

Historier er strategi

Historien eller eksemplet knytter faktuelle oplysninger, abstrakte, komplekse sammenhænge og det følelsesmæssige sammen på en naturlig måde. Den rigtige historie skaber på én gang argumentation, perspektiv og motivation. Alt sammen forudsætninger for handling. Det er formentlig en af årsagerne til at story telling er blevet populært i erhvervslivet.

Af journalist
Anders Stahlschmidt

I en statslig institution (hvis navn er redaktionen bekendt) så sekretariatschefen pludselig direkte ned i noget der ligner en afgrund. Politikerne havde besluttet at beskære det årlige tilskud med 35 procent.

I stedet for at trække i begravellesmine og fremlægge de nøgne og nedslående facts for sine medarbejdere, valgte hun en anden strategi. Hun fortalte medarbejderne, at de skulle til at sælge deres ydelser til andre institutioner og til private virksomheder. Hvorfor? Fordi det medarbejderne leverer her er så enestående, at andre virksomheder vil betale for det! Det er penge værd. Medarbejderne købte strategien og gik ihærdigt på salgskurser og anden efteruddannelse for at geare sig til de nye opgaver. Og da den nedslående meddelelse kom ud,

var alle klar. De havde ikke et problem, men en udfordring. Og den blev formidlet til dem vha. begyndelsen på en historie, som de vel at mærke selv var en del af. En historie, hvor de fik mulighed for at være helte, hvis de kunne tjene det tocifrede millionbeløb hjem.

Historier er altid blevet brugt til at formidle og afspejle værdier, strategier og andre abstrakte størrelser. Kristendommen ville næppe have fået den store udbredelse, hvis ikke Jesus havde brugt storytelling – talt i lignelser.

I politik oplever vi, hvordan historier ikke bare skaber forståelse for komplekse sammenhænge. Her er de også drivkraft for initiativer. De skaber handling og forandring.

På fortælletekniske kurser kan man stifte bekendtskab med analysemodeller, der afspejler de fleste historiers opbygning. Én af de kendte er aktantmodellen, som blev lanceret i 60'erne og som mange lykkeligt har glemt at de så læreren tegne på tavlen tilbage i skolen eller gymnasiet. Aktantmodellen afbilleder faktorerne i en historie og deres indbyrdes spændingsforhold. Den viser historiens præmis. Vil det lykkes subjekt at nå sit mål, objekt, på trods af modstanden og ved hjælp af sine hjælpere?

Som analyseredskab udmærker aktantmodellen sig ved også at kunne bruges i en slags meta-funktion. Hvis vi sætter fortælleren i subjektets sted og spørger: »Hvad er det hun gerne vil opnå med sin historie? Hvilke forhindringer står i vejen? Hvor er der hjælp at hente?« Så har vi et redskab, der brugt rigtigt kan anvendes af lederen, som vil kommunikere narrativt ud fra en strategisk hensigt.

Men for virksomheder i forandring sker der det samme som i de store historier: Målet – objektet – flytter sig. Det man tror er målet i begyndelsen af en forandringsproces, viser sig kun at være et delmål – eller en halv erkendelse. Politiske beslutninger eller udsving i konjunkturerne kan få vinden til at vende. Historien – eller processen – tager en ny drejning og peger i retning af et nyt mål. Og – når vi nærmer os dette mål skifter vi igen kurs.

