapt nok, hvad det er. At tale foran 100 mennesker er ifølge undersøgelser noget, mange frygter mere end døden. Jeg er en af de mange. Alle bliver krydset af. I samme sekund, jeg opdager, jeg ikke kan vige udenom, begrænses min hjerneaktivitet til et spørgsmål om kamp eller flugt. Jeg flygter ud på toilettet.

Min bevidsthed registrerer først, hvad der er sket, da badeværelsesdøren smækker bag mig. I et splitsekund er jeg transformeret fra kontrolleret og rimelig intelligent psykologistuderende til et nervøst sammenbrud helt ude af kontrol. Jeg er rystet over mig selv, og skamfuldheden over at være flygtet ud af rummet vil ingen ende tage.

Flugten fra livstid i fængel

Den verdensberømte martial artist Bruce Lee har engang sagt: "To understand your fear is the beginning of really seeing". Ikke bare var han en verdensklasse martial artist. Han var også et geni, som havde fat i noget helt afgørende omkring frygtens vej til klarsyn. Hans resultater taler for sig selv. Trods sin tidlige død som 33-årig er han stadig blandt verdens største film-ikoner samt den mest indflydelsesrige leder nogensinde indenfor kampsport. Hvorfor? Blandt andet fordi, han forstod at bryde igennem sin frygt og ind til sin egen autentiske kerne.

Men jeg er kun 24 år og længere væk fra virkeligheden, end jeg har noget begreb om. Jeg har rejst som backpack-

er i over 30 lande, og jeg betragter mig selv som fuldstændig frygtløs. Jeg ser ikke, at det udelukkende skyldes, at jeg hele mit liv har **UNDGÅET** enhver situation, som kunne udfordre de høje fængselsmure rundt om min komfortzone.

At jeg ligesom de fleste andre mennesker har undgået dyb frygt så længe, at jeg ikke aner, hvad der har ramt mig. Heldigvis finder underviseren mig bag toiletdøren og spørger, om jeg vil tale med ham. Jeg får fremstammet ja og går med ind på hans kontor. Det sidste, jeg ønsker, er at komme tilbage ind i rummet.

Fra fange til kriger

De næste tredive minutter forvandler han mit liv for evigt. Han viser mig, at frygt styrer hele mit liv, men at jeg har et valg. Jeg kan forblive en fange, et offer for min egen frygt, eller jeg kan vælge at være en kriger. Kun ved at vælge krigeren, vil jeg bryde igennem min personligheds dybe frygt og ind til min inderste kerne af autentisk lederskab og ubegrænset styrke.

Valget om at bryde igennem frygten vil kræve en ny væren fra min side. En væren af mod. Trods frygten mærker jeg, at det er NU. Jeg har en ekstrem dygtig lærer ved min side. Det er mit livs chance for at bryde ud, og jeg siger til sidst til ham, at jeg vælger krigeren.

Han viser mig tilbage ind i kursuslokalet. Jeg ryster stadig, men denne gang går jeg mod scenen med et formål, der er større end frygten selv. Jeg har lige indset, hvorfor jeg skal gå op på den scene. Det er min vej til frihed, og mit **HVORFOR** vokser sig stærkere og stærkere for hvert et skridt, jeg tager.

Rummet betragter mig i stilhed. Jeg når endelig frem på scenen og ser ud på dem alle sammen. Jeg frygter de-

res fordømmelse, deres latter og deres vrede over, at jeg har spildt så meget af deres tid. Men det stopper mig ikke mere.

Mine indre styrker

På bunden af dybet, som professor Edgar Schein taler om i sin berømte isbjergsmodel, eller som hans kollega Otto Sharmers fremhæver i U-teorien, ligger enhver persons dybeste frygt. Den varierer fra person til person, og det er altid en væremåde. Det kan være alt lige fra at være svag og dum, til korrupt, adskilt eller uelsket. Klassisk er, at den føles lige så udfordrende som dødsfrygt og oftest viser sig ofte i form af fordømmelse af andre.

Min er frygten for at være uoriginal, og deraf bekymringen for at ligne den mest overfladiske og falske kujon, de nogensinde har mødt. Men min indre kriger er kommet frem af dybet, og har tændt et bål af hidtil ukendt styrke og mod indeni mig. Det er krigeren, der fører mig op foran de 100 mennesker i rummet, mens frygten langsomt mister sin kraft. Jeg er brudt igennem min egen fængselsmur - ind til min ægte kerne. Jeg kigger ind i de mange øjne, der ser på mig med nysgerrig interesse og siger præcis det, der kommer til mig.

Jeg kender ikke mit livsformål, men fremover vil jeg lade tre universelle væremåder: committet, kreativ og modig guide mig og aldrig mere vige tilbage for frygten for at blive dømt, afvist eller kritiseret.

Lys i mørket

Knap to årtier senere husker jeg stadig dette øjeblik, som om det var i går. Jeg lovede mig selv aldrig at gå tilbage til et liv i fængsel, hvilket er præcis, hvad et liv styret af frygt føles som. At se den ene mulighed efter den anden flyve forbi mig, mens jeg håbefuldt tænkte: "Hvis bare

livet var anderledes. Hvis bare jeg var cool og frygtløs og havde styr på det hele, så ville jeg ændre hele verden."

Min lærer viste mig, at jeg havde adgang til mod. Han kastede lys på en af mine største talenter, som jeg ikke vidste, jeg havde. Ingen havde nogensinde udfordret mig på den måde før. Ingen havde set, at jeg kunne bryde igennem mit fængsel af frygt og skabe så mange resultater i mit liv, som jeg har gjort siden den dag.

Det er sørgeligt, men det sker for os alle hver eneste dag. At vi køber ind i hinandens personligheder og facader, og misser muligheden for at bryde igennem vores frygt. Husk på, at de fleste fornægter frygt, og opgraderer i stedet facaden til cool og styr på tingene. Samtidig forstår de ikke, at livet bliver kedeligt.

Omfavn frygten og få adgang til alt

I dag ved jeg, at frygtløse mennesker ikke findes. Nogle mennesker hævder de ikke har frygt, men det er fordi, de har levet i komfortzonen så længe, at de har glemt, hvordan frygt føles. En lille dosis frygt holder os vågne, og skaber kontakt til vores indre kriger. Uden kontakt med frygten falder vi i søvn. Det har man vidst til alle tider, men det er som om, vi har glemt det i dag. Det var også det, Bruce Lee mente, da han sagde, at vores frygt lærer os at se klart.

Siden jeg mødte min dybeste frygt, har jeg lært at omfavne den, når den dukker op. At elske og danse med den i enhver form og størrelse. Både når det gælder udfordringer i min virksomhed, eller da min datter blev hjerteopereret kun tre måneder gammel.

Sammen med mine partnere og medarbejdere har vi skabt en kultur, hvor vi støtter hinanden i at håndtere frygt, og resultaterne er mangedoblet derefter. Mere

værdifuldt end noget er dog, at vi gennem årene har lært tusinder at få adgang til deres indre kriger, deres ægte selv, hvorfra ethvert autentisk lederskab udspringer.



OTTO SCHARMER

Verden af i dag og i morgen

Otto Scharmer er professor hos MIT og bl.a. forfatter til bestsellererne *Theory-U* og *Presencing*

Først og fremmest mange tak for, at du har taget dig tid til en snak til GURUBOGEN. Det glæder mig (Jonathan Løw, red.) naturligvis som redaktør af bogen.

Jeg vil gerne starte med at tage fat i ét af GURUBOGENs hovedtemaer – autentisk ledelse. Jeg har læst, at du mener ledere kan optræne deres evne til at komme tættere på deres autentiske selv. Kan du forklare det lidt nærmere?

Jeg tror på, at vi som mennesker ikke er én, men to. Vi er den person, vores nuværende selv, som vi er blevet pga. vores rejse igennem livet – vores fortid. Derudover er der vores fremtidige selv, som er det højeste fremtidige potentiale, jeg kan opnå som menneske.

Essensen af autentisk ledelse er i mine øjne at få disse to dele af selvet til at lytte til hinanden.

Alle de store innovatører og iværksættere, som jeg har mødt, er i en konstant dialog med verden og universet. De er nysgerrige og søgende – dvs. at de lytter til både deres nuværende og fremtidige selv.

Ét godt eksempel på dette er ”Route 128” – et mekka for tech startups. Hvis man lægger vejen forbi Route 128, så vil man selvfølgelig møde en stræben efter penge, men penge er ikke formålet for disse virksomheder – det er blot et resultat af, hvad de gør. Menneskene på Route 128

er i stedet drevet af noget dybere. Deres begejstring kommer fra en nysgerrighed i forhold til verden og et ønske om at skabe en anden og bedre fremtid. De er på mange måder autentiske ledere.

Gælder det udelukkende Route 128-miljøet, eller ser du dét som en større trend i USA i dag?

Det er helt klart en større tendens. Min erfaring fortæller mig, at ovenstående ikke kun gælder tech iværksættere, men mange unge mennesker. Jeg ser det dels i de større mainstream virksomheder dels i den næste generation af ledere i USA. Jeg har mødt hundredvis af lovende ledere, som er nogle få år fra at få topstillinger i amerikansk erhvervsliv. Disse mennesker har valgt en ganske konventionel karrierevej, men de fleste af dem er ikke tilfredse med deres valg – de vil have mere ud af livet.

Denne længsel har jeg oplevet igen og igen. Disse unge ledere har et dybere ønske om at genskabe og gentænke verden omkring dem. De ønsker at skabe en historie, de kan være stolte over.

Jeg underviser i et fag på MIT, som bliver kaldt ”U-Lab”. Der møder jeg en hel masse ledere fra hele verden, som befinder sig i midten af deres karriere så

at sige. Når jeg spørger dem, hvad de vil have ud af resten af deres karriere, og hvad de ønsker at få ud af livet i det hele taget, og hvad der derfor har bragt dem til MIT, så får jeg altid det samme svar fra dem: ”Desto højere jeg kommer i min organisations interne hierarki, desto mindre inspireret føler jeg mig af, hvad min organisation forventer af mig og ønsker, at jeg skal gøre”.

Hvad de siger er altså, at jo højere de har klatret op ad den interne magtstige, desto mindre meningsfyldt oplever de det, og desto længere føler de sig væk fra det liv, de drømmer om. De oplever en markant adskillelse imellem deres nuværende og fremtidige selv – altså hvad de laver i dag, og hvem de kunne blive i morgen.

Hvorfor er det et problem?

Tag blot et blik på statistikkerne. Vi oplever i USA en eksplosion i antallet af depressioner og ledere, der brænder ud eller endnu værre begår selvmord.

Når det så er sagt, så er statistikkerne ikke kun deprimerende læsning. Jeg oplever også modtendenser og modbeviser i form af unge iværksættere, der er blevet rige meget hurtigt, og nu arbejder på nye og innovative måder at gi" tilbage på. Hvor fortidens rigmænd typisk gav tilbage på en meget konventionel måde, så er de ny-rige mere innovative og entreprenante i deres forsøg på at gøre verden til et bedre sted.

Så hvis du ser dette som en stærk tendens, hvad betyder det så for ledelse i fremtiden? I mine øjne bliver der skrevet de samme bøger om ledelse igen og igen. Der er ikke meget nyt at hente for at være ærlig. Betyder dine pointer noget reelt nyt for fremtidens ledelse?

I mine øjne indebærer det to afgørende nye ting.

Den første har at gøre med det, jeg kalder ”broadening”. Vores fokus indenfor ledelse er ofte på organisationerne, og jeg har tidligere sagt, at organisationer i dag er enten for store til de små problemer eller for små til de store problemer. Lad mig forklare det lidt nærmere:

De store problemer kunne være klimaforandringer eller den voldsomme ulighed i verden. Disse problemer er så massive, at ingen organisation vil være i stand til at løse dem alene. Det betyder, at vi er nødt til at etablere nye platforme for samarbejde, og det indebærer, at vi skal være i stand til at koordinere meget komplekse systemer omkring menneskelige intentioner.

Hvad er menneskelige intentioner? Det er den fælles bevidsthed omkring helheden. Når vi tænker på den måde, så oplever vi en forbindelse imellem alle samfundets forskellige sektorer og alle de forskellige typer af virksomheder og organisationer. Dette er et nyt perspektiv, som fremtidens ledere skal være bevidste om og tage del i.

Det indebærer også to ting mere, som jeg har valgt at kalde ”turning inside out and outside in”.

Vi har bl.a. set det demonstreret i tech-verden, hvor virksomhederne dels formår at ”turn inside out” igennem crowdsourcing og co-creation-metoder i forhold til at udvikle nye idéer og dels, hvordan de evner at ”turne outside in”, når de inviterer mennesker og partnere fra omverden ind i deres organisationer.

Vi ser også dette i sundhedsindustrien og mange andre steder, og de dygtigste ledere formår at udvide deres bevidsthed fra et ego-fokus til et eco-system. De er bevidste om dette kæmpe netværk af relationer og potentiale. I mine øjne indebærer ovenstående ét nyt aspekt af ledelse.

Den anden nye ting har jeg valgt at benævne ”deeping”, og det ord skal beskrive udbredelsen af mindfulness og awareness indenfor ledelse.

Filosofien bag denne nye tendens er, at dér, hvor man vælger at fokusere, det er også dér, hvor man lægger sin energi. Mindfulness bliver i dag brugt i tusindvis af organisationer, og forskningen indenfor området er eksploderet. Selv de mest traditionelle virksomheder er begyndt at anvende mindfulness i deres ledertræning. Denne måde at komme i forbindelse med sit nuværende selv er formentlig mere vigtig end nogensinde for autentiske ledere.

En dansk psykolog, Svend Brinkmann, har skrevet en bestseller med titlen Stå Fast. I bogen argumenterer han bl.a. for, at mindfulness, coaching m.v. ikke er en god ting, fordi ledere og mennesker i det hele taget igennem denne praksis bliver mere selvbevidste og selvcentrerede frem for i stedet at fokusere mere på verden omkring dem og de ting, der skal ændres derude. Er du enig med ham i den pointe?

Ja, jeg er helt enig. Faktisk handler U-processen, som jeg ved er ganske udbredt i Danmark pga. min bog *Theory-U* netop om at komme ud af éns egen lille boble. Dvs. at søge ud over sin egen nuværende trykzone.

Hvis man kun fokuserer på at lære sig selv bedre at kende, så gør man ikke, hvad U-processen drejer sig om. Mindfulness, som vi talte om lige før, risikerer blot at blive en måde at dyrke sit eget ego på, hvis man ikke følger den fulde proces i Theory-U.

Fundamentalt set handler Theory-U om at give slip på sine mønstre og stereotyper og genopdage verden samt

forsøge at ændre den igennem små eksperimenter.

I Theory-U starter man på et individuelt niveau og kigger på sin evne til at udvise opmærksomhed og virkelig lytte – som leder og som menneske. Derfra kigger man videre på gruppeniveauet – hvordan man skaber samtaler, hvor der lyttes mere og dybere frem for kun at downloade informationer.

Dernæst fokuseres på organisationen – heriblandt hvordan magtens geometri ser ud i organisationen. Én af lederens opgaver er at påvirke disse organisationsdynamikker, som de understøtter en netværksbaseret og økosystem-lignende struktur frem for en centraliseret én.

