

Alt det, vi ikke ser

Om at hente inspiration til ledelse og organisering fra uventede steder - bl.a. kinesiske virksomheder!

*Artikel i Børsen ledelse, april 2017*

**Af Pernille Hippe Brun,  
Strategisk rådgiver, Organisation & Ledelse**



Der har været skrevet og talt meget om vores VUCA verden – også her i Børsen ledelse – på det seneste. Og ja, verden er VUCA, virkeligheden ER voldsom, uforudsigelig, cirkulende og alsidig, som man kunne sige på dansk, velvidende det ikke er sådan, VUCA helt kan oversættes. Og når virkeligheden folder sig sådan ud, og så tilmed også eksponentielt, så er der rigtigt meget, vi ikke når at se i farten.

Vi når måske ikke at se alt det, der fungerer godt. Eller noget af det, vores konkurrenter gør, som vil positionere dem godt til at vinde markedsandele. Eller de samarbejds muligheder, der måske ligger lige for, men som vi ikke synes vi har tid til at dyrke eller finde.

Måske følger vi med strømmen og tager til Silicon Valley for at hente inspiration og være med på det nyeste. Det er jo det, alle de andre gør for tiden, og jeg har da også selv været derovre i længere tid og studere anderledes virksomhedskulturer, som f.eks. Morningstar, der er verdens førende tomat processerende fabrik, med 3500 ansatte – og ikke en eneste leder. De fleste andre tager nu derover for at slå et smut omkring Singularity University, Google, Facebook og Stanford's d.school. Vi hører om Amazon, Ebay, Uber, AirBnB – og håber de ikke kommer og udkonkurrerer os mens vi ligger og sover.

Alt imens vi står med ryggen til Kina. Hvor der ellers også – skal jeg lige love for – sker ting og sager for tiden, som vi nemt – og måske i højere grad - kunne lade os inspirere af på strategi-, organisations-, innovations- og ledelses fronten. F.eks. er der hvidevare virksomheden Haier, der bliver brugt som case på alverdens business schools inklusiv Harvard, Wharton og Yale, som et eksempel på en virksomhed, der er innovativ, agil, produktiv, rentabel og i den grad på forkant. Gad vide hvor mange, der har hørt om den? En virksomhed med over 60.000 ansatte og mere end (efter eget udsagn) 1,6 millioner skabt i tilknytning til den platform, virksomheden har udviklet sig til over tiden. En platform, hvorfra entreprenører kan starte virksomhed og bygge ovenpå Haiers i forvejen eksisterende produkter eller skabe noget helt nyt – med startkapital fra Haiers venturefonde eller ved at nyde godt af de inkubator-pladser, virksomheden stiller til rådighed (pt. 108). Haier kalder sig nu en åben platform for entreprenørskab – snarere end en hvidvare virksomhed og stiler efter at blive en førende leder inden for IoT. Haier går forrest med køleskabe, der kan fortælle dig, om du er løbet tør for mælk og sågar sende en besked ned til supermarkedet om, at du gerne vil have det leveret på torsdag, hvis du ønsker det. Samtidigt med, at virksomheden tænker i samfundsansvar og udvikler et bredt sortiment af produkter, så alle har noget, at vælge mellem – både dem, der har flere, og dem, der har færre penge, de, der måtte bo i Afrika med fare for at kunne løbe tør for strøm (hvorfor køleskabet kan holde sig koldt i op til 100 timer selv hvis strømmen går) og dem, der måtte have behov for en fryser, der kan fortælle dig, hvis du kommer til at opbevare is sammen med fisk (hvilket man ikke ønsker sig i Japan). Samt tænker i samfundsansvar ved at have en åben og progressiv CSR strategi, med "projekt hope", der hjælper konkrete initiativer i gang alt efter hvad der er behov for lokalt, og velgørhedsprojekter til støtte for en mere human verden.

På ledelsesplan udmærker Haier sig ved tidligt at have eksperimenteret med selv-ledelse, med at sætte medarbejderne fri og tænke på dem som entreprenører frem for ansatte. Ledere betragtes på denne måde heller ikke som ledere i traditionel forstand, men som partnere, der skal facilitere, at entreprenørerne kan lykkes med det, de sætter sig for. På det strategiske plan bliver der tænkt i win-win (eller som formuleret nu i all-win) og i samskabelse, med kunden i centrum. Og tallene taler for sig selv, når man skal vurdere, om det mon er en smart strategi af en virksomhed som Haiers. I 2016 nåede Haier en global omsætning på 201,6 RMB – en stigning på 6,8 % fra året før. Virksomheden bliver ved med at genopfinde sig selv, prøve nye strategier og ledelsesformer af samt eksperimenterer med samskabelsesprocesser med den omliggende verden. Siden virksomheden i 1984 blev overtaget af Mr. Zhang er det kun gået en vej – og det er fremad. Det er altså ikke noget, der er kommet

over natten – og alligevel er det ikke megen omtale virksomheden har fået i danske medier – der er så meget, vi ikke ser.

En anden fremadstormende kinesisk virksomhed, vi ikke hører så meget om, er NetDragon. Verdens førende spiludvikler virksomhed, eller som de selv kalder sig: Verdens førende i at skabe en online community. De er hastigt på vej til også at sætte sig som de førende indenfor VR og online uddannelse, og stræber efter at blive de førende indenfor innovativ kvalitets online undervisning. De har partnerskaber med BBC, Harvard University og National Geographic – for at nævne et par stykker. Virksomheden er stiftet af Mr. Liu, der er StarWars Fan. Virksomhedens hovedkvarter er derfor bygget med Tusindårsfalken som omdrejningspunkt – og du må spille og konkurrere i en intern udvælgelsesproces, for at få dine ideer til nye produkter igennem. Også i denne kinesiske virksomhed, er efteruddannelse, konstant fornyelse og stræben efter det ypperste i højsædet, og gennem alternative systemer og strukturer skabes en innovationskraft, vi mange steder i Danmark kun kan drømme om. Hvor mange virksomheder i Danmark har tænkt over at lade ideer blive udvalgt og prøvet af på baggrund af et internt spil?

Og der sker andet og mere i Kina. Vidste du, at Kina er det land i verden, der både producerer og installerer flest solceller på verdensplan? At regeringen støtter udbredelsen af elektriske biler og at det kinesiske bilfirmaet BYD i 2015 solgte flere elektriske biler end Tesla, Nissan og GM – tilsammen? Ligesom den handel, der foregår på platformen Alibaba langt overstiger, hvad Amazon og Paypal kan præstere – tilsammen.

Alligevel ser vi mest mod vest. Men solen står op i øst, og det er vidst tid til, at vi vender os om. Der er så meget, vi ikke ser, men især hvis vi står med ryggen til.

**hippebrun'co**