

At tænke det utænkelige

Hvordan i alverden kan man komme foran konkurrenterne når det næsten er umuligt at differentiere sig. Som udefra kommende direktør i hotelbranchen var min oplevelse, at det var en utrolig konservativ branche. Det er ved at ændre sig en smule, men der er stadig plads til udvikling. Når man mødtes i diverse erfa-grupper orienterede man typisk hinanden om ombetrækning af stole, nye gulvtæpper, vandsparende til bruserne, erfaringer med vaskeriet og bookingsystemer, og så lidt om hvordan man fik medarbejderne til at yde god service. I den del af hotelbranchen, der specielt fokuserede på professionelle rammer til kurser og konferencer var det en smule sjovere, her kunne man også tale om projektorer, hurtig afvikling af kursusbuffeter, mulighed for at tilbyde teambuilding-øvelser med mere, men de store fornyelser var der ikke tale om. Og det er der for så vidt ikke noget at sige til: Konferencecentrenes beliggenhed er givne, servicen er nogenlunde lige god i konkurrerende virksomheder, gastronomien kan man variere lidt på, og hvis man investerer i ny hardware til kursuslokaler eller værelser, har konkurrenterne det et halvt år efter. Og kunderne er mindst lige så konservative: De forventer simpelthen ikke andet end god mad, pæne værelser, funktionelle kursuslokaler og god service. Og det gælder i mange brancher: Hvilken forskel er der reelt på mange tøjbutikker, supermarkeder, bilforhandlere, håndværksvirksomheder, ejendomsmæglere, banker og så videre. Det er små nuancer, der er ingen der lægger sig i front, ingen der klart distancerer sig og derved sætter sig uden for konkurrence - det der i dag kaldes "Blue ocean strategy"¹

I starten af min direktørkarriere deltog jeg i et lederudviklingsforløb, hvor der var et lille modul om paradigmer. Et paradigme er de lovmæssigheder, de antagelser og sammenhænge, som ens tankegang er underlagt vedrørende et konkret emne. De ting hvor man tænker: Sådan er det, og det kan ikke være anderledes. Vores paradigmer har vi gået fra vores opdragelse, uddannelse, kultur eller erfaringer. Vi kan have paradigmer om produkter: En bil har fire hjul, sådan er det! En telefon er én man holder op til mund og øre og taler og lytter i, sådan er det! Eller om befolkningsgrupper: Muslimer er terrorister, sådan er det! Skotter er rødhårede og nærige, sådan er det! Kvinder taler mere end mænd, sådan er det! Eller om andre ting.

For 30-40 år siden havde Schweiz omtrent 75% af verdensmarkedet for ure. Schweitserne opfandt så digitaluret og tog det med på en verdensudstilling. De havde efter sigende ikke taget patent på uret, for det var jo ikke et ur, det var nærmere en joke, et kuriosum. For ifølge schweitzernes paradigme havde et ur pr definition tandhjul og visere. Nogle amerikanere og nogle japanere kom forbi, de så digitaluret - og nogle år efter var Schweiz' andel af verdensmarkedet faldet drastisk fordi amerikanerne og japanerne sprøjtede digitalure ud på markedet. Schweitsernes paradigme med hensyn til hvad og hvordan et ur er, begrænsede dem i deres udvikling og i deres mulighed for at distancere sig på markedet. Og der er mange

¹ Blue ocean strategy er betegnelsen for at befinde sig i en situation, hvor der ikke er konkurrenter. I modsætning til red ocean, der er farvet "rødt af blod" på grund af indædt kamp mellem konkurrenter.

andre eksempler. Det har for eksempel vist sig, at hvis man sætter en kemiker eller en biolog til at udvikle en bilmotor, får man helt nye løsninger som ingeniørerne aldrig havde tænkt på.

Min inspiration blev: Hvem siger, et conferencecenter kun kan se ud på denne måde? Hvem siger, at der ikke ligger ”en dyb tallerken”, ingen endnu har opfundet - vi skal være de første til at få øje på den og gøre brug af den. Mit mål blev at udvikle en kultur blandt medarbejderne, hvor man hele tiden spejdede efter den ide, der lå uden for vores paradigme og som kunne bringe os et kvantespring foran konkurrenterne. For vores virksomhed kom det til at hedde ”det optimale læringsmiljø”. Normalt vil man i conferencebranchen sige, at når lokalet er stillet op, når værelser er redt op og klargjort, og når maden står på bordet, er vores arbejde gjort. Vores egen paradigmeændring betød, at vi kun så dette som den elementære del af produktet. I stedet skulle vi konstant udfordre os med to spørgsmål: Kan vi bidrage yderligere til, at kursisterne får øget udbytte af deres ophold. Og kan vi bidrage yderligere til at øge instruktørernes effektivitet. Og med disse to spørgsmål er det kun fantasien, der sætter grænser - virtuelle læringsrum, instruktørlounge, procesrum, walk-and-talk ruter, inspiratorium, ER-læringskoncepter og så videre.²

For at bryde paradigmer og opnå stigende evne til at tænke ”out of the box”, så man får mulighed for at opnå større konkurrencefordele, er der nogle pointer som er vigtige udgangspunkter:

- Erkend, at alle er underlagt nogle paradigmer omkring deres produkter, koncepter, rutiner med videre. Denne erkendelse er uden tvivl den sværeste at tilegne sig, men det er en fantastisk befriende, inspirerende og udfordrende følelse at opnå, fordi man får fornemmelse af at slippe af med en masse begrænsninger. Nogle vil nok opfatte det som utrygt, men jeg er overbevist om, at fremtiden tilhører dem, der er i stand til at befri sig fra paradigmernes spændetrøje
- Hent inspiration uden for branchen. Hvis man læser de samme bøger, deltager i de samme konferencer og kurser, indgår i de samme netværk, som alle de andre i branchen - bliver man ved med at kopiere hinanden. Et gammel kliche lyder ”hvis man altid går i andres fodspor, kommer man aldrig foran”. I stedet skal man hente inspiration fra alle mulige andre steder, og ofte kommer den, hvor man mindst venter den. Men det kræver, at man er i stand til at associere, til at lave mentale koblinger til det område, man beskæftiger sig med.
- Hent andre fagligheder ind. Få folk med en helt anden faglig baggrund end dem, der normalt benyttes i branchen, til at kigge på jeres produkt, jeres koncepter eller arbejdsformer, lade dem stille spørgsmål og komme med ideer til, hvordan de ville gå til opgaven. Nogle gange skal man ansætte nogle helt nye faggrupper, eventuelt bare for en periode. Det giver sikkert bøvl, men det er det værd.

² Se for eksempel på www.trinity.dk

- Iscenesæt nogle events der får medarbejdernes øjne op for, hvad det går ud på. For en teoretisk snak om paradigmer vil være intetsigende og abstrakt for mange. Find nogle fortællinger eller skab nogle eksempler på hvordan nye øjne kan skabe nye muligheder. Kun ved at se og opleve kan man skabe erkendelsen hos mange medarbejdere.