Endelig skifter man fokus til det globale udsyn, som jeg talte om tidligere. Hvordan verden ser ud i dag, og hvordan den kunne se ud i morgen.

Som afslutningen på denne samtale kunne jeg godt tænke mig, hvis du vil foreslå tre ting, som læseren af GURUBOGEN burde gøre efter dette interview. Altså: Hvis man er blevet inspireret af dine tanker og holdninger, hvordan fører man så nogle af dem ud i livet?

Det handler fundamentalt set om at blive klar over, at Theory-U ikke er et spørgsmål om at stabilisere det eksisterende system, men drejer sig om at disrupte det. Visionen er at skabe en ny verden og udvikle nye strukturer og måder at være, lytte og handle på.

Derfor vil jeg opfordre læseren til at gøre tre ting:

1. Såfremt man ikke allerede gør det, så find et dagligt øjeblik med mindfulness og stilhed. Lyt til dit nuværende selv. Dette kan være en måde, hvorpå du bliver bevidst om, at der er forskellige niveauer af lydhørhed.

- 2.** Udvælg én eller flere personer fra dit netværk. Ikke flere end syv i alt. Etablér det, jeg kalder en ”deep listening circle” sammen med disse mennesker. Formålet med denne cirkel er at støtte deltagernes rejse som ledere. Deres changemaker-rejse. Det er vigtigt, at gruppen ikke er for stor, og der er en lang række processer, som kan bruges for at skabe værdi og mening i gruppen. Man kan gratis hente inspiration fra U-Lab hjemmesiden: <https://uschool.presencing.com>

Det er tanken, at gruppen skal mødes ret ofte, og i hver session giver man så den fulde opmærksomhed til ét af gruppens medlemmer og møder vedkommende med et åbent hjerte og et åbent sind. Man lytter til dem med det formål, at de skal udvikle sig som mennesker og som ledere.

- 3.** Bliv en del af U-Lab – et globalt økosystem og changemakers fra alle sektorer og typer af organisationer i verden. U-Lab handler om at genopfinde ledelse og systemer indenfor politik, erhvervslivet, finanssektoren, sundhedsindustrien osv. U-Lab er gratis at tage del i, og i 2017 lancerer vi et global innovations-øko-system. Visionen med dette er, at mange forskellige systemer skal tale sammen med hinanden og tilsammen udgøre en global bevægelse for meningsfyldte forandringer.



THOMAS D. ZWEIFEL

Ingen idoler > Autentisk vision

Thomas D. Zweifel er strategi- og performanceekspert samt coach for ledere af en lang række top 1000 virksomheder.

Det andet bud i Biblen lyder: *Du må ikke have andre guder end mig.*

Tilbeder du idoler? Udlever du andre folks drømme eller forventninger? Penge, magt, berømmelse - eller gurustatus - er ikke mål; det er bare en måde til at opnå noget. En leders sande vision er større end livet, inklusiv mange andres, og lever ofte videre efter lederen. Hvilken arv vil du efterlade?

Moses vendte tilbage fra Sinaibjerget og fik et chok: Folket havde i deres utålmodighed fremstillet et gudebillede i form af en guldkalv. Moses agerede prompte, knuste den i vrede og fik 3.000 af afgudsdyrkerne slået ihjel.

Hvorfor greb Moses ind med sådan en hellig vrede? Fordi idoler fører folk på afveje fra deres autentiske mission. Buddet: "Du må ikke have andre guder end mig" handler om at fokusere på fremtiden uden at blive distraheret af kortsigtet tilfredsstillelse eller ære. Og alligevel lever vi i en tid, hvor mange ser ud til at se på det forkerte: Dem selv og deres ting.

Tilbage i 1967 dokumenterede en større undersøgelse, at datidens studerendes højeste prioritet var "en menings-

fuld filosofi i livet." I 2006 angav 80% af de studerende i et tilsvarende studie "rigdom" som deres højeste prioritet og "berømmelse" tæt derefter. Programmer som American Idol eller Germany's Next Top Model er indbegrebet af denne trend.

Der er ikke noget galt med rigdom eller berømmelse, men de er i bedste fald bivirkninger og i værste fald falske guder. Berømte milliardærer som Gates eller Buffett, Bloomberg eller Oprah kom ikke til der, hvor de er nu, fordi de ville have berømmelse eller milliarder; de engagerede sig i deres egne visioner om at tilføje værdi. For at det kan ske, skal lederens vision være større end egeninteresse.

Jødedom er uløseligt forbundet med visionen om en fantastisk fremtid; det forjættede land - eller messias - er dets absolutte essens. Ikke så overraskende er Biblen fyldt med visionære folk som Isaiah, som straffede ledere ("Åh mit folk, jeres ledere vildleder jer, og de har korrumperet jeres vej"), men som også fremmanede betagende visioner om fred ("De vil omdanne deres sværd til plovjern og ... ikke lære krigsførelse mere". Træning af profeter blev endda institutionaliseret i skoler. Investeringen betalte sig: Selv om kun 48 mandlige og syv

kvindelige profeter (ja, kvinder var også repræsenteret dengang) blev nævnt, så var der over 1,2 millioner profeter i jødisk historie.

Det hebraiske ord for profet, navi, betyder "talsperson". I det 1200 århundrede skrev Maimonides, at en profet, som holder sin vision for sig selv, kan blive dømt til døden. Lige meget hvor stor din vision er - hvis den ikke bliver delt, vil den dø. Jürgen Schrempps vision for DaimlerChrysler, selv om den blev hyldet som en "fusion i himlen," blev aldrig til noget. Schrempp mislykkedes med at tilpasse Daimlers vision (Kun det bedste) med Chryslers (Det som kunden vil have).

Nogle mennesker har ikke tålmodighed til visionære folk. Den tidligere tyske kansler Helmut Schmidt sagde sarkastisk, at hvis folk vil have fremsynethed, så skal de gå til en øjenlæge.

(Forståeligt nok: Tyskerne er blevet brændt godt af og har været skeptiske over for store idéer lige siden Hitlers vrangforestillinger.)

Der er ikke noget galt med realister, som prøver at lave pålidelige forudsigelser. At reducere usikkerhed er afgørende inden for ledelse, og det er kun menneskeligt at ønske at mindske spændingen mellem nutiden og den fremtid, du gerne vil have.

Men den eneste fremtidsorienterede erklæring fra realister er søvndyssende prognoser såsom: "Efter vores flade præstation sidste år burde vi have 1% vækst i år". Endnu værre for realisterne er, at fremtiden stort set er en forlængelse af fortiden.

Det hebraiske ord for "fortid", avar, har den samme rod som ordet for "synd" eller "dårlige gerninger," ave-rah. Moses vidste, at det var lettere at tage folket ud af Egypten end at tage Egypten ud af folket. Som tingene

blev sværere, ville mange idealisere, hvordan tingene plejede at være. Men at være afhængig af fortiden er det modsatte af lederskab. Ledere prøver ikke kun at ændre det, som er - nutidens omstændigheder er resultater af gårdsdagens - men på at skabe det, som endnu ikke findes.

Når det så er sagt, så var Isaiahs drøm om total fred, eller Martin Luther Kings vision for, at "én dag vil vi alle være brødre", værdige aspirationer, men ultimativt uden for rækkevidde.

Den stærke vision er uforudsigelig og dog mulig at opnå; en magnet for handling. Det er ikke nok, at visionen tager afsæt i dig selv - fx: "Jeg vil tjene \$ 250.000 om året". Den skal være inkluderende og baseret på store tanker, der samtidig er realiserbare. Eksempelvis Bill Gates' vision: "En computer i ethvert hjem" og hans famøse spørgsmål og invitation til den daværende topchef hos Pepsi, John Sculley: "Har du virkelig lyst til at bruge resten af dit liv på at sælge sukkervand, eller vil du have muligheden for at ændre verden?"

Et ordsprog advarer om, at "hvor der ingen vision er, dér dør folk". Alligevel er de fleste af vores bekymringer kortsigtede: Dette kvartals aktiepris, e-mail backup eller politikker for kontoret.

Mange ledere bruger stort set al deres tid på at styre nutiden ikke på at skabe fremtiden. Mange af os er fanget i drift og kun drift. Selv om vi engang i mellem slukker ildebrande, så er det bare en reaktion på omstændighederne. Vi lever i fortiden, med mindre vi bliver ramt af en pludselig ændring i vores skæbne, som en pludselig sygdom eller (i mit tilfælde) 9/11.

En mand fik en brat opvågnen fra sit sædvanlige forretningsforetagende - Alfred Nobel.

Nobel havde opbygget sin formue ved at sælge krigsam-
munition. Da hans bror døde, blev Nobels liv ændret. En
avis forvekslede de to og troede, at Alfred var den døde
bror. Så han fik en sjælden chance for at læse sin egen
nekrolog, mens han stadig var i live. Det var ikke kønt.
Artiklen beskrev Nobel som den mand, der var ansvarlig
for at have slået flest mennesker ihjel i historien.

Da han nødtigt ville efterlade sådan en arv, etable-
rede han Nobelprisen, som skulle være den ultimative
æresbevisning inden for litteratur, videnskab, økonomi
og fred. Over et århundrede senere er Nobels varige arv
ikke hovedsageligt hans bidrag til krig og død, men hans
inspiration til fred og liv.

Det er autentisk vision - og autentisk lederskab.

IF YOU WANT TO BE
SUCCESSFUL,
YOU MUST RESPECT
ONE RULE -
NEVER LIE TO YOURSELF.

Paulo Coelho



TOM PETERS

At lytte

Tom Peters er internationalt anerkendt ledelsesekspert og bl.a. manden bag bestselleren *In Search of Excellence*

En doktor fra Harvard Med School ved navn Jerome Groopman skrev en fin bog med titlen *How Doctors Think*. Bogen starter med, at han spørger: "Når du henvender dig til en patient, hvad er så din primære kilde til at finde årsagen til patientens problem?" Han kommer selv med det åbenlyse svar. Det er selvfølgelig patienten. Patienten bruger nok ikke de rigtige tekniske termer, og der vil nok være noget ukorrekt information som en del af kommunikationen. Men efter fem, ti eller femten minutters samtale vil du kunne udrede en masse.

Okay, så den bedste kilde til information om en patients lidelser er patienten. Herefter referer Groopman til en stor undersøgelse, som først stiller og siden hen svarer på det følgende spørgsmål:

Hvor lang tid går der, før doktoren henvender sig til dig, sætter sig ned ved dig, og hvor lang tid går der gennemsnitligt, inden doktoren afbryder dig?

Hvis du svarede "18 sekunder", så har du ret! Efter 18 sekunder vil doktoren afbryde dig og fortælle dig sin mening. Tror du, at jeg skriver det her for at svine læger til? Overhovedet ikke. Jeg gør det for at åbne dine øjne, dig som er leder, og enhver af os, der læser det her, som

er ekspert eller professionel eller noget i den dur. Jeg tør godt at vædde med, at blandt lederne, der læser det her, er syv ud af otte 18-sekunderschefer. Det vil sige, at de reagerer med et: "nå ja, det her har jeg set før, her er, hvad du skal gøre," før de overhovedet rigtigt ved, hvad problemet er.

Her er den glidende overgang. Jeg er kommet frem til en konklusion, og du vil måske mene, at det er en overdrivelse, men jeg er ligeglad, for det er det, som jeg tror. Den mest betydelige styrke en organisation kan besidde, er ikke en strategisk plan, men et engagement i strategisk lytning til alle medlemmer af en organisation. Strategisk lytning til medarbejdere på frontlinjen, til sælgere og kunder.

Fordi ser du, jeg mener, jeg hader virkelig MBA-programmer, men en eller anden dag vil jeg lave mit eget MBA-program. Og det første hovedfag i Toms MBA-program vil være to kurser af et halvt års varighed, og de skal hedde Strategisk lytning I og Strategisk lytning II. Man kan faktisk godt lære folk at lytte, og man kan blive bedre til at lytte. Det er der ikke nogen tvivl om.

Men ved du hvad? Det er ligesom at spille klaver. Det er ligesom at blive skuespiller. Det er som at lære at blive kunstner. Det er en profession, som skal læres.

Og det er min mening, at det til en vis grad er ens ansvar og job at lytte, hvis man er leder eller en del af et team. Så tænk over det. Er du en 18-sekunderschef? Det er du sikkert.

At lytte* er:

(*Og når du læser ”at lytte,” så erstat det venligst med ”at være BESAT af at lytte.”)

At lytte er ... den ultimative form for *Respekt*.

At lytte er ... hjertet og sjælen i *Engagement*.

At lytte er ... hjertet og sjælen i *Venlighed*.

At lytte er ... hjertet og sjælen i *Betænkksomhed*.

At lytte er ... grundlag for sandt *Samarbejde*.

At lytte er ... grundlag for sandt *Partnerskab*.

At lytte er ... en *Holdsport*.

At lytte er ... en evne der kan *Udvikles af individet*. *

(*Selvom kvinder er meget bedre til det end mænd.)

At lytte er ... grundlaget for *Sammenhold*.

At lytte er ... grundlaget for et *Joint venture, der virker*.

At lytte er ... grundlaget for et *Joint venture, som varer ved*.

At lytte er ... grundlaget for *effektiv tværgående kommunikation**

(*Som er egenskab nummer et i den effektive organisation)

At lytte er ... værktøjet til den overlegne EKSEKVERING.

At lytte er ... grundlaget for at få *Salget i hus*.

At lytte er ... nøglen til at *Holde på kunderne*.

At lytte er ... værktøjet til *Netværksudvikling*.

At lytte er ... værktøjet til *Netværksvedligeholdelse*.

At lytte er ... værktøjet til *Netværksudvidelse*.

At lytte er ... at *lære*.

At lytte er ... den *ufravigelige betingelse for Fornyelse*.

At lytte er ... den *ufravigelige betingelse for Kreativitet*.

At lytte er ... den *ufravigelige betingelse for Innovation*.

At lytte er ... grundlaget for at tage *Diverse meninger til sig*.

At lytte er ... *Strategi*.

At lytte er ... *Differentiering #1*.

At lytte er ... *Profitabelt*. *

(*Investeringsafkastet af at lytte er højere end nogen anden aktivitet)

At lytte understøtter ... forpligtelsen til at *EXCELLERE*.

Er du enig i ovenstående?

Hvis du er enig, burde det at lytte så ikke være ... *en Kerneværdi*?

Hvis du er enig, burde det at lytte så ikke være ... *måske Kerneværdi nummer 1*?*

(* ”Vi er Effektive Lyttere - vi bruger EKSPERTISEN i at lytte som grundlag for vores engagement i at respektere og engagere os i vores samfund og vækst.” Eller sådan noget lignende.)

Hvis du er enig, burde det at lytte så ikke være ... *en Kernekompetence*?

Hvis du er enig, burde det at lytte så ikke være ... *Kernekompetence #1*?

Hvis du er enig, burde det at lytte så ikke være ... *en eksplicit ”dagsorden” på hvert møde*?

Hvis du er enig, burde det at lytte så ikke være ... *vores Strategi - i sig selv*? (At lytte = Strategi)

Hvis du er enig, burde det at lytte så ikke være ... *den vigtigste egenskab, vi ser efter, når vi ansætter folk (ved hvert eneste job)*?

