

Computerspillet World of Warcraft kan blive en central del af fremtidens ledertræning – Den virtuelle fantasiverden skærper evnen til at træffe hurtige beslutninger, være risikovillig og nå et fælles mål sammen med mennesker, man kun har mødt i cyberspace – Det er nyttige egenskaber i en højteknologisk verden, hvor fremtidens digitale forretningsmodeller stiller krav om nye lederevner

World of Warcraft skoler fremtidens ledere

KONG ARTHAS HAR SLUPPET kræfter løs, som kan udrydde alt liv i Azeroth. Mens hærskarer af udøde med ondsindede planer marcherer, og djævelske epidemier breder sig over kontinentet, formår kun de dygtigste at overleve og udfordre Arthas' terrorregime. Gennem det hærgede og fjendtlige landskab rykker små grupper af kamptrænede mennesker for at bekæmpe Arthas' styrker med list, gennemtænkte planer og alliancer med kongens deserterede dødsriddere.

Velkommen til World of Warcraft. Et af verdens mest udbredte onlinecomputerspil. Hobby for millioner af brugere verden over og træningslejr for fremtidens ledere.

En række ledelsesforskere på toneangivende amerikanske universiteter er allerede begyndt at teste onlinerollespil som et effektivt læringsmiljø for morgendagens ledere. Spillene forbedrer evnen til at erobre nye markeder og bekæmpe konkurrenter på en stærkt digitaliseret markedsplads. Samtidig udvikler de spillerens evne til at få medarbejdere, som er spredt på hele kloden, til at samarbejde med den enkelte kunde om at skabe individuelle løsninger på nettet.

Byron Reeves, professor i kommunikation på Stanford University, Thomas Malone, professor i ledelse på MIT's Sloan School of Management, og Tony O'Driscoll, professor i innovation på North Carolina State University, har undersøgt, hvordan spiluniverser som War of Warcraft, EverQuest og EVE Online påvirker spillernes lederevner. 135 IBM-ansatte deltog i forsøget og resultaterne viser, at de tilegnede sig kompetencer der er centrale for fremtidens ledere.

Tre ud af fire af deltagerne mener, at spil miljøet kan bruges til at styrke ledelseskompetencerne i en global virksomhed. De oplevede, at

de blev bedre til at træffe hurtige beslutninger, agere risikovilligt, lære kollektivt af fejltagelser, anerkende den gode indsats og dele magten med andre.

“Næsten halvdelen meldte, at de allerede havde forbedret deres lederevner i den virkelige verden, især når det handler om at håndtere samarbejde, hvor man ikke har en formel autoritet over andre,” konkluderer forskerne.

Det budskab tager man alvorligt hos IBM, der kommissionerede forskningsprojektet:

“Smarte organisationer anerkender medarbejdere, som spiller onlinespil og bruger deres kompetencer og erfaring som virtuelle ledere i forbindelse med deres ‘rigtige’ job,” fastslår Jim Spohrer, leder af Services Research på IBM Almaden Research Center i Californien.

Men det er fortsat kun de færreste virksomheder, der har øje for de læringsmuligheder, spillene tilbyder, og kun en forsvindende lille del af dagens ledere bruger tid på onlinespil. Den virtuelle spilleverden opfattes fortsat som tidsforbrud for de omkring 10 millioner skoleelever, der er blevet faste spillere verden over.

Jeff Hunter, direktør i Electronic Arts, en af den digitale spilleindustriens største udbydere, ryster på hovedet ad de tabte læringsmuligheder.

“Spiluniverserne bringer de unge sammen for at løse problemer, forløser deres kreativitet og styrker deres samarbejdsevner. Det er et fantastisk læringsmiljø. Men dagens ledere får næppe greb om dette. Jeg tror, nutidens skoleelever repræsenterer håbet om et nyt digitalt lederskab, som frigør kompetencer og kreativitet. De vil udvikle helt nye måder at samarbejde og skabe på,” siger han.