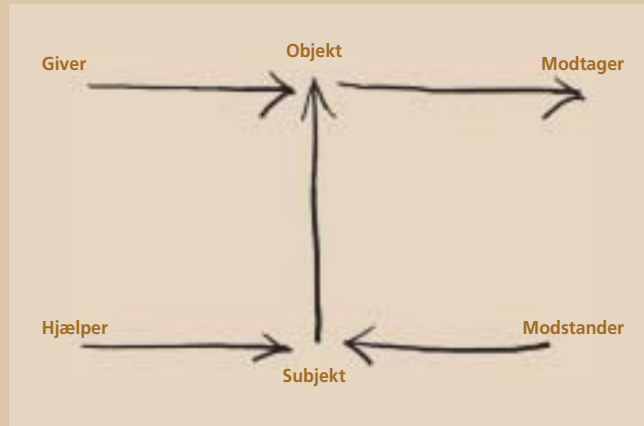
Alle disse kursskift kan virke meningsløse og uoverskuelige. Men sat ind i en berettermodel, hvis grundstruktur stammer helt tilbage fra de gamle græske heltesagn, giver det hele pludselig mening. Om ikke andet så på et intuitivt plan. Der viser sig et overordnet mål. Vi øjner pludselig en strategi. Heltehistoriers opbygning er i bund og grund en strategisk overlevelsmodel. En model der rummer de samme faser, som en leder eller en virksomhed gennemgår, når der indtræffer store forandringer.

»Heltens rejse« kaldes modellen af nogle (bl.a. af Christopher Vogler i »The Writer's Journey«) Her gennemgår jeg hurtigt en version, der er tilpasset formålet.

Vi har et problem

Vi er i det hjemlige univers, landsbyen. Alt er som det plejer, og så alligevel ikke. Noget er ikke som det burde være. En lille ulykke varsler større katastrofer. Nogen er nødt til at drage ud efter en eliksir. Denne »nogen« er den person, der senere skal blive helt, men som regel afviser hovedpersonen sit kald i begyndelsen. Fuldstændig som mange virksomheder og medarbejdere vil afvise større forandringer.

Der er imidlertid altid en mentor i landsbyen. En Gandalf, der kan overbevise den lille hobbit om nødvendigheden af at hovedpersonen må bringe et offer. Hovedpersonen presses hen imod et vendepunkt. En foreløbig erkendelse af problemet. Og på et tidspunkt træder hovedpersonen over tærsklen til den ukendte verden.



Aktantmodellen – oprindelig lanceret af den franske litteraturforsker A.J. Greimas



Heltens rejse-berettermodel der i dag bruges manuskriptforfattere i Hollywood, men som udspringer af urgamle myter og fortællinger.

Analogien til virksomheder i forandring er, at vi går fra at have et problem, som vi først ikke ville se i øjnene, til at påtage os den udfordring det er, at løse problemet. Hvordan, ved vi endnu ikke.

Vi har en udfordring

Herefter vil hovedpersonen skulle forholde sig til kræfter, personer og interesseforskelle i det nye univers. Hvem er venner? Hvem er fjender? Der skabes alliancer og modstand. Og langsomt, men sikkert nærmer vi os ondets rod. Det onde i historierne holder ofte til i en dyb grotte, hvor helten må vove sig ind for at møde det uhyrlige i en kamp på liv og død. Overlever man denne kamp skifter historien igen retning. Det onde viser sig som regel større og stærkere end først antaget. Og i næste akt må helten forholde sig til konsekvenserne af at have påtaget sig udfordringen – af at have erklæret det onde krig.

Mens helten slikker sine sår, bevæger vi os hen imod endnu en kamp. Den afgørende, hvor vi skal konstatere om helten har lært af sine erfaringer. Det er en kamp, hvor man ikke kan overleve i den skikkelse, man havde. I denne sidste kamp må hovedpersonen ofre noget af sig selv



og tage en endegyldig afsked med den han var. Det er på dette punkt i historien at hovedpersonen genfødes som helt. Parallellen til en virksomhed er ombygning, flytning, frasalg af aktiviteter, omstrukturering, afskedigelser, ansættelser osv.

Vi har en række opgaver

Efter genfødslen er vejen hjem til landsbyen – med eliksiren - banet. Først var der et problem. Problemet blev til en udfordring. Nu er der tale om opgaver. Én lang todo-liste – før historien kan slutte.

Som alle andre modeller, fortæller denne heller ikke hele sandheden om et forløb. Men som redskab til strategiplanlægning – både for personer og virksomheder – rummer den en klangbund, der har dybe relationer til vores selvforståelse. Pædagoger og lærere vil genkende mønstret fra læringsprocesser: Vi nægter først at lære noget nyt. Så indser vi at det er fordel-

agtigt eller ligefrem nødvendigt, og når vi har fundet ud af hvad der er op og ned og kæmpet med den nye viden, må vi sige farvel til en del af os selv – fortidens identitet – inden vi »genfødes« med den nye erkendelse.