Hvis du er enig, burde det at lytte så ikke være ... *den vigtigste egenskab vi måler i vores Evalueringer*?

Hvis du er enig, burde det at lytte så ikke være ... *den vigtigste evne vi ser efter i Forfremmelsesbeslutninger*?

Hvis du er enig, burde det at lytte så ikke være ... *den*

vigtigste træningsprioritet på hvert stadie af alles karrierer - fra dag 1 til den sidste dag?

Hvis du er enig, hvad har du tænkt dig at gøre ved det ...
de næste 30 MINUTTER?

Hvis du er enig, hvad har du tænkt dig at gøre ved det ...
ved dit NÆSTE møde?

Hvis du er enig, hvad har du tænkt dig at gøre ved det ...
inden DAGEN er omme?

Hvis du er enig, hvad har du tænkt dig at gøre ved det ...
inden for de næste 30 DAGE?

Hvis du er enig, hvad har du tænkt dig at gøre ved det ...
inden for de næste 12 MÅNEDER?

WHEN PEOPLE TALK,
LISTEN COMPLETELY.
MOST PEOPLE
NEVER LISTEN.

Ernest Hemingway

An abstract graphic design featuring a dark, textured background. On the left side, there are two white geometric shapes: a long, thin rectangle tilted at an angle, and a shorter, wider rectangle positioned below it. To the right of these shapes, the word "EKSTRAMATERIALE" is written in a bold, white, sans-serif font. Above the text, there is a short, horizontal white line.

— EKSTRAMATERIALE

ARBEJDSREDSKABER, VIDEO OG BLOG

GURUBOGEN har stillet skarpt på tre hovedtemaer: iværksætteri, innovation og autentisk ledelse. Forhåbentlig har læsningen givet dig ny inspiration, indsigt og motivation. Udfordringen kan naturligvis være, hvordan du efterfølgende omsætter denne nye viden til egne resultater og egen virkelighed.

Derfor har jeg som redaktør forsynet hvert tema med en række arbejdsværktøjer, der skal hjælpe dig i overgangen fra inspiration til resultat og forandringskabelse.

Derudover har jeg brugt tid på at finde det bedste videomateriale, der findes på nettet, med en lang række af bogens guruer, og samlet det til dig i overskuelig form online.

Endelig har du gratis adgang til GURU-bloggen, som er fyldt med spændende artikler, der desværre ikke blev plads til i bogen, men som stadig indeholder masser af nyttig viden og inspiration.

Du finder det hele på www.gurubogen.dk



LÆSERNES SPØRGSMÅL

Guruerne svarer

I forbindelse med tilblivelsen af GURUBOGEN fik potentielle læsere af bogen mulighed for at stille nogle af de spørgsmål, som de gerne så besvaret af guruerne.

Der kom rigtig mange gode forslag til spørgsmål. Der er udvalgt 5 og en række af bogens guruer er blevet bedt om at svare på dem. Du kan naturligvis altid stille flere spørgsmål, hvis du har lyst. Blot gå ind på www.gurubogen.dk og klik dig videre til de sociale medier, hvor mange af GURUBOGENs bidragsydere også læser med og gerne interagerer med dig som læser...

1. Hvilken kompetence skal folkeskolen skærpe hos fremtidens unge iværksættere?

*Spørgsmål indsendt af
Thorbjørn Hartelius*

Besvares af Mogens Thomsen:

For mig består god iværksætterundervisning af tre elementer:

- 1) Kreativitet, 2) Innovation - at finde værdi i det kreative
- 3) Iværksætte - at implementere den innovative idé.

Jeg tror, de to første elementer er dækket godt ind i folkeskolens forskellige fag lige fra idræt til matematik. At udføre de mange ideer på en praktisk måde, tror jeg, er en mangelvare, bl.a. fordi politikerne har udarbejdet

stramme læseplaner, der skal følges, og som man bliver eksamineret i. Og så er der altså ikke tid til at sætte de innovative ideer i værk. Kompetencen "effektivering" må meget gerne blive skærpet.

2. Hvordan opretholder du motivationen, når modgangen er størst, og alle andre omkring dig mister troen på projektet?

*Spørgsmål indsendt af
Peter Hergens Dørr Enevold*

Besvares af Tine Thygesen:

Det er et langt sejt træk at starte en virksomhed, og nogle gange kan det da også se sort ud. Derfor har jeg et par redskaber til at holde motivationen oppe. Først og fremmest skal man dobbelttjekke sin motivation for ideen ved at vente mindst én måned, fra man får ideen, til man starter på den. I den periode kan man fornemme, om det forbliver noget, der fylder én med energi.

Når man så ER startet, er det vigtigt at have en makker, så man kan samle hinanden op, når man er nede hver især. Derudover har jeg hørt godt om at samle de gode resultater, såsom dejlige kundeudtalelser, gode

ratings og billeder af teamet i gode stunder, og så lave en collage af det og sætte den som baggrund på din computer, hvis du har en rigtig hård periode. Det vil minde dig om, hvorfor du gør det.

Og endelig skal man bare acceptere, at nogle gange er det hårdt. Så gå hjem, eller gør noget ikke arbejdsrelateret, du får energi af som at mødes med dine venner. Det hele ser typisk grønnere ud næste morgen...

3. Hvordan bruger og strukturer du typisk de første 4 timer af din dag?

*Spørgsmål indsendt af
Rolf Nordal*

Besvares af Tim Vang:

Jeg har ikke en fasttømret rutine omkring de første fire timer af dagen - sådan tænker jeg ikke - men her er de byggesten, jeg arbejder med nu, når jeg tænker over det.

Det skal lige indskydes, at jeg overordnet godt kan lide at go-with-the-flow og lave de ting, som jeg har lyst til her og nu samt have muligheden/friheden til at agere på en opgave, som lander på bordet:

To ting er dog sikre hver morgen:

- familien er den ene - den sætter jeg helt i top... jeg tager ikke telefonen før, jeg har afleveret børnene i skole.

- en (want-)to-do-list som jeg ridser op over en kop kaffe, gerne på papir... Der er bare noget top fedt/stimulerende ved at sætte et stort blyantskryds ud for en udført opgave - også selvom det er en lille og let opgave.

De dage, jeg træner, søger jeg at gøre det om morgenen. Møder lægger jeg som oftest i dette interval. Opkald og mail er sikkert her.

Tale med mine kolleger.
Leverancer hos kunder.

Havde du spurgt, hvordan jeg bruger de sidste fire timer, inden jeg lægger mig til at sove, så tror jeg, at jeg havde et mere akkurat svar:

Jeg løber dagen igennem i hovedet (hvad har jeg lært, hvad kan jeg gøre anderledes, m.v.) - en slags egen-coaching.

Jeg laver udkast til næste dags opgaver - der sker noget om natten (underbevidst refleksion), når jeg har gjort dette om aftenen - hvorfor jeg reviderer den næste morgen, inden jeg går i gang.

Jeg læser meget - artikler, bøger, blogs, magasiner, m.v. - dette er min livsnerve til at bevare min entreprenante, innovative og disruptive tilgang til, hvad jeg end laver - her bliver også slået en hel del streger til nye produkter, koncepter, Talks, etc.

Familien igen!

4. Hvordan formår du som iværksætter/leder at BLIVE VED med at være innovativ/nytænkende i den måde, hvorpå du leder og driver din virksomhed? Hvor henter du inspiration?

*Spørgsmål indsendt af
Jonas Ilso Christensen*

Besvares af Laila Pawlak:

Fremragende spørgsmål, for hvor er det bare vigtigt ikke at gro fast. Jeg er personligt enormt fascineret af passionerede mennesker. Dem der bare er vildt optagede og nørdede omkring et eller andet - og gerne noget langt fra mit eget felt. Det bliver jeg inspireret af.

Jeg har erfaret, at det, der ofte virkelig skaber nytænkning, er at kunne tage noget, der virker ét sted, og overføre det til et helt andet område. De fleste kender "best practise", men jeg tror mere på "best principles". Dvs. kig på, hvad andre gør godt i helt andre brancher og overfør principperne til din egen virkelighed.

Derfor forsøger jeg at hænge ud med så mange forskellige mennesker som muligt for at udfordre mig selv og udforske, hvilke principper jeg kan overføre til mit eget eller mine kunders virke. Vi skal huske ikke bare at hænge ud med folk ligesom os selv, der hele tiden bekræfter vores eget verdenssyn - det kommer der ikke udvikling ud af.

Ét af de steder, jeg bliver mest inspireret, er faktisk til vores daglige fællesfrokost, hvor samtalerne altid stikker af i alle mulige retninger, fordi folk er så forskellige og ekstremt passionerede omkring deres respektive felter. Diversity rocks!

Så mit gode råd til dig vil helt klart være at prioritere tid til at drikke kaffe, spise frokost eller på anden måde investere i at udvide din horisont ved at møde mennesker, der ser verden anderledes. Jeg har efterhånden holdt så mange kaffemøder, at jeg er begyndt at drikke te ☺.

Det kan virke som en mærkelig prioritering, men jeg tror, at man bliver et dygtigere menneske af at være nysgerrig på andre.

Jeg oplever derudover, at som iværksætter kan det være svært at investere i sig selv og sin egen udvikling, fordi man hele tiden synes, at der er noget andet, man bør bruge pengene på. Det er en fejl. Det er - uden undtagelse - altid kommet ti-fold tilbage på alle bundlinjer for mig, hver gang jeg har investeret relativt mange penge i at dygtiggøre mig. Så undersøg markedet og find de dygtigste mennesker indenfor nye felter og investér i deres kursus, conference eller besøg dem.

5. Hvad er, i din optik, den vigtigste lederkompetence i dag?

*Spørgsmål indsendt af
Sebastian Storm*

Besvares af Alfred Josefsen:

For den leder, som vil skabe resultater i fremtiden, findes der sådan set kun én kompetence. Den er til gengæld afgørende. Nemlig evnen til at skabe følgeskab.

Lederen skaber ikke egenhændigt og selvstændigt resultater. Resultaterne skabes gennem andre menneskers indsatser og præstationer. Det er definitionen på ledelse. Derfor bliver det afgørende, at lederen kan formå at samle den rigtige gruppe omkring sig. At han kan inspirere, motivere og skabe det individuelle råderum for den enkelte. At lederen er én, som medarbejderne ser op til, og som er værd at være sammen med. At lederen erkender at være en slags servicefunktion for dem, som i sidste ende leverer resultaterne.

For at lykkes på denne vigtige mission skal lederen være ordentlig og autentisk. Et menneske i øjenhøjde og med fornuftige, sunde og rimelige værdier. Et menneske, som ser hvert menneske på holdet som et unika og dermed en leder, som mange gerne vil være sammen med.

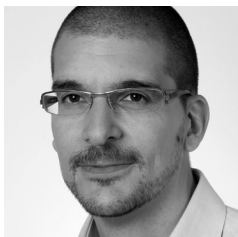
Følgeskab er noget, man som leder skal kvalificere sig til, og for at opnå følgeskabet skal man kunne formå at være og at sælge sig selv som et godt menneske.

I ADORE PEOPLE
WHO ASK QUESTIONS
AND WHO CAUSE OTHERS
TO SHARE IN THEIR SEARCH.

Anne Parillaud



BIOGRAFIER



**Alexander
Osterwalder**
(Schweiz)

Hovedforfatter til de internationale bestsellere *Business Model Generation* og *Value Proposition Design*, passioneret iværksætter og efterspurgt foredragsholder.

Osterwalder medstiftede Strategyzer, et softwarefirma, som specialiserer sig i værktøjer og indhold til strategisk ledelse, iværksætteri og innovation.

Osterwalder opfandt Business Model Canvas, som er et strategisk ledelsesværktøj til at designe, teste, bygge og lede forretningsmodeller. Dette værktøj bliver brugt af såvel startups som etablerede virksomheder såsom Mastercard, Coca Cola, GE, P&G, Sony, Nestlé, Ericsson, LEGO, Huawei, og 3M. Følg ham online: @alexosterwalder.



**Alfred
Josefsen**
(Danmark)

Cand. merc og adjungeret professor, CBS. Adm. direktør for Irma i perioden 1999-2012, hvor Irma både gennemførte et stærkt turn around og blev en af de mest beundrede og respekterede virksomheder i Danmark.

Alfred Josefsen blev udnævnt til Årets leder 2003 og er forfatter til bøgerne *Kære Irma*, 2004, *Min Passion for Ledelse*, 2011 og *I ØJENHØJDE*, 2015 Josefsen er en eftertragtet inspirator og key note speaker om moderne og konkurrencedygtig ledelse samt rådgiver/mentor for en række CEO's og direktioner.



**Allan
Sønderskov Darré**
(Danmark)

Arbejdede efter sin uddannelse som shippingman i bl.a. Los Angeles. Tilbage i Danmark i 1988 som salgskonsulent for Morgenflimmer og siden KeyFrame / KTAS Kabel-TV.

Startede som selvstændig i 1990 med virksomhederne: Desktopgruppen og siden Preform med prepress-arbejde og internetløsninger på Mac. Solgte til Datagraf og kom til HyperChannel inden starten på Freetrailer med Aksel Blomgreen Ambjørner i 2004. Er p.t. sparringspartner i flere startups.



**Anders
Grønborg**
(Danmark)

Sammen med Esben Mols Kabell stifter af én af landets største vækstsucceser - Laser-Tryk.dk. Virksomheden har i dag 250 medarbejdere, omsætningen har rundet en kvart mia., og tryksagerne afsættes på fem markeder under ti forskellige brands.

Grønborg er derudover medforfatter til bestselleren *111 tips du vil elske*, hvor han sammen med Esben Mols Kabell deler sine vigtigste erfaringer og bedste iværksætter- og ledelsesråd med læseren.

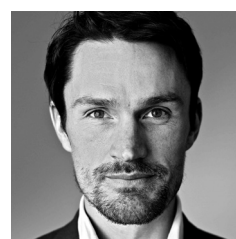


**Ash
Maurya**
(USA)

Forfatter til den internationale bestseller *Running Lean: How to Iterate from Plan A to a plan that works* og skaberen af en-sides forretningsmodelværktøjet *Lean Canvas*.

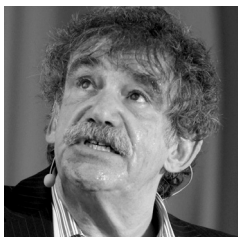
Maurya er kendt for at komme med nogle af de bedste og mest konkrete råd for iværksættere og ”intraprenører” i hele verden. Han er motiveret af søgningen efter bedre og hurtigere måder at opbygge succesfulde produkter, og han har i den forbindelse udviklet sin systematiske metode til at øge oddsene for at opnå succes.

Endelig er Ash en af de førende erhvervsbloggere, og hans publikationer er blevet vist i Inc. Magazine, Forbes og Fortune.



**Bastian
Overgaard**
(Danmark)

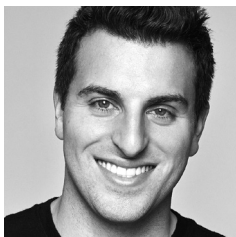
Ekspert i stilhed.