MM | De digitale sejherrer

Vinderne i morgendagens konkurrence har gode digitale kompetencer. Den nye generation af it-løsninger og web 2.0 vil for altid forandre nationers og virksomhedernes kappestrid. Men hvad er Danmarks sande digitale tilstand? Og hvilke kompetencer og løsninger skal der sættes på? Denne artikel er den sidste i Mandag Morgens serie om Det Digitale Danmark 2.0.

Tidligere artikler:

- **UMM15:** “Danmark mangler en digital vision”
- **UMM16:** “Danskerne risikerer at ende som digitale analfabeter”
- **UMM17:** “Web 2.0 er nået til maskinrummet”
- **UMM19:** “It kan halvere dansk arbejdskraftmangel”
- **MM20:** “Den digitale klimakamp”

Virtuel ledelse

Fremtidens leder skal kunne mobilisere og engagere medarbejdere, han kun har mødt i cyberspace.

En ny digital markedsvirkelighed

For at forstå fremtidens lederudfordringer er det nødvendigt først at forstå fremtidens digitale markedsplads. Den byder på nye udfordringer og muligheder ved at åbne for helt nye forretningsmodeller, samarbejdsmetoder og kundereationer.

Morgendagens leder skal kunne håndtere hver enkelt kunde individuelt, uanset at der er millioner af dem kloden over. Kunden skal opleve, at han indgår i en én-til-énrelation med virksomheden, og at han kan være med til at skabe sin egen forbrugsoplevelse.

Det er netop den type digitale kunderelationer, boghandelen Amazon, markedspladsen eBay og søgemaskinen Google har skabt, og som etablerede virksomheder nu efterligner. Med sin iPod giver it-virksomheden Apple den enkelte forbruger mulighed for selv at skabe sin musikoplevelse, og LEGO har allerede gjort det muligt for den enkelte kunde at bestille en skræddersyet legopakke med lige netop de klodser, han eller hun skal bruge til sin individuelle legokonstruktion.

I disse år spirer en helt ny generation virksomheder frem, som dyrker én-til-énmodellen i ekstrem grad og udfordrer eksisterende virk-

somheder og forretningsmodeller. Et eksempel er amerikanske Prosper.com, en én-til-énbank, som New York Times har omtalt som "lånenes eBay". Princippet er enkelt. En långiver tilbyder – alene eller sammen med andre – en låntager et beløb til en rente, der forhandles og tilpasses den enkelte låntagers kreditværdighed. Banken har kun eksisteret i to år, men har allerede over 720.000 kunder, og modellen breder sig og udfordrer de etablerede banker.

De nye forretningsmodeller vil ifølge professor C. K. Prahalad fra University of Michigan mobilisere milliarder af mennesker og "løfte verdens innovationsevne og vækstmuligheder i et omfang, som vi slet ikke kan forestille os i dag" – og selvfølgelig stille nye krav til lederne:

"Fremtidens forretning er digital. Om ti år vil vi ikke have mange topledere, som ikke forstår, hvad teknologi kan gøre. De vil ikke være i stand til at lede uden digitale kompetencer," siger C. K. Prahalad, der netop har besøgt Danmark.

Men succesfuld ledelse kræver ikke kun dyb indsigt i informationsteknologiens muligheder. Den kræver også digitale relationskompetencer, som de færreste af os har i dag. Morgendagens ledere skal dels kunne engagere kunderne i frivilligt at bidrage til udvikling og produktion, dels mobilisere engagement og kompetencer hos en medarbejderstab, der er spredt over hele kloden. De skal med andre ord lede medarbejdere, som de aldrig har set. Øjenkontakt skal erstattes med virtuel hjertevarme.

For eksempel kobler eBay ikke blot hundreder af millioner kunder sammen over hele verden. Virksomheden bruger også omkring 60.000 uafhængige softwareudviklere til at skabe den digitale forretningsplatform, som handlen foregår på. De uafhængige udviklere har bidraget med over 9.000 applikationer, som understøtter 25 pct. af det samlede produktudbud på eBay. Tilsvarende brugte det sociale netværk Facebook eksterne it-programmører fra hele verden til at udvikle mere end 5.000 applikationer på kun 18 måneder.