Historier motiverer

Forbindelsen mellem strategiske forløb og store historiers opbygning er næppe tilfældig. Mennesker har formentlig i mange tusinde år fortalt begivenheder vha. denne eller beslægtede formler for at tilhørerne skal kunne genkende mønstret og overføre det til egne overlevelses- og udviklingsstrategier.

Men hvor man hidtil ikke i upræget grad har brugt historier som model for tilblivelsen af en strategi, har man til gengæld flittigt brugt storytelling som pædagogisk kommunikationsværktøj i forbindelse med implementering af strategier og værdier. Især i USA er værdibaseret ledelse og storytelling gået hånd i hånd.

At ramme det rigtige eksempel i en virksomhed, hvor nye strategier og værdier skal implementeres fra top til bund, har vist sig at være meget effektivt. Historien eller eksemplet knytter faktuelle oplysninger, abstrakte, komplekse sammenhænge og det følelsesmæssige sammen på en naturlig måde. Den rigtige historie skaber på én gang argumentation, perspektiv og motivation. Alt sammen forudsætninger for handling.

Den leder, der forstår at udtrykke sig vha. eksempler fortalt som historier, kan altså opfylde flere hensyn på én gang:

- Historier taler både til medarbejderens intellekt og følelser. En forudsætning for motivation.
- Komplexitet og abstrakte sammenhænge formidles enkelt og forståeligt med de rigtige historier.
- Ny adfærd kan begrundes i de rigtige historier.
- Historier kan skabe et legitimt og accepterende rum for konflikter.

Eksemplets magt

Hvordan kommunikerer ledelsen, konkret, hvad hensigten med en mere værdibaseret ledelse er? Her kan eksempler fortalt som historier forklare hensigterne.

Den kvindelige gartner, der er ude at køre i afdelingens biler, har ikke ansvar for at vedligeholde bilerne. Hun er ansat til at køre i dem med det formål at komme fra opgave til opgave. Hun ser en lampe, der lyser rødt i panelet, men som sagt: Det er ikke hendes ansvar. Hun bryder ingen regler ved ikke at nævne hændelsen. Resultatet er, at bilen næste dag løber tør for olie, mens hun kører i den.

Det er naturligvis en konfliktfyldt historie, der i den forkerte sammenhæng udstiller den kvindelige gartner. Men som springbræt til forandring i den pågældende afdeling er den meget anvendelig, fordi den med al ønskelig tydelighed fortæller, hvad det vil sige at tage ansvar, at tænke selv osv. For gartnerafdelingen er der et effektivitetspotentiale i at ændre gartnerens adfærd. Historien angiver retningen og motive- rer medarbejderne ved både at tale til deres fornuft og til deres følelser.

Den kan kapitaliseres når man betragter den som en del af første akt. Den hjemlige verden, hvor alt er som det plejer og problemerne end-

Ingredienserne i en god historie

Identifikation – en historie skal spejle os. Vi skal kunne engagere os følelsesmæssigt i historiens subjekt.

Information – vi vil gerne føle os klogere bagefter. Få noget at vide, vi ikke vidste.

Fascination – der skal være noget i historien, som er større end os selv. Noget, der får de små hår til at rejse sig eller giver os en aha-oplevelse.

nu ikke er udfordringer. Hvad sker der, når gartnerne, mekanikerne, ledelsen og alle de andre bevæger sig forbi tærsklen til den nye verden?

Ifølge den tidligere direktør i Verdensbanken Steve Denning, der arbejder med storytelling som forandringsværktøj i store virksomheder, har økonomer regnet ud, at 25 procent af verdens BNP kan tilskrives storytelling – historiefortælling. Og her taler vi ikke reklamebudgetter og forfatterhonorarer, men alene om det faktum, at vi påvirker og skaber resultater gennem historier.