**Bob
Dorf**
(USA)

”Pensioneret” serieiværksætter. Dorf er muligvis den anden mest vidende kundeudviklings-ekspert på planeten.

Han er nummer to efter grundlæggeren og gudfaderen, Steve Blank. Sammen brugte de to næsten to år med at forfatte, skitsere, bearbejde, omskrive og omarbejde bestselleren *The Startup Owner's Manual*, som nu er en forretningsbestseller i USA og i mange lande rundt omkring i verden.



**Brian
Chesky**
(USA)

Medstifter og administrerende direktør for Airbnb. Chesky driver firmaets vision og en strategi, der skal sørge for videre vækst af Airbnbs netværk, der allerede omfatter 2 mio. boligopslag og over 60 millioner gæster til dato. Under Brians ledelse står Airbnb forrest i deleøkonomien.

Brian mødte medstifter Joe Gebbia på Rhode Island School of Design, hvorfra Brian har en bachelor i industrielt design.



**Camilla
Ley Valentin**
(Danmark)

Medstifter af SaaS-virksomheden Queue-it, som leverer et online-køsystem designet til at håndtere overload-situationer på websites i forbindelse med massive slutbruger-peaks.

Camilla er en af Danmarks få kvindelige it-iværksættere og har i 2010 startet Queue-it sammen med Niels Henrik Sodemann og Martin Pronk. Før Queue-it har Camilla haft en international karriere inden for it, internet og shipping.

I sin fritid er hun bestyrelsesformand og bestyrelsesmedlem i en række it-/internetvirksomheder, og der bliver også tid til lidt foredrag og konsulent-virksomhed.



**Carol
Sanford**
(USA)

Stifter og CEO hos InterOctave Global. Har ledet forandringsprocesser i Fortune 500 virksomheder i mere end 35 år.

Hendes klient-liste inkluderer lange forhold med Colgate Europe og Afrika samt DuPont Canada, USA, Asien og Europa. Hun arbejder også med virksomheder som Intel, Agilent og ledere inden for corporate responsibility så som Seventh Generation.

Hun er forfatter til *The Responsible Business: Reimagining Sustainability and Success* - en bog, der er standard læsning ved Harvard Business School, Stanford Engineering og Management Science, MIT Sloan samt flere andre.

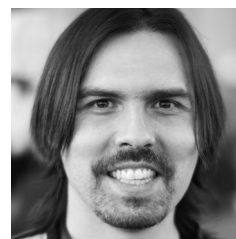


**Cathrine
Gyldensted**
(Danmark)

Pioner i forhold til at anvende positiv psykologi til innovation af journalistik.

Hun er forkvinde i forhold til konstruktiv journalistik og arbejder med medievirksomheder og journalistuddannelser over hele verden.

Gyldensted har tidligere arbejdet 15 år som journalist og korrespondent og har en Master i Applied Positive Psychology fra University of Pennsylvania i USA.

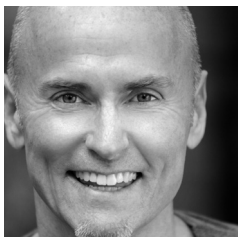


**César
A. Hidalgo**
(USA)

Leder af Macro-Connections-gruppen hos MIT Media Lab og lektor ved Media Arts and Sciences ved MIT.

Hidalgos arbejde handler bl.a. om, hvordan man kan gøre uhåndterlige mængder data tilgængelige og trække den væsentligste viden ud af disse. Hans akademiske udgivelser er blevet citeret mere end 5.000 gange, og hans visualiseringsværktøjer har modtaget flere end 8 millioner besøg.

Hidalgo er forfatter til *Why Information Grows* (Basic Books 2015) og er medforfatter til *The Atlas of Economic Complexity* (MIT Press, 2014). Han bor i Somerville i Massachusetts med sin kone Anna og datteren Iris.



**Chip
Conley**
(USA)

Hotelguru. Lænestolspsykolog. Rejsefilosof. Forfatter. Foredragsholder. Lærer. Studerende. Conley har udført mere end ét kald i livet. Ingen har styret udviklingen, skabelsen og ledelsen af flere boutique hoteller end Chip Conley, stifter og tidligere CEO af Joie de Vivre (JDV).

Han deler sin unikke opskrift på succes i *PEAK: How Great Companies Get Their Mojo from Maslow*, baseret på psykologen Abraham Maslows ikoniske behovshierarki.

Aktuelt er Conley ansat som Head of Global Hospitality & Strategy i den hastigt voksende virksomhed Airbnb, hvis co-founder Brian Chesky også bidrager med en artikel i GURUBOGEN.



**Chris
Guillebeau**
(USA)

New York Times bestseller forfatter af *The Happiness of Pursuit* og *The \$100 Startup*.

Igennem en årrække som selvstændig besøgte Guillebeau alle lande i verden (i alt 193) før sin 35 års fødselsdag.

Hver sommer i Portland, Oregon er han vært for the World Domination Summit, som er for kreative, bemærkelsesværdige mennesker.



**Christian
Bason**
(Danmark)

CEO for Dansk Design Center, som arbejder for at styrke danske virksomheders konkurrenceevne gennem design. Fra 2007 til 2014 var han chef for Mind-Lab, en tværoffentlig innovationsenhed. Før da var han Business Manager i Rambøll Management Consulting med ansvar for rådgivning i organisation og ledelse. Bason underviser som ekstern lektor ved blandt andet Oxford Saïd School of Business og EU-institutionernes toplederuddannelse.

Han er forfatter til fem bøger om design, innovation og ledelse, senest *Form Fremtiden* (2016), *Design for Policy* (2014) og *Leading Public Sector Innovation* (2010). Bason er cand.scient.pol. fra Aarhus Universitet og Ph.D. stipendiat ved Copenhagen Business School.



**Christian
Lanng**
(Danmark)

CEO, medstifter og bestyrelsesmedlem i Tradeshift, som er den største platform af sin slags i verden.

Tidligere var Lanng direktør for It- og Telestyrelsen under Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling, og han ledede det danske Nemhandel-projekt (EasyTrade).

Lanng var en nøgleperson i Danmarks engagement i PEPPOL - det største elektronik-handelsprojekt i verden for regeringer. Han er medlem af Global Agenda Council om fremtiden for it-software og serviceydelser, World Economic Forum.

Lanng startede sin første teknologivirksomhed som 19-årig, en førstegenerations mobilt internet virksomhed.



**Christian
Walther Øyrabø**
(Danmark)

Har været iværksætter i næsten 20 år. Han har både bygget virksomheder op alene og sammen med andre.

Med investorpenge og med Øyrabø som investor. Han har solgt flere virksomheder og har arbejdet i talrige brancher indenfor fysiske produkter såvel som it og flere andre.

Ved siden af dette har Øyrabø været formand for Dansk Iværksætterforening siden 2011, hvor opgaven har været en modernisering og et vellykket turn around.

Øyrabø er desuden aktiv i Dansk Crowdfunding Forenings bestyrelse samt repræsenteret i flere råd, repræsentantskaber og komitéer indenfor iværksætteri.



**Christian
Ørsted**
(Danmark)

Ledelsesrådgiver, foredragsholder og forfatter.

Ørsted har over 20 års erfaring med rådgivning af danske og internationale virksomheder og er én af Danmarks mest efterspurgte foredragsholdere i forhold til ledelse, psykisk arbejdsmiljø og innovation. Kundelisten omfatter bl.a. A.P. Møller - Mærsk, Novo Nordisk, LEGO, Udenrigsministeriet og Røde Kors.

Han er forfatter til bestseller-bøgerne *Livsfarlig ledelse* (People'sPress) og *e-business – digitale forretningsstrategier* (Børsens forlag - medforfatter Jesper Bove-Nielsen).

Se mere om foredrag, ledelsesrådgivning, uddannelse og workshops på: www.orsted.dk



**Christiane
Vejlø**
(Danmark)

Digital trendanalytiker, strategisk rådgiver, entreprenør, keynote speaker og én af Danmarks førende eksperter indenfor digitale trends og forholdet mellem teknologi og mennesker.

Gennem Elektronista Media rådgiver hun virksomheder, medier og ministerier om den digitale fremtid.

Hun har udviklet verdens første digitale designertaske Elektronista Clutch og er aktiv i flere advisory boards og bestyrelser.
elektronista.dk
@christianevejlø



**Christina
Hembo**
(Danmark)

Dansk designer og iværksætter, der ejer Christina Design London. Hembo designer diamantbesatte ure, som håndfremstilles i Schweiz og sælges gennem forhandlere i mere end 25 lande

Hembo har en mastergrad fra The University of the Arts London. Hun har vundet priserne som Årets Kvindelige Iværksætter 2008, Årets Væksteventyr 2009 og KV's inspirationspris 2010.

I sommeren 2010 grundlagde hun cykelholdet Christina Watches, der har den dobbelte vinder af bjergtrøjen i Tour De France, med Michael Rasmussen som stjerne.



**Christina
Hvid**
(Danmark)

Cand.polit og har været topleder, siden hun var 30 år. I dag er hun adm. direktør i Rejseplanen A/S og Bus & Togsamarbejdet. Rejseplanen er en innovativ IT-virksomhed, der leverer apps og services til passagerne i den kollektive trafik.

Hvid var i fire år adm. direktør i Danske Slagterier med en koncernomsætning på knap fire mia. kr. og stod i syv år i spidsen for forskerparken Symbion A/S med tilhørende fond, innovationsmiljø og seed investeringer.

Hun er af World Economic Forum udpeget som Young Global Leader, er bestyrelsesformand og har bred bestyrelses erfaring.



**Craig
Newmark**
(USA)

Stifter af craigslist og selvudnævnt nørde, foredragsholder, filantrop og forkæmper for, at teknologi skal gøre verden bedre.

Hans primære fokusområde er craigconnects.org, som han bruger til at arbejde for, at teknologi og sociale medier skal komme velgørenhed til gode.

Han sidder i bestyrelsen i The Poynter Foundation, Center for Public Integrity, Sunlight Foundation, Consumers Union/Consumer Reports, Blue Star Families, Columbia Journalism Review m.fl.

Derudover fungerer han som rådgiver for flere end 20 andre velgørende organisationer.



**Dan
Norris**
(Australien)

Prisvindende content marketer og forfatteren til bestselleren *The 7 Day Startup*.

I juni 2013, efter at have fejlet med iværksætteri i 7 år, grundlagde han wpcurve.com, som er et verdensomspændende hold af Wordpress-udviklere, der tilbyder ubegrænsede små reparationer og support, 24/7 til 69 \$ om måneden.

Det blev rentabelt på 23 dage, og 14 måneder senere var der 21 ansatte og 500 kunder. De fortsætter med at vokse med 15-20 % om måneden.

Norris blev i 2013 kåret som Australiens bedste blogger.



**Daniel
G.F. Laursen**
(Danmark)

Stifter af Trendsonline.dk - Danmarks førende medie for nye virksomheder inden for digital og teknologi. Blev startet i 2010, da der ikke var nogen medier, som for alvor tog iværksættere seriøst.

Har brugt de sidste seks år på at skabe et bedre fundament for, at nye virksomheder kan få taletid i medierne.

Laursen er desuden medstifter af TechBBQ og WeLoveStartups samt en række andre initiativer til fordel for Danmarks digitale iværksættere.



**Daniel
Kahneman**
(USA)

Psykologi-professor emeritus fra Princeton University og professor i psykologi og offentlige anliggender (public affairs) emeritus fra Princetons Woodrow Wilson School of Public and International Affairs.

Modtog Nobelprisen i Økonomi (2002) for sit arbejde med Amos Tversky om beslutningstagen.



**David
Cohen**
(USA)

Stifter og CEO for Techstars - den førende internet-startup-accelerator i verden.

Cohen står bag en række software- og web-tech virksomheder - herunder Pinpoint Technologies, som blev erhvervet af ZOLL Medical Corporation (NASDAQ: ZOLL) i 1999.

David Cohen bestyrer også Colorado-afdelingen af The Open Angel Forum.

Han er gift med den sejeste pige, han nogensinde har mødt, og har tre fantastiske børn, som altid lader til at lære ham noget nyt.



**Edgar
Schein**
(Schweiz)

Professor Emeritus fra MIT Sloan School of Management. Schein blev uddannet ved University of Chicago, Stanford og Harvard, hvor han modtog sin Ph.D. i Social Psychology i 1952.

Han arbejdede ved The Walter Reed Institute of Research i fire år og blev så ansat ved MIT i 1956, hvor han underviste indtil 2005.

Schein har udgivet en lang række banebrydende bøger - seneste en bog om teorien og udførelsen af at give og modtage hjælp, *Helping*, 2009 og *Humble Inquiry*, 2013, som vandt Business Book of the Year Award 2013 fra the Dept. of Leadership of San Diego Univ.



**Erik
Korsvik Østergaard**
(Danmark)

Ledelsesrådgiver og virksomhedsejer med fokus på New Leadership og fremtidens ledelse. Civilingeniør med speciale i kaosmatematik, senere konsulent, projektleder og afdelingsleder i bl.a. Novo Nordisk, NNIT, ProActive og DONG Energy med markante positive resultater.

Prædiker og praktiserer New Leadership, og rådgiver topledere og organisationer i spændingsfeltet af strategi, leadership, kultur og innovation.

Mangeårig deltager i Advisory Boards for opstartsvirksomheder. Mentor. Har udgivet bogen *The Mindset Of A Leader* og er en hyppigt anvendt foredragsholder.

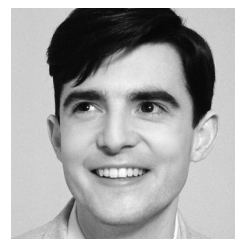


**Faisal
Hoque**
(Bangladesh)

Serieiværksætter, idémand og forfatter. Hoque er stifter af SHADOKA og en række andre virksomheder.

Derudover er han forfatter til flere bøger, heriblandt *Everything Connects - How to Transform and Lead in the Age of Creativity, Innovation and Sustainability* (McGraw Hill, 2014) og *Survive to Thrive - 27 Practices of Resilient Entrepreneurs, Innovators, And Leaders* (Motivational Press, 2015).

Han er blandt top 100 af de mest indflydelsesrige personer inden for teknologi og i top 100 blandt idémænd i verden.



**Fraser
Doherty**
(Skotland)

Stifter af SuperJam - et 100 % frugtfirma i Skotland, da han var 14 år gammel.

Ganske simpelt ved at bruge sin bedstemors opskrifter. Virksomheden leverer nu til store fødevarekæder rundt omkring i verden og har vundet over 20 innovations- og designpriser.

Læs mere på:
www.superjam.co.uk og
www.fraserdoherty.com.



**Frederik
Ottesen**
(Danmark)

Erfaren iværksætter med baggrund inden for maskiningeniørfaget og økonomi. Ottesen tror på bæredygtige teknologier og arbejder tæt sammen med Solar Flights-ingeniører og piloter for at realisere virksomhedens nye projekter. For eksempel verdens første sol-drevne passagerfly, som allerede nu er på vingerne, og et andet større soldrevet luftfartøj, som er under udvikling. Han er tidligere CEO for Matriks A/S, der er et softwarefirma, som han startede i 1998.