De mange eksterne "medarbejdere" bidrager til at accelerere innovationshastigheden, men de er ikke underlagt normale ansættelsesforhold eller traditionelle arbejdsrelationer. Kald det Facebook-ledelse. Virksomhedens arbejdsopgaver skal være spændende nok til at tiltrække de rigtige, og det kræver hårdt relationsarbejde at få dem til at blive. Dygtige medarbejdere er generelt en knaphedsfaktor på arbejdsmarkedet, så empatisk ledelse i cyberspace er et must for at få organisationen til at fungere.

MM | Kunden som partner

Internettet leverer forretningsplatformen for en ny generation af stærkt demokratiske virksomheder, der sigter efter at mobilisere den enkelte kunde som medproducent.

Flere af de nye forretningsmodeller er inspireret af internetbaserede samarbejdsplatforme som eBay, Wikipedia og MySpace samt initiativer som Grameen Bank i Bangladesh, der giver mikrolån til fattige, eller Casas Bahia, Brasiliens største detailkæde, som har skabt sin markedsposition ved at tilbyde direkte lån til sine fattigste kunder.

Fælles for de nye forretningsmodeller er, at de stiller krav om dyb indsigt i informationsteknologiens muligheder. Derudover kræver de en langt mere åben og demokratisk ledelsesform.

I disse år er en række nye virksomheder med fokus på kundedreven innovation under vejs:

- Britiske BeerBankroll er et nyt bryggeri, som sigter efter at rekruttere 50.000 medejere, der hver skal investere 250 kr. og være med til at træffe beslutninger om alt fra navn, logo og produktdesign til marketingplan, annoncer og sponsorater. Når kapitalen er rejst, vil bryggeriet hyre konsulenter – valgt af medlemmerne – til at håndtere forretningen.
- Nvohk er en amerikansk fællesskabsfinansieret og fællesskabsledet økologisk tøjproducent med hjemadresse i Los Angeles. Nvohk er ved at rekruttere 5.000 "ejerledere", som skal bidrage med 250 kr. om året mod at få stemmeret på alt fra tøjmodeller til markedsføring. Samtidig får de 35 pct. rabat på egne køb. Nvohk er født som global virksomhed. 40 pct. af ejerne er bosat uden for USA.
- Have You Got the Nerve TV er et nyt britisk tv-selskab, som er skabt og ledet af 3.000 "executive producers". Nerve vil fokusere på tre genrer: dokumentar, drama og underholdning. Programmerne bliver produceret til både tv og internet. Producerne betaler en engangsafgift på 600 kr. og får dermed lov til at bidrage til og vælge, hvad der skal produceres.

Kilde: Mandag Morgen

I dag er det de færreste ledere, der både evner at lede i den ansigtsløse cybervorden og har de it-kompetencer, der skal til for at udnytte internettets muligheder:

“Mange ledere mangler kompetencerne til at håndtere det digitale forretningsmiljø, mens de fleste virksomheder har underinvesteret i it, så de slet ikke er i stand til at skabe individuelle løsninger med den enkelte kunde,” siger C. K. Prahalad.

Cyberspace som virkelighedens forbillede

Den nye markedsvirkelighed minder på mange måder om de digitale fantasiverdener i World of Warcraft, mener Reeves, Malone og O’Driscoll. Og netop derfor er spiluniverserne interessante som træningslejre for morgendagens ledertalenter.

Når deltagerne finder sammen i et hold i World of Warcraft, matcher mange af de strategiske og organisatoriske opgaver den virkelige verden. Der skal rekrutteres, planlægges, motiveres, belønnes, og et talentfuldt og kulturelt mangfoldigt team skal holdes sammen. Man skal identificere styrker og svagheder hos sig selv og hos modstanderne, analysere konstante strømme af ukomplette data og træffe hurtige beslutninger med vidtrækkende og måske varige konsekvenser.

Dertil kommer, at al kontakt foregår digitalt, og at deltagerne i onlinespillene er frivillige og derfor umulige at lede med formel autoritet. Det er nøjagtig de samme træk, som går igen i fremtidens forretningsmodeller, hvor virksomhederne er afhængige af forbrugernes frivillige input.