I den før omtalte statslige institution lykkedes det medarbejdere og ledelse at opfylde målene. Og lidt til. Om det var gået ligesådan uden historien og strategien får vi aldrig at vide. Jeg tror det ikke.

Anders Stahlschmidt er tidligere underholdningschef i Nordisk Film og i dag partner i kommunikationsvirksomheden Lumholt & Stahlschmidt KOMMUNIKATION.

Se mere på
www.lytoglaer.dk



LYT & LÆR® – en kilde til inspiration

Værdibaseret ledelse er mere end værdier

Formuleringen af værdier for virksomheden indebærer på ingen måde, at så har man indført værdibaseret ledelse – eller bare er i nærheden af at have skabt grundlaget for det.

En virksomhed eller organisation kan i princippet være ledet værdibaseret uden at have formelt formulerede værdier, og formuleringen af værdier har i sig selv kun lidt at gøre med værdibaseret ledelse. Det er dog hensigtsmæssigt at formulere værdier, når man ønsker, at virksomheden skal ledes værdibaseret, hvilket jeg forsøger at uddybe i det følgende.

Det kommer jo ikke bag på nogen, at der arbejdes på livet løs med at afdække, skabe, definere og formulere værdier og værdigrundlag i danske virksomheder – offentlige såvel som private. Der er stor forskel på, hvor grundige overvejelser der ligger bag virksomhedernes arbejde med det – lige fra »so ein Ding müssen wir auch haben« til en gennemtænkt og afklaret begrundelse. Der er også forskel på medarbejdernes opbakning i de enkelte virksomheder, og især er der forskel på om værdierne får nogen betydning i praksis.

Tankegangen om at nogle få – mere eller mindre tilfældige og selvfølgerlige – værdier kan ikke i sig selv erstatte regler og politikker. Tværtimod mener jeg, det kan skabe masser af problemer og frustrationer, hvis man uden videre afskaf-

Af direktør, cand.rer.soc.
Jes Jessen, Zalto

fer regelsæt efter at have formuleret værdier. På den anden side kan rigoristisk regelstyring ikke gå hånd i hånd med værdibaseret ledelse.

Hvad er så værdibaseret ledelse? Værdibaseret ledelse indebærer en omfattende ændring af kultur og lederstil, som indbefatter de elementer, der indgår i nedenstående model.

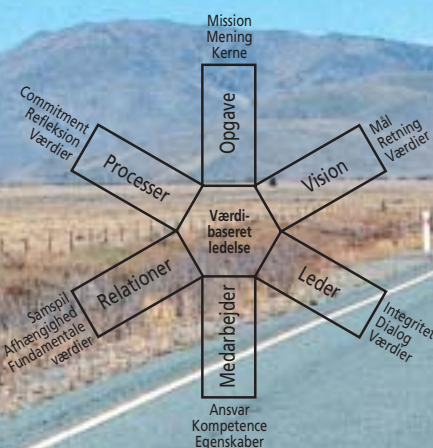
Formålet med værdibaseret ledelse er, at medarbejderne i virksomheden handler mere selvstændigt og i højere grad træffer beslutninger på egen hånd inden for nogle rammer. Baggrunden herfor er blandt andet en stigende kompleksitet og specialisering, der indebærer, at ledere er tvunget til at overdrage ansvar og beslutninger til medarbejdere og grupper af medarbejdere.

Det skyldes også krav om så hastige forandringer og omstillinger, at en bureaukratisk beslutningsproces er hæmmende for virksomhedens udvikling, som tværtimod har behov for stor handlekraft. Dertil kommer nutidige medarbejderes krav om ansvar, udvikling og mening. Derfor er der ingen vej uden om værdibaseret ledelse, hvorfor det er nødvendigt, at man rundt om i virksomhederne får langt større indsigt i, hvad værdibaseret ledelse er, samt hvilken rolle værdier spiller i denne sammenhæng.

I det følgende vil jeg knytte nogle kommentarer til hvert af »benene« i modellen.