I 2012 stiftede han sammen med kunstneren Olafur Eliasson virksomheden Little Sun, hvor målsætningen er at bringe ren, pålidelig og billig energi til de 1,1 milliarder mennesker i verden, som ikke har adgang til elektricitet. Læs mere på: www.littlesun.com



**Guy
Kawasaki**
(USA)

Chef-evangelist hos Canva, som er et online grafisk design-værktøj.

Han sidder i bestyrelsen af formueforvaltere i Wikimedia Foundation og er direktionsmedlem hos Haas School of Business (UC Berkeley). Han er også forfatter til *The Art of the Start 2.0*, *The Art of Social Media*, *Enchantment* og ni andre bøger.

Kawasaki har en BA fra Stanford University og en MBA fra UCLA samt en æresdoktorgrad fra Babson College.



**Hampus
Jakobsson**
(Sverige)

Co-founder af TAT i 2002 og vækstede virksomheden til 180 ansatte med kunder som Google, Nokia og Samsung.

I 2010 blev TATs UI brugt af 12% af alle mobiltelefoner. Blackberry købte virksomheden for 150 millioner dollars samme år.

Jakobsson brugte to år som chef for fusioner og opkøb for Blackberry i Europa. I 2012 forlod han virksomheden for at stifte sin anden virksomhed, Brisk, som hjælper sælgere med at nå deres mål. Jakobsson er desuden angelinvestor i mere end 40 virksomheder.



**Hanne
Lindblad**
(Danmark)

Frontrunner for Det transformerende lederskab, der sætter fokus på at løfte konservative virksomheder til top performerende meningsfulde fællesskaber med et dybt samfundsmæssigt engagement.

I dag arbejder hun som inspirator og executive coach på at få andre topledere til at omfavne Det transformerende lederskab.

Ultimo 2015 forlod hun rollen som CEO i Call me, hvor hun de sidste 5 år med stor succes havde gennemført en imponerende mindset-transformation på alle niveauer af virksomheden med TILLID som strategisk ramme.



**Henriette
Weber**
(Danmark)

Har arbejdet med internettet hele sit arbejdsliv. Hun startede ud hos Apple Computers og sidder i øjeblikket som Lead på digital kommunikation hos Sustainia / Mandag Morgen.

Weber har igennem 12 år haft sin blog og virksomhed på henrietteweber.com og henrietteweber.dk, hvor hun publicerer idéer til forretningslivet omkring digital udvikling, branding, kommunikation og PR.

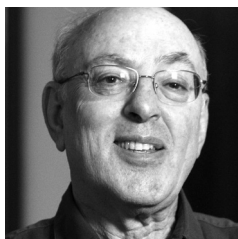
Hun er rådgiver og bestyrelsesmedlem i flere danske startups samt har været indstillet til prisen som online pionér (under danish internet week) og iværksætterprisen (for sit arbejde for kvinder i teknologifagene) m.fl.



**Henrik
Werdelin**
(Danmark)

Stifter af Prehype - et venture udviklingsfirma med kontorer i København, London og New York. Werdelin er også medstifter af USAs hurtigst voksende kæledyrsfirma Bark & Co (barkbox.com).

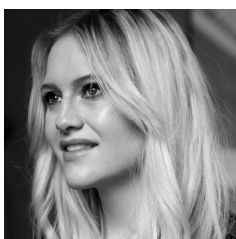
Prehype udvikler startups og inkubationsprogrammer for store virksomheder som NewsCorp og GE samt venturekapitalfonde. Werdelin har gennem de seneste 15 år været involveret i en lang række succesfulde startups, enten som medstifter, rådgiver eller angel-investor bl.a. HotPotato (købt af Facebook), GoTryItOn (købt af Rent the Runway), ReadMill (købt af DropBox) og Sunrise (købt af Microsoft).



**Henry
Mintzberg**
(Canada)

Internationalt anerkendt akademiker, forfatter og forsker. Mintzberg er for tiden professor i Management Studies ved Desautels Faculty of Management ved McGill University i Montreal, Quebec, Canada.

Han er specielt interesseret i og passioneret omkring emner inden for management og virksomhedsstrategi. Mintzberg har skrevet over 150 artikler og 15 bøger, og i 1994 udgav han sit banebrydende arbejde i bogen *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Den dag i dag bruger mange organisationer denne viden i deres strategiske planlægning.



**Herle
Jarlgaard Hansen**
(Danmark)

28 år gammel, født i Svendborg, bosat i København. Hun stiftede i 2011 FINDERSKEEPERS, der er en platform for upcoming design.

Virksomheden er primært kendt for sine kuraterede designmarkeder i København, Aarhus og Odense, der samler hundredevis af upcoming designere og kreative iværksættere. Herudover driver virksomheden en webshop (www.finderskeepers.dk) og har pop up-shops rundt omkring i København.

FINDERSKEEPERS havde i 2015 mere end 35.000 besøgende på i alt otte markeder.

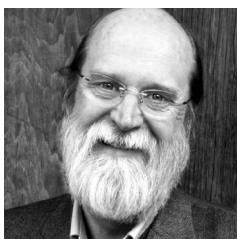
Herle Jarlgaard Hansen vandt i 2015 IVÆKST-prisen som Årets Kvindelige Iværksætter.



**Jacqueline
Novogratz**
(USA)

Stifter og CEO for Acumen, der er en global fond med fokus på socialt iværksætteri og innovation. Fonden har investeret over 100 millioner dollars i 88 virksomheder, som leverer uddannelse, energi, sundhedspleje, boliger og vand til fattige/udsatte mennesker i Afrika, Latinamerika og Sydasien.

Novogratz var på forsiden af Forbes og er kåret som én af Foreign Policys top 100 globale tænkere.



**Jeff
Cornwall**
(USA)

Har brugt mere end fyrre år som serieiværksætter og underviser for iværksættere.

I 1970'erne startede han flere små virksomheder og var involveret i forskellige familieforetagender. Sidst i 1980'erne, efter flere år som akademiker, medstiftede Dr. Cornwall Atlantic Behavioral Health Systems i Raleigh, NC og brugte næsten et årti som virksomhedens præsident/CEO.

Efter at have vokset til mere end 300 medarbejdere solgte ham og hans partnere de fleste af deres sundhedsselskaber. Efter salget besluttede Dr. Cornwall, at det var tid til at vende tilbage til klasseværelset for at dele sin erfaring og viden med aspirerende iværksættere.

Dr. Cornwall er stadig aktiv som iværksætter.



**Jeffrey
Hollender**
(USA)

Førende autoritet inden for CSR, bæredygtighed og social lighed. For over tyve år siden medstiftede han Seventh Generation og gik hen og gjorde den spæde virksomhed til et førende brand inden for naturlige produkter, kendt for dets ægthed, gennemsigtighed og progressive forretningsmetoder.

I dag arbejder Hollender som social iværksætter, forfatter, foredragsholder, konsulent og aktivist med en mission om at inspirere og provokere virksomhedsledere til at tænke anderledes omkring den rolle, de og deres virksomheder spiller i samfundet.



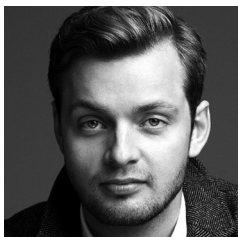
**Joe
Pulizzi**
(USA)

Stifter af Content Marketing Institute - den førende uddannelses- og træningsorganisation for content marketing i verden.

Pulizzi er vinder af 2014 John Caldwell Lifetime Achievement Award fra Content Council. Hans tredje bog, *Epic Content Marketing*, blev kaldt en af de "fem erhvervsbøger, man skal læse i 2013" af Fortune Magazine.

Du kan finde Joe på Twitter: @JoePulizzi.

Hvis du nogensinde ser Joe i virkeligheden, så har han orange tøj på.



**Johan
Bülow**
(Danmark)

Direktør, iværksætter og gastronom i eget firma, Lakrids by Bülow, der er en ung, fremadstormende dansk virksomhed, som har sat sig tungt på det danske marked og allerede etableret eksport til lande som Sverige, Norge, Finland, Tyskland og Holland.

Lakridsprodukterne forhandles i Danmark i specialbutikker - vinforretninger, designerforretninger og på udvalgte hoteller. Desuden har Lakrids by Bülow egne forretninger i Magasin på Kgs. Nytorv og i Lyngby, i Svaneke på Bornholm, i Tivoli og i Kastrup Lufthavn. Han blev i 2014 kåret som Årets Leder af interesseorganisationen Lederne.

Bülow var den yngste modtager af prisen nogensinde.



**John
Mattone**
(USA)

Bredt anerkendt som en af verdens førende autoriteter i lederskab, talent og kultur. Han er respekteret rådgiver og coach for Fortune 1000 CEO'er og senior lederskabsteams, som han rådgiver om, hvordan man skaber og bevarer en leder- og talentkultur, som fører til overlegne resultater. Mattone er forfatter til otte bøger inklusiv tre bestsellers, og han er blevet anerkendt af *The Thinkers 50* og *Globalgurus.com* som en af verdens top ti autoriteter i lederskab og ledercoaching.

For nylig blev Mattone æret af sine ligemænd i lederskabscoaching (The Association of Corporate Executive Coaches) med den prestigefyldte 2015 International Executive Coach Thought Leader of Distinction Award.



**John
Mullins**
(England)

Lektor i ledelsespraksis på London Business School. Mullins tog sin MBA-grad på Stanford Graduate School of Business og sin Ph.D. på University of Minnesota.

Han er prisvindende lærer og forsker og gør i sin undervisning og research brug af over 20 års erfaring inden for ledelse i høj-vækst detailvirksomheder, som han selv stiftede to af og fik én børsnoteret.

Siden han blev professor i iværksætteri i 1992, har Mullins udgivet fire bøger, flere cases og mere end 40 artikler i en række forskellige udgivelser, hvilket inkluderer *Harvard Business Review*, *MIT Sloan Management Review*, og *The Wall Street Journal*.



**Joichi
Ito**
(Japan)

MIT Media Labs direktør Joichi Ito er en førende stemme, innovator og entreprenør i forhold til internet, teknologi m.v. Ito sidder bl.a. i bestyrelsen og har været CEO for Creative Commons, ligesom han har bestyrelsesposter hos Sony Corporation, Knight Foundation, The New York Times Company og The Mozilla Foundation.

I Japan var han en af grundlæggerne af Digital Garage og hjalp med at etablere og blev senere CEO for landets første kommercielle internetudbydere. Han var tidlig investor i flere virksomheder - deriblandt yderst succesfulde firmaer som Flickr, Last.fm, littleBits, Formlabs, Kickstarter og Twitter.



**Julie
Kjær-Madsen**
(Danmark)

Indehaver af Loop Company (siden 2009), som er et innovations-konsulenthus, der hjælper virksomheder med at udvikle og styrke en innovativ kultur. Kjær-Madsen har speciale i koncept- og produktudvikling, visions-, værdi- og strategiprocesser samt udvikling af talent og kompetencer.

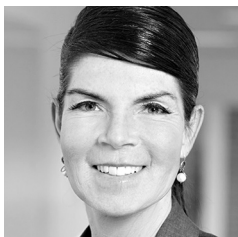
Hun løser opgaver både nationalt og internationalt. Uddannet designer fra Designskolen i Kolding og har en Master Practitioner i Concept Making and Business Innovation. Erhvervsmæssigt har hun en fortid i KOMPAN, LEGO og Danfoss Universe.



**Jørgen
Mads Clausen**
(Danmark)

Er som søn af Mads og Bitten Clausen født i Elsmark. Han er også i en vis forstand født på Danfoss, som den naturlige leder af virksomheden. Han er uddannet akademiingeniør og MBA fra University of Wisconsin. I 1981 blev han udviklingschef på Danfoss, og i 1987 blev han udnævnt til underdirektør. Fra 1990 blev han medlem af direktionen.

Siden Jørgen Mads Clausen i 1996 blev administrerende direktør for Danfoss A/S er der sket meget. Jørgen Mads Clausens har udviklet sig til at blive førende samfundsdebattør, især i forhold til iværksætteri, udvikling og innovation. Som medlem af regeringens Globaliseringsråd, skal han være med til at komme med forslag og initiativer til reformer inden for forskning og uddannelse.



**Karina
Boldsen**
(Danmark)

Kommerciel Direktør i Solitwork og medejer af Boldsen & Lindhardt Board Advice. Boldsen er uddannet bankrådgiver, men har beskæftiget sig med forretningsudvikling og HR det meste af karrieren - senest som HR-direktør i Vestas.

Derudover har hun lavet bestyrelsesarbejde de sidste 10 år og sidder i dag blandt andet i bestyrelsen i Vestjysk Bank, Erhverv Aarhus og Aarhus Business College, hvor hun også er formand.

Privat er hun gift med Mogens og sammen har de datteren Cathrine på 11 år. Fritiden nydes primært i Skagen i et par løbesko.



**Laila
Pawlak**
(Danmark)

Stifter & Chief Impact Officer i innovationshub'en DARE2, iværksætterhuset DARE2-mansion og startup acceleratoren thinkubator, der samarbejder med fremadsynede corporates. Hun er endvidere udnævnt Adjunt Faculty på Singularity University i Silicon Valley.

Pawlak er blevet anerkendt som en af de 100 mest talentfulde erhvervspersoner i Danmark og har 2 gange været nomineret som årets kvindelige iværksætter. Hun har endvidere vundet den prestigefyldte Experience Management Achievement Award, som den første uden for USA. Hun er en efterspurgt oplægsholder og erfaren bestyrelsesmedlem.



**Lisa
Bønsdorff Dalsgaard**
(Danmark)

27-årige Lisa har under sloganet *I do PR for startups* hjulpet danske startups i medierne flere hundrede gange om året de sidste par år. I 2015 flyttede hun tilbage til Aalborg, hvor hun har taget initiativ til at skabe sammenhold blandt de nordjyske iværksættere. Hun er stifter af Danmarks første iværksætterslot StartupWorks på Aalborghus Slot kun for skalerbare startups, og så er hun stifter af NextNord, et gratis netværk for digitale iværksættere.

Til daglig sidder hun på Slottet og er ved at skalere sin virksomhed GoodiePack.com, et værktøj til at oprette digitale goodiebags - sportsklubbernes, hotellernes og eventafholderens nye indtægtskanal.



**Louise
Byg Kongsholm**
(Danmark)

Ejer og administrerende direktør i pej gruppen - scandinavian trend institute. Hun er chefredaktør på tre medier: TID & tendenser, 365DESIGN og TØJ, skriver i en række eksterne medier, fungerer som konsulent og rådgiver, sidder i flere advisory boards, holder foredrag og citeres i pressen som trendforsker med speciale i forbrugeradfærd, detailhandel, mode, interiør samt fødevarer.

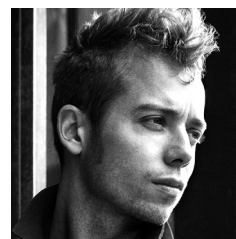
Står ligeledes bag en lang række bogudgivelser, senest *Trendsociologi v. 2.0* i 2015 samt *Cross Channel 2* i 2016.



**Lynda
Gratton**
(USA)

Professor i Management Practice ved London Business School, hvor hun står for faget Human Resource Strategy in Transforming Companies, der bliver anset som verdens førende fag inden for HR.