“Undersøgelsen har bekræftet vores grundpræmis om, at spiluniverserne åbner et vindue til fremtidens forretningsverden. Det er et miljø, som omfatter flydende arbejdsgrupper, selvorganiserende og samarbejdsprægede opgaver, decentraliseret og ikke-hierarkisk ledelse. Virksomhederne kan med fordel indarbejde disse spil i deres ledelsesudvikling,” konkluderer forskerne i en artikel i Harvard Business Review.

Samtidig peger forskerne på, at spillene på mange områder skaber ledelsesrammer, som virksomheder i den virkelige verden kan lære af, hvis de vil højne deres innovationsevne.

For mens mange af deltagerne i forsøget fandt det kompetenceudviklende at agere mere risikovilligt og lære af deres fejltagelser – i øvrigt karakteristiske træk i en innovationskultur – så sagde flere, at det ville være nødvendigt at tilpasse rammerne i den virkelige verden for at kunne udnytte denne type innovationskraft. Mens spiluniverset i høj grad accepterer fejl, fordi man

lærer og bliver bedre, så får man ikke chancen ret mange steder i den virkelige verden. Det dæmper risikoviljen væsentligt, og det går ud over evnen til at udvikle nye løsninger.

Spilleverdenen repræsenterer samtidig et hypertransparent ledelsesmiljø, fordi alle deltagerne har samme adgang til data og informationer – som tilmed løbende bliver opdateret. Hvilket man digitalt kalder for *real time business intelligence*. Det gør det lettere at lede, og samtidig bliver den enkeltes præstation – leder som medlem – tydeligere, end det typisk er tilfældet i den virkelige verden. Man kan ikke snyde eller bilde folk noget ind.

Desuden er ledere i den virkelige verden ofte tilbageholdende med information, eller også redigerer de i de oplysninger, de deler med andre. Det kan ikke lade sig gøre i spiluniverset og ved at dele oplysningerne med alle, er der flere til at tænke over løsninger.

Karrierespillet regler ændres

Under forsøget med de IBM-ansatte gjorde Reeves, Malone og O’Driscolls en interessant iagttagelse: Flere af de spillere, som forskerne identificerede som højpotentielle ledertalenter, havde ikke et lederjob i det virkelige liv.

Når deres lederpotentiale er så tydelige i World of Warcrafts univers, skyldes det især det hypertransparente miljø, hvor alle råder over værktøjer til at agere selvstændigt.

Fremtidens ledelsesmiljø kendetegnes af de samme grundbetingelser, og derfor indikerer forskernes observation, at reglerne for, hvordan karrieremuligheder fordeles, vil ændre sig.

Den japansk-amerikanske ventureinvestor Joichi Ito har gjort sig lignende iagttagelser.

Joichi Ito er en af Silicon Valleys mest markante it-profiler og sidder i bestyrelsen af det brugerskabte opslagsværk Wikipedia, i bestyrelsen for blogosfærens førende statistikmaskine, Technorati, og er investor og drivkraft i en lang række succesrige internetbaserede virksomheder, som f.eks. Mozilla, der står bag Firefox-browseren.

Han spiller selv World of Warcraft og har skabt et hold på 250 mennesker fra hele verden. Sammen har de præsteret rekordmange sejre i det virtuelle univers.

Itos “anfører” i World of Warcraft er sygeplejerske. En af nøglespillerne på holdet er en arbejdsløs bartender, som lider af koncentrationsvanskeligheder. En tredje spiller er den 9-årige datter til direktøren i en af Itos virksomheder.

Det transparente digitale samarbejds miljø

..... Slut med distanceblænderi

**Spiluniversets høje
transparens gør det let at
se, hvem der yder, og hvem
der bare lader som om.**

.....

Miljø frem for gener

Gode lederevner er ikke medfødte. Miljøet afgør, hvem der er den bedste leder.

frasorterer mange af de dimensioner, som vi måler hinanden på i den virkelige verden. I stedet isoleres talentet for at lede og løse opgaver. Dermed ser den virtuelle verden ud til at repræsentere et mere effektivt samarbejds miljø, end vi kender fra den virkelige verden.