Udgangspunkt i opgaven

For det første forudsætter værdibaseret ledelse, at virksomhedens – og den enkelte afdelings – mission eller opgave er klar. Opgaven er en del af den ramme, der er vejledende for medarbejdernes handlinger og beslutninger: Har denne aktivitet noget at gøre med den kerneopgave, vi skal løse her i afdelingen? I enhver organisation er der tilbøjelighed til, at man hele tiden finder på nye opgaver og udvider sine områder,



uden at man reflekterer over, om aktiviteten egentlig har betydning for den opgave, man er sat til at løse. Heri ligger også behov for at få afstemt forventninger til de enkelte medarbejdere. Det at den enkelte medarbejder kan se meningen med sit arbejde i forhold til virksomhedens opgave, er en væsentlig faktor for, at medarbejderen prioriterer rigtigt.

Der er for mig ingen tvivl om, at værdibaseret ledelse kan overflødiggøre nogle af virksomhedens regler og politikker, fordi de er hæmmende for medarbejdernes handlemuligheder, og fordi det er ansvarligheden, der er afgørende for beslutninger og handlinger. Men så lang tid regler og retningslinier ikke prioriteres over ansvarligheden og bruges til at »dunke« nogen i hovedet med, mener jeg godt, man kan bibeholde nogle regler og politikker som vejledende støttefunktioner.

En klar vision

For det andet indebærer værdibaseret ledelse en klart formuleret og formidlet vision. Hvis medarbejderne i højere grad skal være selvstyrende, er det nødvendigt, at de ved, hvor virksomheden skal hen. Visioner er ofte meget brede og ikke særlig handlingsvejledende. Hvis en vision skal have værdi i forhold til værdibaseret ledelse, er det vigtigt, at den bliver så præcis, at medarbejderne får et indtryk af, om en beslutning eller handling bringer virksomheden nærmere opfyldelse af visionen. Det vil ofte kræve, at visionen nedbrydes i nogle mål eller milepæle, der er mere retningsvejledende end visionen i sig selv, men som ikke udvisker drømmen.

Som et redskab til at arbejde i den rigtige retning for at nå visionen, kan man overveje hvilke værdier, der skal være styrende i virksomheden på vejen mod visionen.

Lederen er omdrejningspunktet

Den mest afgørende faktor i værdibaseret ledelse er lederen selv. Værdibaseret ledelse kræver dels nogle bestemte egenskaber hos lederen, dels en anden ledelsesstil end traditionel regelbaseret ledelse. I og med at lederen i mindre grad er involveret i de enkelte aktiviteter og beslutninger, fungerer lederen snarere som coach og sparringspartner.

Lederen har en væsentlig opgave i at rekruttere medarbejdere og sikre, at de opnår den personlige og faglige kompetenceudvikling, der er nødvendig. Og lederen er sparringspartner i de løbende refleksioner, der er nødvendige i den værdibaserede organisation. Dialogen er det væsentligste ledelsesredskab, fordi der ikke er så mange traditionelle kontrolrutiner i den værdibaserede organisation.

Et helt afgørende forhold er derfor, at der er tillid mellem lederen og medarbejderne. Dette forudsætter en høj grad af integritet hos lederen – det vil sige overensstemmelse mellem ord og handlinger, at lederen er et forbillede i udlevelsen af virksomhedens værdier. Særlig væsentlig er lederens kommunikationsopgave – opad, nedad, udad, indad. Og værdier kommunikeres ikke primært i form af ord, men i form af handlinger, fortællinger, billeder m.m.

Værdibaseret ledelse stiller store krav til lederen. Der er tale om en voldsom ændring i ledelsesopgaven fra industrikulturens fokus på beslutninger, kontrol og styring til fokus på lederens evne til at turde give slip, give frihed til medarbejderne, udvise og skabe tillid.

Krav til medarbejderne

Denne ændrede ledelsesstil stiller også krav til medarbejderne. De skal kunne fungere inden for disse rammer, der kan synes mindre trygge

og som stiller større krav til selvstændighed, proaktivitet, åbenhed, evne til dialog, beslutningsdygtighed m.m.