Hun er udnævnt af Thinkers 50 som én af de 15 bedste tænkere i verden. Lynda er Fellow of the World Economic Forum og har siddet i bestyrelsen for WEF Council of Leadership. Hun sidder som dommer i FT Business Book of the Year-panelet og sidder i London Business Schools bestyrelse.



**Mads
Langer**
(Danmark)

Sangskriver og sanger. Født i Aabenraa og vokset op i Skive, hvor han gik på samme musikskole som eksempelvis Superheroes, Carpark North og Duné.

Langers første single *Breaking News* udkom i oktober 2005 og blev Ugens Uundgåelige på P3. I marts 2006 kom debutalbummet *Attention Please*, som er produceret af skibonitten Søren Balsner fra Carpark North. I 2009 kom efterfølgeren til debutalbummet, og det nye album indeholdt bl.a. kæmpehittet *Fact-Fiction*.

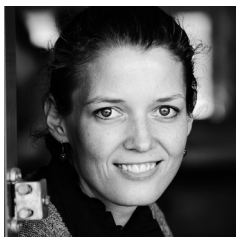
Mads Langer har boet i både England og USA, hvor han også har produceret og indspillet en del af sin musik. Han har modtaget et utal af priser, guld- og platinplader m.v.



**Margrete
Bak**
(Danmark)

Partner i Karlbak. Lige så entydigt som Margrete Baks fokus er placeret på kvalificering af mikrovirksomheder, lige så vekslende er positionerne hun indtager: som udvikler af nye vækstforløb, facilitator af netværk, projektleder for Nordisk Ministerråds satsning for mere entreprenørskab i de kunstneriske uddannelser i hele Norden, ekstern konsulent på de danske småøer, censor i entrepreneurskab og indlægs- holder på internationale konferencer.

Mest anerkendt er hun dog nok som virksomhedsrådgiver af både nye og erfarne selvstændige.



**Mette
Lykke**
(Danmark)

Mette Lykke er en af de tre med- grundlæggere af Endomondo, og i dag er hun firmaets administrerende direktør. Før hun blev iværksætter, var Mette managementkonsulent hos McKinsey & Company, hvor hun primært arbejdede med strategi på tværs af forskellige sektorer.

Før konsulentjobbet hos McKinsey arbejdede Mette Lykke med research og som journalist på en større avis. Hvad angår sport, har Mette Lykke tidligere været aktiv rytter, hvor hun stillede op i både dressurridning og ridebane- springning. Efter 8 år med konkurrencer besluttede hun dog at skifte til andre og mindre tidskrævende former for træning. I dag går hun mest til fitness, da det passer bedre til hendes liv som iværksætter.



**Michael
A. Freeman**
(USA)

Psykiater, psykolog, konsulent og tidligere CEO og er medlem af fakultetet i Department of Psychiatry ved University of California San Francisco School of Medicine.

Hans lægepraksis fokuserer på behandlingen af mennesker med angst, humor- eller opmærksomhedsforstyrrelser, og hans konsulentpraksis fokuserer på iværksætteri og præstationsforberedelsestræning. Dr. Freemans research handler om de styrker, sårbarheder og mentale helbredsproblemer, som iværksættere ofte konfronteres med.

Han har fungeret som CEO og siddet i lederstillinger på C-niveau i flere sundheds- organisationer både i den offentlige og private sektor.

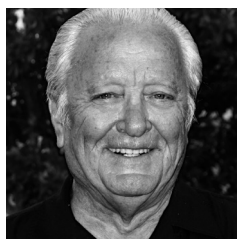


**Michael
E. Gerber**
(USA)

En ægte iværksætterlegende. Inc. Magazine har kaldt Gerber ”the World's #1 Small Business Guru”. I over 40 år har hans tanker og bøger inspireret millioner af iværksættere og ledere. Især er han kendt for mega-bestselleren *The E-Myth Revisited* samt fem andre E-Myth bøger omkring start-ups og vækstiværksættere.

I dag står Gerber bl.a. bag inkubatoren The Dreaming Room, der i en lang række lande hjælper iværksættere videre med deres gode idéer.

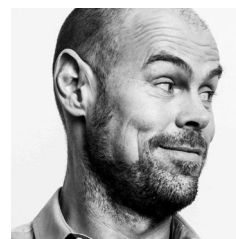
Privat bor Michael med sin kone, Luz Delia, i Carlsbad i Californien (USA).



**Michael
Michalko**
(USA)

Én af de højest respekterede kreative eksperter i verden og forfatter til bestsellerne *Thinkertoys*, *Cracking Creativity* og *Creative Thinking*. Efter Michalko forlod en topstilling i militæret, arbejdede han for flere CIA tænketanke, hvor han brugte sine kreativtæknings-teknikker. Disse overførte han efterfølgende til at løse problemer i forretningsverdenen med stor succes.

Han har bidraget med foredrag, workshops og seminarer om at fremme kreativ tænkning for klienter, som rangerer fra Fortune 500 virksomheder, som fx DuPont, Kellogg's, General Electric, Kodak, Microsoft, Exxon, General Motors, Ford, USA, AT&T, Wal-Mart, Gillette, og Hallmark til foreninger og regeringsstyrelser.

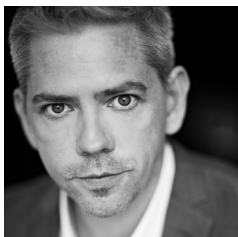


**Mik
Thobo-Carlsen**
(Danmark)

Serie-iværksætter med flere end 20 startups på samvittigheden. Base i både København, London og New York.

Udover at være iværksætter holder Thobo-Carlsen løbende foredrag om værdiskabelse og entreprenørskab.

Han er passioneret omkring tech startups, værdiskabelse, filosofi og politik.



**Mikkel
Grene**
(Danmark)

Søn af Inger Grene og Knud Vaupell Olsen, som stiftede Søstre Grene i 1973. Han begyndte i familieforetagenet i 1991 som butiksekspedient og arbejdede sig senere op som marketing- og salgsmanager bl.a. med ansvar for at etablere Søstre Grene-konceptet i udlandet. I 2003 blev han medejer, og i dag ejer han virksomheden sammen med sin bror Cresten Grene.

I januar 2012 blev han udnævnt som administrerende direktør, og siden er virksomheden vokset fra 38 til langt over 100 butikker i 12 lande, og både top- og bundlinje er steget eksplosivt gennem målrettet forretningsudvikling.

I 2016 forventes Søstre Grene-butikkerne at omsætte for over 1 milliard kroner.



**Mogens
Thomsen**
(Danmark)

Elsker at arbejde med iværksætteri, da han mener, at det skaber værdi for den enkelte og samfundet.

Mogens Thomsen har haft stor indflydelse på det danske iværksætermiljø i mange år. Fortrinsvis på grund af hans formidling af praksisnær iværksætterinformation. Titusinder af iværksættere har de sidste 20 år læst hans tekster og brugt de skabeloner, han har udarbejdet.

I dag publicerer han apps og hjemmesider med iværksætterinformation til hele verden - og til Danmark i regi af hjemmesiden www.startupsvar.dk



**Nikolaj
Stagis**
(Danmark)

Rådgiver virksomheder om strategi og branding. Grundlagde brandbureauet Stagis A/S i 1997 og er forfatter til *Den autentiske virksomhed* (2012). Stagis har undervist på bl.a. Copenhagen Business School, Roskilde Universitet og Danmarks Medie- og Journalisthøjskole og holder foredrag om udvikling af formål, strategi og brands.

Han er Master of Management Development og uddannet i Executive Board Leadership på CBS.

Læs mere på www.stagis.com og om forfatteren og bogen på www.nikolajstagis.dk.



**Nina
Rung Hoch**
(Danmark)

Professor i strategi og bestyrelsesmedlem/formand i flere tech-start-ups.

Rung Hoch bestod fra HO og var den første kvindelige officer i kamptropperne i NATO og den første danske kvinde til at dimmitere med en MBA fra Harvard Business School.

Hun har en lang karriere bag sig som chef i globale virksomheder i USA, men vendte tilbage til Europa i 2011 og underviser nu ledere og MBA-studerende om iværksætteri og strategi.



**Nirmalya
Kumar**
(Indien)

Medlem af direktionen hos Tata Sons og ansvarlig for den overordnede strategi. Professor i marketing ved London Business School samt Distinguished Fellow ved INSEADs Emerging Markets Institute i Singapore. Tidligere har Kumar undervist på Harvard Business School, IMD (Schweiz) og Northwestern University.

Kumar har skrevet syv bøger senest *Brand Breakout*. Han har arbejdet som konsulent med over 50 Fortune 500-virksomheder i mere end 60 forskellige lande. Derudover var han med i Thinkers50 (den halvårlige liste over de 50 bedste ledelsestænkere i verden), 50 Bedste B-skole-professorer (Poets&Quants) og 50 mest indflydelsesrige erhvervsskoleprofessorer (mbarankings.com).



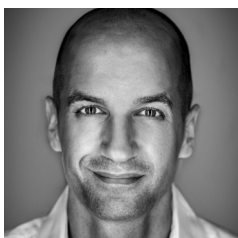
**Otto
Scharmer**
(USA)

Professor på MIT og medstifter af the Presencing Institute. Scharmer er manden bag presencing-konceptet, dvs. fornemmende sit fremtidige nærvær (presence og sensing).

Begrebet blev udfoldet i bøgerne *Theory U* og *Leading From the Emerging Future*.

Igennem MIT står Scharmer bag The U-Lab - en ny form for MOOC (Massive Open Online Course). Han modtog i 2015 the Jamieson Prize for Excellence for sin undervisning på MIT.

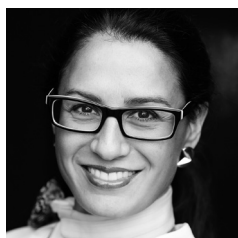
Mere info på
www.ottoscharmer.com



**Pascal
Finette**
(USA)

Vice-President for SU Labs, bestyrelsesformand og Global Evangelist hos Singularity University.

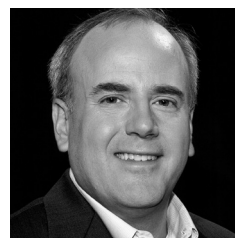
Inden sin nuværende stilling stiftede og investerede Finette i en række startups, stod bag eBays Platform Solutions Group i Europa, lancerede et konsulentfirma, stod i spidsen for Mozilla Labs, skabte Mozillas accelerator samt investerede i impact-organisationer i hele verden på vegne af Google.org.



**Patrizia
Venturelli Christensen**
(Italien)

Uddannet Ph.D. i sociologi og forskningsmetoder fra Italien, human økolog og EMBA. Hun har arbejdet med forskning og praksis inden for feltet iværksætteri og forretningsudvikling i de sidste 15 år. Hun er selv iværksætter og corporate entrepreneur. Som corporate entrepreneur har hun startet virksomheden Oh! by Kopenhagen Fur, på vegne af pelsgiganten Kopenhagen Fur. Patrizia ejer eget konsulentfirma, som arbejder med marketing, kommunikation og forretningsudvikling.

Hun er stifteren af netværket Scandinavian Lifestyle Entrepreneurs' Network. Patrizia har undervist på forskellige uddannelsesinstitutioner i Danmark og udlandet og er en eftertragtet foredragsholder.



**Paul
Nunes**
(USA)

Global Managing Director for Accenture Institute for High Performance. Nunes er kendt erhvervsforfatter, patentejer og efterspurgt foredragsholder om erhvervsstrategi. Han er medforfatter til tre globale bestsellere. Deriblandt den seneste *Big Bang Disruption: Strategy in the Age of Devastating Innovation*.

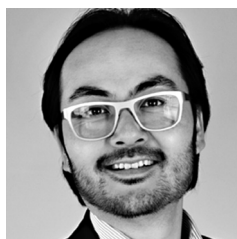
Nunes' research har været udgivet i publikationer i hele verden, deriblandt New York Times, Wall Street Journal, USA Today, BusinessWeek.com og Forbes.com, hvor han ofte skriver klummer med Larry Downes om disruptive (forstyrrende) innovation.



**Pernille
W. Lauritsen**
(Danmark)

Har trænet tusindvis i at bryde igennem frygt og være autentiske ledere. Skabte i 2005 Danmarks mest succesfulde leadership academy Mindjuice, der i dag omsætter for et tocifret millionbeløb. Siden er forretningen udvidet med Mindjuice Consult, der arbejder med forandring i store virksomheder.

Hun har været ICF præsident i Danmark og blev siden valgt af 37 lande til at repræsentere coaching i Europa, Mellemøsten og Afrika. Lauritsen har skrevet 4 bestsellers og holder foredrag og kurser rundt om i verden.



**Peter
Kreiner**
(Danmark)

Drevet af en stærk lyst til at udvikle og innovere har Peter Kreiner siden 2007 stået i spidsen for både forretningsudviklingen og administrationen af restaurant Noma i København og MAD associationer, MAD Symposium og MAD Foodcamp.

Kreiner er forretningsgeneralist med bred indsigt i oplevelsesøkonomier igennem sit arbejde på højeste niveau i den internationale gastronomiverden.

Han voksede op i Nordjylland med sine danske forældre, der adopterede ham fra Seoul, fik sin mastergrad i Business Administration i Aarhus og har siden årtusindskiftet boet i København.

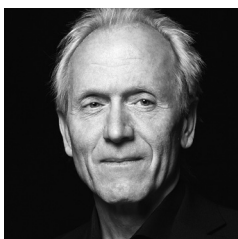


**Paavo
Beckman**
(Finland)

CEO i og medstifter af fem underholdnings- og teknologi-virksomheder og har ledet teams i San Francisco, New York, London og Finland. Beckman er ekspert direct consumer marketing & sales og er fortaler for lean start-up-metoden.

Han har talt ved mange erhvervskonferencer i Nordamerika og Europa. Både store virksomheder og mindre startups fortæller, at han er en dygtig rådgiver og sparringspartner, som kan sætte gang i de små grå hos de fleste professionelle og skabe banebrydende idéer.

I dag leder Beckman Rapid Reward Accelerator Platformen kaldet Catapult:
www.catapult.guru



**Richard
St. John**
(USA)

Prisvindende kommunikatør, succesanalytiker og forfatter. St. John elsker at researche og analysere komplekse emner for så at simplificere dem og kommunikere dem på en let-forståelig måde.

Han har skrevet bestselleren *The 8 Traits Successful People Have in Common*, og hans indlæg til foredrags-serien TED er én af de mest sete nogensinde på nettet.



**Rita
Gunther McGrath**
(USA)

Professor ved Columbia Business School og betragtes som én af verdens førende eksperter inden for strategi og innovation.

Hendes ideer er udbredt blandt førende organisationer i hele verden.

Thinkers50 har tildelt McGrath #1 prisen for strategi, og hun er på deres globale top ti-liste over management-tænkere. Endelig er hun forfatter til fire bøger – senest *The End of Competitive Advantage*.



**Robin
Sharma**
(USA)

Verdensberømt forfatter til 15 internationale bestsellers om lederskab, deriblandt *The leader who had no title*, den fænomenale #1 blockbuster, som inspirerer en bevægelse omkring idéen, at ”Nu kan enhver - i enhver organisation - vise lederskab”.