Joichi Ito planlægger at starte en ny virksomhed ved at rekruttere medarbejderne fra World of Warcraft-holdet og skabe samarbejdsformer, som sprænger de kendte ledelses- og innovationsmodeller.

De tre amerikanske forskeres World of Warcraft-projekt og Joichi Itos erfaringer afdækker et ledelsesaspekt, som er nyskabende især i en amerikansk ledelsesforståelse: God ledelse handler knap så meget om den enkelte leders person som om det ledelsesmiljø, lederen agerer i.

“Ledelseslitteraturen har meget bias mod individet – du er født leder, det handler om at identificere og kultivere store ledere. Spillene siger nogenlunde det modsatte. Mange kan være ledere, hvis vilkårene for at udøve ledelse er de rette. De er måske ikke alle socialt udadvendte typer, men de ved, hvad der foregår, og hvad der skal til,” siger Byron Reeves i et interview med det amerikanske Computerworld.

Mens vi venter på næste generation

Selvom World of Warcraft og andre spil kan udvikle de digitale kompetencer hos dagens ledere – og inspirere til fremtidens ledelseskultur – så er der ikke mange ledere, der rent faktisk spiller. Faktisk er der så få, at det var et problem for Reeves, Malone og O’Driscoll at finde ledere, der var tilstrækkeligt rutinerede i World of Warcraft til overhovedet at deltage i forskningsundersøgelsen. Det kræver 400-500 timer at opnå spilfærdigheder nok til at påtage sig lederopgaver i World of Warcraft.

Jeff Hunter, direktør i Electronic Arts, har ikke svært ved at forstå, hvorfor lederne holder sig fra spillene.

“Dagens ledere sætter sig ikke ned for at spille World of Warcraft. Det er ikke et miljø, de er trygge ved. Man fragiver sig kontrollen og demokratiserer ledelsesprocesserne, selv når det kommer til valget af leder. Dagens ledere er vant til at råde over mere viden end medarbejderne og have en magt til at træffe beslutninger. Det er den kultur, de er vokset op i, og der skal meget til, for at de skal frigøre sig fra det,” siger Jeff Hunter.

I Danmark er man imidlertid ikke så bekymret over ledernes manglende interesse for spil-

lemiljøerne i cyberspace. Ifølge professor Henrik Holt Larsen fra Institut for Organisation på CBS, matcher fremtidens lederkrav interessant nok den typiske danske lederstil, og danske ledere og virksomheder klarer sig allerede godt i mange af de ledelsesdiscipliner, som de digitale onlinespil fokuserer på.

Dansk ledelse er karakteriseret ved at være demokratisk og dialogbaseret med en lille magtdistance, hvor medarbejderne bliver inddraget og overladt ansvar eller egentlige ledelsesopgaver med hyppige rolle- og jobskift til følge.

“Vi får mere virtuel ledelse og mere uforudsigelighed fremover. Men uforudsigelighed og omstillingsevne er typisk for vores del af verden, især for dansk ledelse, som sikrer medarbejderens involvering og ansvarsfølelse og maksimerer anvendelsen af menneskelige ressourcer,” siger Holt Larsen.

Derfor er han i tvivl om, hvor meget danske ledere ville få ud af at bevæge sig ind i World of Warcrafts fantasiunivers. Det er de andre – ikke mindst amerikanerne – som har noget at indhente.

I den forbindelse advarer Henrik Holt Larsen danske ledere om at overse egne styrker og lade sig forblinde af velformulerede amerikanske ledelsesguruer:

“Megen moderne ledelsestænkning harmonerer fint med den måde, vi bedriver ledelse på i Danmark – og Norden. Men vi putter med vores specielle lederstil og lapper lufthavnslitteraturen i os, som om best practice var opfundet i USA.”

MM

Mikael Lindholm | mm@mm.dk

.....

Reference:

• Byron Reeves, Thomas Malone & Tony O’Driscoll: Leadership’s Onlibe Labs, Harvard Business Review, maj 2008.