Først og fremmest kræver den værdibaserede organisation, at medarbejderne er ansvarlige i forhold til opgaven og visionen, men især i forhold til lederen og de øvrige medarbejdere i virksomheden. Der stilles således også særlige krav til medarbejdernes kompetencer i den værdibaserede organisation, især hvad angår personlige og sociale kompetencer – det man kunne kalde personlige egenskaber.

Og endelig er det vigtigt, at der er samklang mellem virksomhedens værdier og den enkelte medarbejders værdier. Ikke i den forstand af de to sæt af værdier skal være ens, men de skal harmonere. De må ikke være i modstrid, fordi det så enten vil gå ud over respekten for virksomheden eller respekten for medarbejderen.

Samspelet er afgørende

Dette fører til næste element i den værdibaserede virksomhed. Værdibaseret ledelse stiller ikke kun krav til den enkelte leder og medarbejder, men også til relationerne.

Organisationen skal på alle måder kunne fungere selvstændigt, dynamisk og proaktivt. Dette kræver, at samarbejdet og kommunikationen præges af værdier, der fremmer samarbejde og dialog, hvor konflikter og problemer løses konstruktivt, og hvor der sker en selvorganisering, der fremmer opgaveløsningen til fremme af visionen.

Igen er tillid og gensidig ansvarlighed nogle fundamentale værdier der er afgørende for, at relationerne fungerer optimalt. Virksomheden er som en kæde – den er ikke stærkere end det svageste led. Med andre ord: Hvis det optimale udbytte skal nås, hvis visionen skal opfyldes,

hvis ledere og medarbejdere skal fungere godt, er det vigtigt at erkende, at den enkelte er afhængig af de andre, og de andre er afhængig af den enkelte. Derfor er gode samspeilsværdier afgørende for at den værdibaserede ledelse kan fungere og dermed for, at virksomheden kan nå et godt resultat.

Værdierne i alle processer

Det sidste forhold, der skal nævnes i forbindelse med værdibaseret ledelse, er processerne i virksomheden, vel at mærke de processer eller rutiner der giver mulighed for dialog og eftertanke omkring værdierne. Disse processer er eksempler på såkaldte værdimarkører, som er de konkrete og synlige udtryk for værdierne i hverdagen.

Men først lige en opsamling ud fra spørgsmålet: Hvor er de værdier, alle virksomhederne eller organisationerne har så travlt med at få afdækket? Svaret er, at de befinder sig rundt omkring i modellen, men afdækket og defineret i forhold til hvert enkelt formål. Et værdisæt handler om de værdier, der skal kendetegne organisationen for at nå visionen. De er altså styringsredskaber i forhold til visionen og kan være værdier, der er anderledes end de eksisterende værdier i virksomheden, men som er nødvendige for at få den rigtige retning.

Et andet sæt værdier er ledelsesværdierne, som er omdrejningspunkt for lederens integritet og dermed troværdighed som værdibaseret leder. Det er især disse værdier, der giver medarbejderen »licens til kritik«, som man kalder det i Københavns kommune, og som medarbejderne især kan holde lederen fast på i den løbende dialog.

Et yderligere sæt af værdier har til formål at sikre de gode relationer, det gode samarbejde. Der kan aftales samspeilsværdier, som danner

grundlag for en jævnlig dialog om hvor godt samarbejdet fungerer, og dermed hvor der er behov for forbedringer. Ud over de sæt af værdier, der indgår i modellen, kan der formuleres værdier, der danner grundlag for virksomhedens branding og som altså handler om, hvilket image virksomheden ønsker at opnå i forhold til eksterne interessenter, f.eks. kunder, samarbejdspartnere, borgere.

Tilbage til processerne: Et værdisæt kan selvsagt aldrig være dækkende for de værdier, der præger en virksomhed, ledelsen, samarbejdet etc. Vi er styret af utallige værdier – bevidste såvel som ubevidste. Formålet med alligevel at have et begrænset sæt af værdier på forskellige områder er dels at sætte fokus på nogle bestemte sider, der skal styrkes i forhold til formålet, dels at danne omdrejningspunkt for refleksion om, hvad det er, vi gør, og hvorfor vi gør det.