Sharmas bøger er udgivet i over 62 lande og på hele 75 forskellige sprog. Det gør ham til én af mest læste forfattere i verden. Han store berømmelse fik han med bogen *The Monk Who Sold His Ferrari*, som har toppet internationale bestseller-lister og solgt over 4 millioner eksemplarer.

Sharmas kunder inkluderer bl.a. FORTUNE 500 virksomheder som Microsoft, GE, NIKE, FedEx og IBM.
www.robinsharma.com



**Rune
Kilden**
(Danmark)

Byudvikler samt idémand og investor på en række af de største udviklingsprojekter i Aarhus. Kilden arbejder med en holistisk tilgang til byudvikling, hvor omdrejningspunktet er fællesskaber, deleøkonomi og aktivering af livet mellem husene.

Af store udviklingsprojekter kan nævnes Lighthouse, Pakhusene og senest projektet AARhus ved Bassin 7, som er et nyt projekt på havnefronten, udviklet i samarbejde med bl.a. Bjarke Ingels Group og Gehl Architects.

I Aarhus er Kilden desuden kendt som en af skaberne af det urbane fristed Strandbaren og urbanfarming-klyngen Ø-haven.



**Sandja
Brüggmann**
(Danmark)

Serieiværksætter, international speaker og bæredygtigheds-ekspert inden for kommunikation og markedsføring. Samtidig har hun en stor passion for bevidst og autentisk ledelse.

Brüggmann fungerer som mentor for visionære virksomhedsledere og entreprenører over hele verden - og hjælper dem med at skabe et forretningsgrundlag, som er baseret på passion og formål og som gør en forskel i forhold til mennesker, planet og bundlinje. Hun har gennem de sidste 15 år arbejdet internationalt for at skabe bæredygtig og social forandring.

Brüggmann er certificeret yogalærer, tidligere dansk mester i bueskydning og OL-håb, er certificeret skyggefacilitator og stor fortaler for sund mad og livsstil. Stifter og CEO for Refresh Agency og The Passion Institute.



**Sara
Schøler Lass**
(Danmark)

Ejer firmaet Zimplifi. Zimplifi hjælper virksomheder med at have kunden i centrum for mere forretning, innovation og kundeværdi. Hun er drevet af at hjælpe virksomheder med at skabe brugbare løsninger i spændingsfeltet mellem menneske, teknologi og forretning.

Hun tror på, at alt for mange ydelser bliver udviklet, uden at imødekomme et reelt behov hos kunden. Det koster i udvikling, produktion, og for miljøet.

Lass' erfaringer med innovation, ledelse og iværksætteri er som ejer af Zimplifi, som foredragsholder, samt mange års erfaring som intrapreneur og leder i bl.a. Grundfos med ansvar for innovation, design og kundeindsigter.



**Selina
Juul**
(Danmark)

Idealist, optimist og ildsjæl. Hun vandt bl.a. Nordisk Råds Natur- og miljøpris 2013, Svend Auken-prisen, fik et ridderkors og blev Årets Dansker 2014.

Selina Juul er stifter af forbrugerbevægelsen Stop Spild Af Mad, som er Danmarks største frivillige organisation mod madspild, der massivt har sat madspild på dagsordenen i Danmark, EU og FN.

Selina Juul er foredragsholder, debattør og flittig taler på danske og internationale konferencer. Hun har bl.a. udgivet bogen *Stop spild af mad - en kogebog med mere* på Gyldendals Forlag og er fast blogger på Politiken, Dagbladet Information og The Huffington Post.



**Seth
Godin**
(USA)

Forfatter til 17 bøger, som har været bestsellere rundt om i verden og er blevet oversat til mere end 35 sprog. Godin skriver om den post-industrielle revolution, måden idéer spredt sig på, marketing, at give op, lederskab og mest af alt - at ændre alting. Du kender måske til hans bøger *Linchpin*, *Tribes*, *The Dip* og *Purple Cow*. Udover at skrive og holde taler er Seth Godin grundlægger af squidoo.com, en hurtigt voksende brugervenlig hjemmeside. Hans blog (som du kan finde ved at skrive "seth" i Google) er et af de mest populære i verden. Før Godins arbejde som forfatter og blogger var han Vice President for Direct Marketing hos Yahoo! Et job han fik, efter han solgte dem sit pionér-1990'ers-online startup, Yoyodyne.



**Simon
Sinek**
(USA)

Optimist. Sinek underviser ledere og organisationer i at inspirere folk. Alle - lige fra medlemmer af kongressen til ambassadører, fra små virksomheder til virksomheder som Microsoft og 3M, fra Hollywood til Pentagon - har Sinek præsenteret sine tilhørere for styrken i at spørge HVORFOR.

Han har skrevet to bøger, *Leaders Eat Last* og *Start With Why*. Han citeres ofte i de største landsdækkende medier og står bag én af de mest sette TED Talks nogensinde.



**Sine
Larsen**
(Danmark)

Serieintraprenør, innovatør, netværker by nature, bestyrelses-medlem og autentisk leder. Larsen har arbejdet for Fonden for entreprenørskab som kampagnechef for Global Entrepreneurship Week 2015 og som projektleder for Danish Entrepreneurship Award 2011 - 2014.

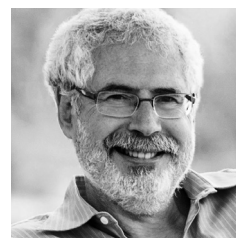
Hun har tidligere arbejdet med citybranding og oplevelses-baseret salg i Odense og som marketing innovator hos det nu hedengangne kvindenetværk Morgendagens Heltinder.

Når hun har fri, er hun en ”knitonista by heart” og ses ofte med et strikketøj i hænderne.



**Sophie
Trelles-Tvede**
(Danmark)

Født i Danmark i 1993, men opvokset i Schweiz. I skoletiden blev hun konkurrerende skiløber, professionel skilærer og kaptajn for et fodboldhold, ligesom hun arrangerede velgørenhedsarrangementer, gav klaverkoncerter og modtog the Duke of Edinburgh Award. Trelles-Tvede fik afgangseksamen i Business management fra University of Warwick i England, da hun var 21. Parallelt med sine studier opbyggede hun med tre venner firmaet Invisibobble, som havde 22 ansatte, da hun fik sin afgangseksamen og over 100 ansatte to år senere, hvor hun og hendes partner Felix modtog Forbes 30 Under 30 Europe-prisen. Samme år afholdt hun en TEDxTalk om entrepreneurship.



**Steve
Blank**
(USA)

Silicon Valley serie-entreprenør og akademiker, som bor i Pescadero, Californien. Blank er kendt for at designe kunde-udviklingsmetoden, som lancerede Lean Startup-bevægelsen. Blank er også medstifter af E.piphany.

Han har brugt over tredive år inden for højteknologibranchen og stiftet eller arbejdet med otte startup-virksomheder, fire af dem er blevet børsnoterede. Blank underviser og skriver om kundeudvikling og er konsulterende assisterende professor i iværksætteri ved Stanford. Han underviser for tiden på Haas School of Business, University of California Berkeley, Columbia University og the California Institute of Technology (Caltech).

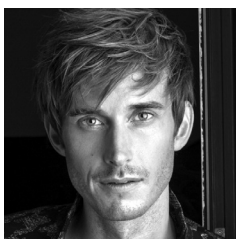
Han blogger om iværksætteri på: www.steveblank.com.



**Susanne
Hessellund**
(Danmark)

Tog allerede som barn den beslutning, at hun ville flyve helikopter. Som 25 årig fik hun sit helikoptercertifikat. Efter at have opbygget de nødvendige flyvetimer blev Hessellund ansat ved Mærsk som den første kvindelige helikopterpilot til flyvninger på Nordsøen.

Senere fulgte ansættelse som kaptajn hos et stort canadisk selskab CHC, og i dag har hun sammen med et stærkt team opbygget Bel Air Aviation - en offshore helikoptervirksomhed, hvor hun og hendes team med base i Esbjerg Lufthavn flyver mandskab og materialer til bl.a. olieplatforme og vindmølleparker i Nordsøen.



**Søren
Bregendal**
(Danmark)

Iværksætter, skuespiller, musiker og tidligere stort fodboldtalent. Søren Bregendal har mange talenter, der har kunst og entreprenant tænkning som fællesnævner.

Han slog allerede som teenager igennem både i Danmark og internationalt med popgruppen C21. Efterfølgende gik han solo samt etablerede en karriere som skuespiller, hvor han bl.a. har medvirket i både *Far til Fire*-filmene, *Klassefesten* samt i tv-serien *2900 Happiness*.

I dag lever Bregendal af en kombination af musik i bandet og projektet Lighthouse X, som skuespiller samt som projektleder i hjælpeorganisationen Børn, Unge & Sorg, hvor han arbejder med kampagner og fundraising.

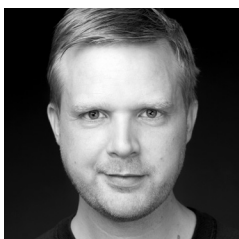


**Tania
Ellis**
(Danmark)

Stifter af foredrags- og rådgivningsvirksomheden The Social Business Company, som er specialiseret i trends og strategier, der kobler forretning med samfundsansvar og innovation.

Gennem det sidste årti har hun markeret sig som én af Skandinaviens førende social business eksperter og har været med til at sætte CSR og socialt iværksætteri på agendaen i Danmark og internationalt.

Hun er bl.a. forfatter til bogen *The New Pioneers*, som i 2010 kom på Cambridges Top 40 Sustainability Books, og sidenhen udgivet på thai. I 2014 modtog hun den indiske Women Leadership Excellence Award for sit arbejde med bæredygtig business.



**Theis
Søndergaard**
(Danmark)

Medstifter af Vivino - verdens mest brugte vin-app. Har været iværksætter siden 2002, hvor han stiftede software-virksomheden BullGuard.

Uddannet journalist, søn af en revisor, gift, to børn, ingen Volvo.



**Thit
Juul Madsen**
(Danmark)

CEO for Den Danske Designklynge, D2i - Design to innovate, som arbejder med at skabe vækst og innovation gennem implementering af design og designmetoder i små og mellemstore virksomheder.

Siden 2011 har klyngeorganisationen under Thit Juul Madsens ledelse hjulpet over 575 virksomheder med øget innovation, jobskabelse, vækst og eksport.

Juul Madsen har en baggrund som Program Director ved Masteruddannelsen på 180 Academy under IBC i Kolding, mens hun også har været CSR Coordinator ved Eurotex Apparel og gæstekurator på Museet ved Koldinghus.

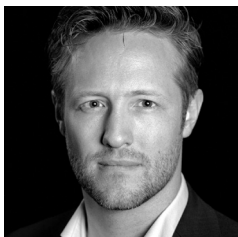


**Thomas
D. Zweifel**
(Schweiz)

Strategi- og performance-ekspert og coach for ledere af en lang række globale Top 1000 virksomheder. Zweifel er dedikeret i forhold til autentisk lederskab (af sig selv, sine klienter, studerende og læsere), og i tre årtier har han rådgivet kunder på fire forskellige kontinenter for at hjælpe dem med at nå deres forretningsmål igennem bl.a. et stærkt fokus på autentisk ledelse.

Siden 2001 har han undervist i ledelse ved Columbia University og St. Gallen University. Derudover har Zweifel udgivet syv bøger, heriblandt *Communicate or die*, *The Rabbi and the CEO*, *Culture Clash 2*, og *Strategy-in-action*.

Han bor i Zürich med sin kone og deres to døtre.



**Thomas
Wedell-Wedellsborg**
(Danmark)

Forsker, foredragsholder og forfatter af bogen *Innovation as Usual*, udgivet af Harvard Business Review Press.

Bor i New York og holder foredrag verden over og er blevet kåret som en af verdens 20 mest indflydelsesrige tænkere.

Følg ham på:
www.wedellsblog.com eller
Twitter: @thomaswedell.



**Thor
Angelo**
(Danmark)

Serie-iværksætter, investor og startup-rådgiver. Angelo har en fortid som co-founder af den internationale vækstvirksomhed Languagewire, ligesom han er involveret som aktiv investor i spændende virksomheder som Jobwalk, Tutee, CodersTrust og Shoptagr.

Siden sin exit fra Languagewire har han været omkring mange forskellige projekter og har desuden stiftet Angelo Company, der investerer i og udvikler startups.



**Thor
Thorø**
(Danmark)

Den sociale serie-iværksætter er nok mest kendt som manden bag Paradis is (DK). Han solgte sit livsværk i 2009 og bosatte sig i Afrika. Her startede han chokoladefabrikken CocoaFair (i Cape Town), som stadig vokser sig større fra dag til dag.

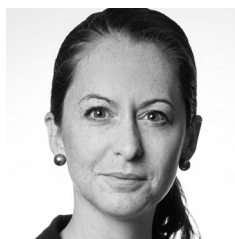
Samme år lagde han, sammen med en lokal partner, grundstenene til mejeriet DanMoz i Mozambique. Fælles for de to virksomheder var ønsket om at løfte bunden i det afrikanske samfund.

I 2012 vendte han tilbage til Danmark og etablerede virksomheden Social Foodies, der i dag tæller 6 butikker i hhv. København og Aarhus.



**Tim
Vang**
(Danmark)

Co-Founder & Chief Entrepreneur. Indbegrebet af innovation, entreprenørskab og disruption med +20 års erfaring i at etablere og vækste virksomheder i EMEA (senest start-up: MYC4.com). Med stor erfaring fra uddannelses- og inkubationsmiljøer.

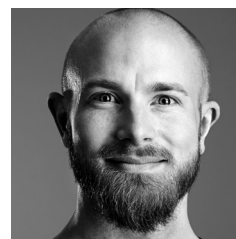


**Tine
Thygesen**
(Danmark)

Fornyelse og iværksætter. Thygesen har startet og leder fem virksomheder, deriblandt mobil rejseteknologivirksomheden Everplaces og sidder i bestyrelsen i flere entreprenørskabsorganisationer.

Hun er internationalt anerkendt som digital pioner; blandt de 100 bedste kvinder inden for teknologi i Europa, i top ti af foredragsholdere om teknologi i Europa og modtager af en mobil innovationspris.

Hendes passion er design, ændre ting til det bedre, nye virksomheder, opbygge brands, slotte, adfærdsøkonomi, champagne og kommercialisering.



**Toke
Kruse**
(Danmark)

Har drevet virksomhed i 15 år, skrevet fem bøger om iværksætteri og boet i San Francisco i 3 år. Han holder foredrag om iværksætteri, ligesom han blogger på både sin egen blog www.tokekruse.dk, på www.finans.dk og på www.computerworld.dk.

Du kender ham fra Billy.dk og for hans direkte holdninger.

Hvis du vil vide mere om Toke Kruse, kan du følge ham på: [Facebook.com/toke.kruse](https://www.facebook.com/toke.kruse) eller signe up til hans faste nyhedsbreve på hans egen blog.



**Tom
Peters**
(USA)

Amerikansk forfatter, der skriver om business management-praksis, bedst kendt for *In Search of Excellence* (med-forfattet af Robert H. Waterman, Jr).