Værdierne som referenceramme

Værdierne er altså en slags »mantra«, der giver en fælles referenceramme når ledere, medarbejdere og andre interessenter skal drøfte, om man lever op til værdierne. Denne refleksion kan konkret foregå på forskellige måder:

Ledelsesværdierne og de værdier, der skal være styringsredskaber i forhold til visionen, kan for eksempel være sidste punkt på ethvert chefmøde, hvor spørgsmålet lyder: Er de beslutninger, der er truffet på mødet, i overensstemmelse med vores værdier?

Andre konkrete måder at dagsordensætte refleksion om værdierne kan være via et afsnit i medarbejder-samtalskemaet om værdier eller via et afsnit i den årlige trivselsundersøgelse. Samspilsværdierne kan f.eks. dagsordensættes på et afdelingsmøde en gang i kvartalet, hvor man gennemfører en scoring, der danner grund-

lag for en dialog i afdelingen om, hvor man ikke lever tilstrækkeligt op til værdierne, og hvordan man bliver bedre. Den reflekterende og dialogbaserede praksis, der er en central del af værdibaseret ledelse, er altså ikke en luftig og ustruktureret opgave, men et element der konkret lægges ind i forskellige ledelsesmæssige og kommunikative rutiner i virksomheden.

Indrømmet: Modellen lægger vægt på resultaterne og de konkrete handlinger i forbindelse med værdier. Men processen omkring afdækning og formulering af værdier er naturligvis i sig selv værdifuld, fordi her begynder refleksionen, og der skabes et værdifællesskab. Men uden et præcist formål og uden inddragelse af de andre elementer i modellen bliver der ikke tale om værdibaseret ledelse.

Indførelse af værdibaseret ledelse i en virksomhed er en omfattende proces, som jeg har forsøgt meget kortfattet at introducere i denne artikel. Det er imidlertid ikke et alt eller intet. Man kan sagtens anvende værdier på enkelte af de nævnte områder. Det vigtige er, at man gør sig klart, hvad man vil med værdierne. Formålet har betydning for, hvilke værdier man når frem til, og hvordan de skal omsættes til praksis.

Der er mange andre problemstillinger i forbindelse med værdier i virksomheder, f.eks. hvordan medarbejdere og andre interessenter inddrages, hvordan der skabes ejerskab, hvilken betydning de enkelte medarbejders personlige værdier har i sammenhængen etc. At ville indføre værdibaseret ledelse er ikke et nemt og hurtigt redskab, som lige med et snuptag kan indføres og evt. erstatte hidtidige styringsværktøjer. Det er derfor, man i mange virksomheder og medarbejdergrupper er blevet skuffet over, at det ikke virker, bare fordi man har fået sat nogle værdier på papir.

Jorden rundt

med journalist Jesper Klit

ningsprojekt om kreativitet og innovation dette bud – eller skulle vi sige skud – mod de seks mest sejlivede myter forbundet med kreativitet:

Sådan beholder du dine kunder

Fokus på kunden. Det har vi hørt så ofte, at det stort set er blevet en kliché. Alligevel insisterer Lewis P. Carbone i Financial Times på, at nutidens virksomheder i vidt omfang ignorerer kundernes behov i en grad at kunderne ifølge Carbone er blevet »uforudsigelige free agents, der i chokerende grad er skuffede og illoyale overfor de virksomheder, de alligevel handler med«. Nu er din virksomhed selvfølgelig noget helt specielt! Men skulle du alligevel være kommet en lille smule i tvivl om du og din virksomhed lever op til de kræsne kunders krav, så foreslår Carbone, at du stiller dig selv følgende spørgsmål:

1. Hvor stor en indflydelse har den oplevelse, du får, når du køber eksempelvis en kop kaffe, på hvor meget du er parat til at betale for kaffen?
2. Hvor ofte kommunikerer din virksomhed med kunderne om, hvordan I kan gøre kundens købs-oplevelse endnu lettere og mere behagelig?
3. Kan du huske de gange du har svoret, at du ALDRIG mere vil handle med en virksomhed på grund af for dårlig kundeservice? Har du fortalt virksomheden det?
4. Vær opmærksom på og lær af hvad andre virksomheder gør for at gøre sig fortjent til kundernes loyalitet.