Fortune kaldte Peters for "Ur-guru" inden for management (han ved heller ikke, hvad det betyder) og sammenligner ham med Ralph Waldo Emerson, Henry David Thoreau, Walt Whitman, og H. L. Mencken. Og The Economist taggedede ham som "Uber-guru."

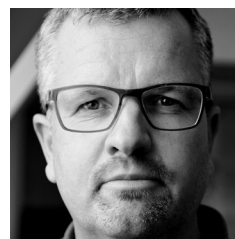


**Tomer
Sharon**
(USA)

Senior User Experience Researcher hos Google Search i New York City.

Sharon er forfatter til bogen *Lean User Research for Product Management* (Rosenfeld Media, 2015) og forfatter til *It's Our Research: Getting stakeholder buy-in for user experience research projects* (2012).

Han stiftede og ledede The Israeli Chapter for the User Experience Professionals' Association og er mentor hos Googles Launchpad program, som er træningslejr for rekrutter fra startups i de tidlige stadier rundt omkring i verden. Find ham på Twitter som: @tsharon.



**Torben
Frigaard Rasmussen**
(Danmark)

Investor, bestyrelsesmedlem og arbejder ud fra TPC Management efter 3 succesfulde exit af Retail Internet, Visiolink og E-conomic.

Torben har været tilknyttet Hg-Capital siden 2014 og arbejder med at finde nye investeringsmuligheder i hele Skandinavien. Han er derudover medejer af Conerzion.com. Frigaard Rasmussen har en baggrund som CEO hos E-conomic A/S og E-conomic International A/S i perioden 2008-2014. Han stod inden da bag en succesfuld fusion imellem virksomhederne Retail Internet og Come & Stay. Endvidere har han bestyrelsesposter og formandsposter i en lang række organisationer - eksempelvis e-soft Systems, Worldticket, Visiolink, Fyens Stiftstidende, Umbraco, MIR m.fl.



**Torben
Wiese**
(Danmark)

Valgt til Danmarks næstmest motiverende foredragsholder og har som en af de mest benyttede undervisere inspireret over 230.000 ledere og medarbejdere. Wiese er dobbelt bestseller forfatter til bøgerne *Bryd vanen og nå dine mål* og *Bøj fisken mens den er frisk*.

Han uddeler hvert år Vanebryderprisen® til en person eller organisation, der har opnået ekstraordinære mål igennem at bryde vaner. Torben Wiese er grundlægger af Habitmanager® og Habitmanagement, der er grundlaget for andre managementbegrebers succes.

Torben Wiese har tre børn og bor i Vedbæk nord for København. Han sejler kajak, står på snowboard, på vandski, på kiteboard og cykler og løber - og så er han biavler og laver sin egen prisbelønnede honning.

GURUBOGEN

Idémand og redaktør

Jonathan Løw er serie-iværksætter, innovationsekspert og foredragsholder

Han har startet 4 virksomheder, heraf 2 internationale. De tæller bl.a. engodsag.dk, der havde som sin vision at gøre velgørenhed til en naturlig del af danskernes hverdag og indkøbsvaner.

Imens Løw var i virksomheden (2004-2007), voksede man fra 2 til 20 medarbejdere og påbegyndte internationaliseringen til 8 europæiske markeder.

Udover iværksætteriet har han været ansat som online chef for Bog & idé, marketingchef hos KaosPiloterne samt investor og rådgiver i investeringsfonden Accelerace.

Han udgav i 2014 bogen *Listen Louder*, der omhandler iværksætteri og innovation og indtil videre er solgt i over 10.000 eksemplarer.

Jonathan Løw driver i dag rådgivningsvirksomheden Listen Louder, hvor han hjælper både iværksættere, etablerede virksomheder og kommuner med forretningsudvikling, innovation, autentisk kommunikation og PR.

Han holder foredrag og workshops samt rådgiver kunder som GoMore, LaserTryk, Lix technologies, 3R Kontor, Post Danmark, Middelfart Sparekasse, Danske Bank, Ideanote, Dansk Erhverv, Kursuslex, Pej gruppen, Rødovre Kommune, Region Nordjylland m.fl.



Løw er tidligere kåret som én af Danmarks 100 mest lovende ledere af Berlingske Tidende samt har modtaget bl.a. e-handelsprisen og Computerworlds Edison Award for sit arbejde med iværksætteri og social innovation.

Han sidder i bestyrelsen for Dansk Iværksætter Forening samt i en række andre bestyrelser, juryer og advisory boards.

Mere information på: www.listenlouder.dk

TAK

Tak til alle, der har hjulpet med denne bogs tilblivelse.

Tak til Esben Mols Kabell og Anders Grønborg fra LaserTryk for deres støtte i forbindelse med tryk af bogen.

Tak til Trine Søgaard for hendes fine opsætning af bogen.

Tak til Morten Røngaard og Jove Stojchevski for deres flotte illustrationer til omslag og hjemmeside.

Tak til Marianne Henriksen for grundig og professionel korrekturlæsning.

Tak til Jesper Holm Joensen og Signe G. Bøwes for den flotte hjemmeside for bogen.

Tak til Mette Gammelby og Helle Husum for at holde styr på de sociale medier.

Tak til Martin Lund Nielsen for at koordinere presseindsatsen.

Tak til Marianne Holdt for pressefotos af undertegnede og en række af bogens bidragsydere.

Tak til Steven Changtrakul for videointerviews til bogens hjemmeside.

Tak til Martin Bjerregaard for bidrag til Gurudagen via både lokaler og indlæg.

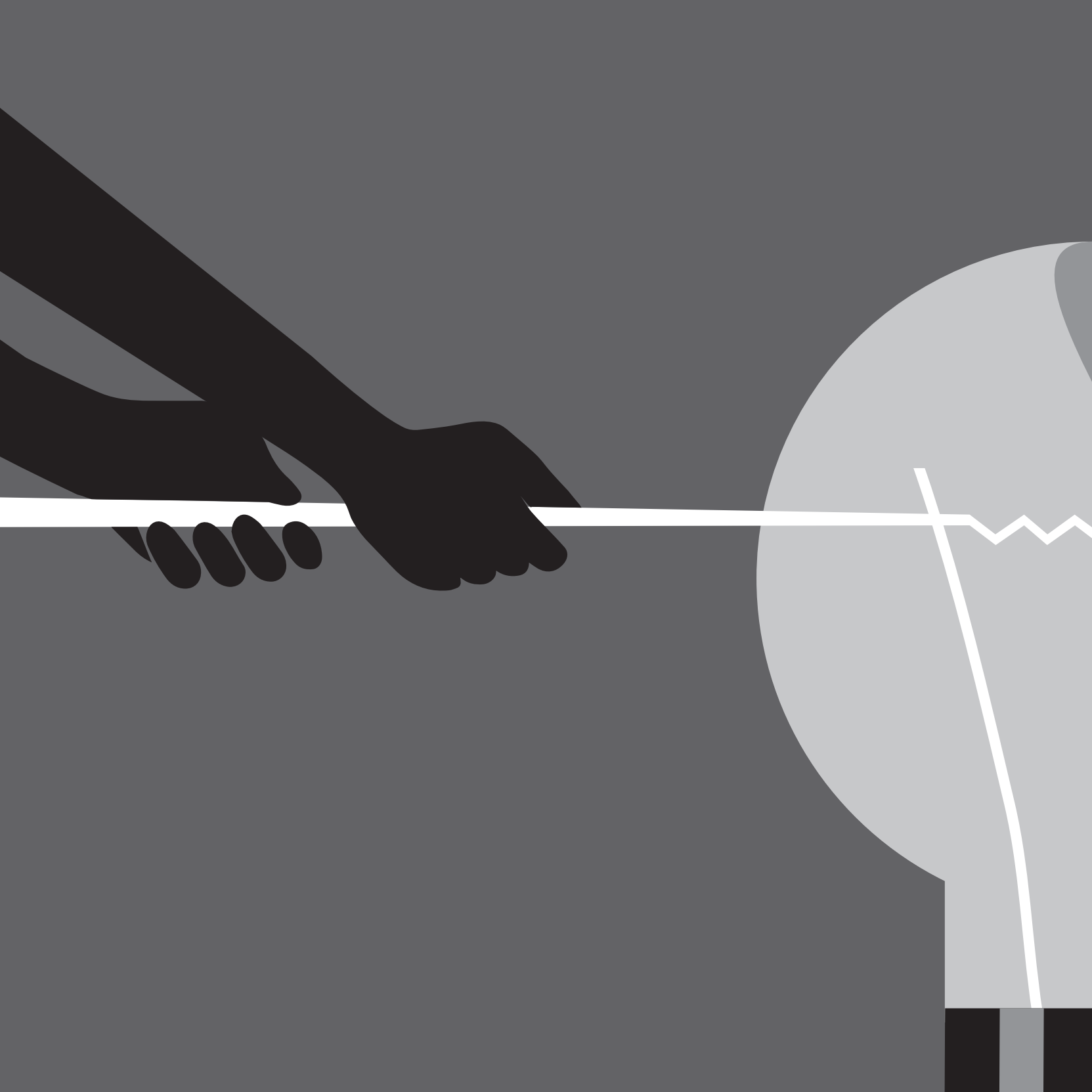
Tak til Lars Thordahl for hjælp til launch-event m.v.

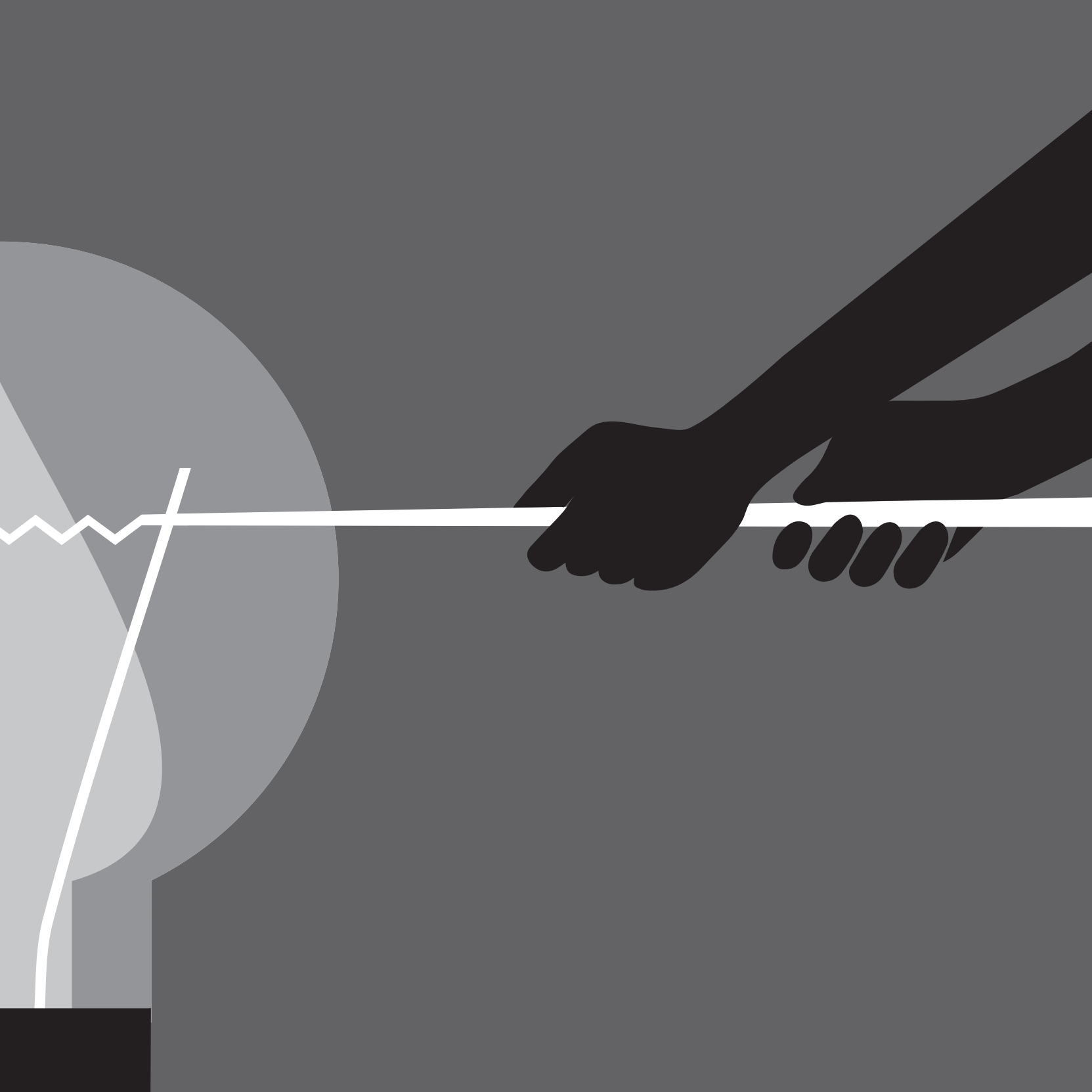
Tak til mine dejlige og højt elskede forældre og venner for sparring og kærlighed i processen.

Tak til alle dem, jeg garanteret ikke har husket at få med ovenfor.

Og selvfølgelig og ikke mindst TAK til bogens 100 guruer for fine og inspirerende artikler samt et godt samarbejde.

Jeg er dybt taknemmelig for alt, hvad I har givet til projektet!





THE WORLD IS GIVING YOU ANSWERS EVERY DAY. **LEARN TO LISTEN.**



I **GURUBOGEN** har 100 af verdens førende iværksættere og ledere ordet. De skriver jordnært og uhøjtideligt om innovation, iværksætteri og autentisk ledelse.

Du kan bl.a. blive klogere på, hvorfor idéer slet ikke er så vigtige, som vi går og tror, og hvorfor vi skal droppe snakken om at være forandringsparate og i stedet blive forandringsskabende. Derudover er der konkrete råd til organisationer i alle faser af deres udvikling, en palet af måder at sikre innovation og innovationskulturen på samt kvalificerede forslag til, hvordan du arbejder med din autenticitet.

Glæd dig til at blive inspireret af 100 artikler skrevet af Airbnb-stifter Brian Chesky, Årets Leder i 2014 lakrids-mageren Johan Bülow, Nobelprismodtager Daniel Kahneman, kvinden bag Endomondo Mette Lykke, restaurant Nomads direktør Peter Kreiner, ledelsesguruerne Otto Scharmer og Robin Sharma og mange, mange flere.

GURUBOGEN er redigeret og sat sammen af serie-iværksætter, foredragsholder og innovationsrådgiver Jonathan Løw. Bogens bidragsydere er hans samarbejdspartnere, bekendte og mennesker, der har inspireret ham. Nogle med simple praktiske råd og andre med deres særlige evne til at udfordre status quo.

GURUBOGEN rummer ikke sandheden, én klar pointe eller rød tråd. I stedet er håbet, at du finder glæde og inspiration ved at bladre rundt i bogens artikler og finder de tanker og idéer, som giver mening for lige netop dig. Så uanset om du er enmandsvirksomhed, vækstiværksætter, udviklingskonsulent, leder eller blot interesserer dig for bogens temaer, så er du inviteret med til at innovere, skabe vækst og ændre verden.