Seks myter om kreativitet

Harvard Business School's Teresa Amabile – en af verdens ledende forskere inden for kreativitet og innovation – giver i magasinet Fast Company og på baggrund af et netop gennemført forsk-

1. Kreativitet kommer fra de kreative. Ifølge Amabile er det almindelig antagelse blandt ledere at nogle mennesker er kreative – de fleste er ikke! Men denne antagelse er ganske enkelt forkert, fastslår Amabile. Som leder ønsker du ikke at »ghettoisere« kreativitet. Du har tværtimod brug for, at alle i din organisation producerer nye og brugbare ideer – inklusive dine finansfolk! Stort set alt research inden for dette område peger på, at alle med en normal intelligens er i stand til at skabe nyt. Graden af kreativitet afhænger af en række faktorer som eksempelvis: Erfaring, viden, talent, evnen til at tænke på nye måder og viljen til at blive ved at udforske ukendte veje!

2. Penge fremmer kreativiteten. Her handler det om at finde balancen. På den ene side skal medarbejderne naturligvis føle, at de bliver kompenseret på det rette niveau. På den anden side viser Amabile's forskning, at bonus og pay-for-performance planer kan være problematiske, hvis medarbejdere føler, at alt hvad de gør er bundet til en kompensationspakke. I sådanne situationer vil medarbejdere reagere ved at blive lukkede over for forandringer og ved at være mindre villige til at dele ideer og viden med kolleger – alt det der er fundamentet for et kreativt miljø. Amabile's forskning viser, at medarbejderne – i stedet for kontanter – i virkeligheden sætter større pris på et arbejdsmiljø, hvor ledelsen støtter og anerkender kreative tiltag.

3. Tidspres fremmer kreativiteten. I modsætning til hvad de fleste tror, er vi mennesker mindst kreative, når vi kæmper mod uret. Dette vil formentligt komme som en overraskelse for de brancher, hvor begrebet »deadline junkies« er et udbredt fænomen. Naturligvis er vi i stand til at være kreative



med et skarp deadline. Specielt hvis vi får stillet optimale betingelser til rådighed. Men Amabile's studier viser, at vores evne til at skabe kreative løsninger falder, når vi løser opgaver i kamp med uret. Faktisk i en sådan grad, at Amabile kunne konstatere en slags »deadline-tømmermænd«, hvor medarbejdere, der arbejdede under stort tidspres, ikke blot tabte evne til at tænke nyt i situationen, men også nogle dage derefter var bagud på kreativitet.

4. Frygt fremmer kreativitet. En fjerde myte er, at frygt, utilfredshed og ligefrem depression nærer de kreative tanker. Heller ikke denne myte køber Amabile, der på baggrund af daglige indberetninger fra 238 personer over en lang periode konstaterer, at kreativitet først og fremmest associeres med glæde og livslyst. Undersøgelsen viser, at mennesker er glædest, når de får en kreativ ide. Samtidigt har vi størst chance for at få en ny og anderledes ide, hvis vi har været glade dagen før!

5. Konkurrence slår samarbejde. En femte sejlivet myte er, at hård intern konkurrence fostrer innovation. Men ifølge Amabile's undersøgelse er realiteten, at kreativiteten falder, når mennesker i en gruppe konkurrerer i stedet for at arbejde sammen. De mest kreative teams er karakteriseret ved, at medlemmerne har så stor tillid til hinanden, at de ikke tøver med at dele og debattere ideer. Modsat: Hvis medarbejdere primært konkurrerer om anerkendelse, stopper de med at dele information.

6. En strømlinet organisation er en kreativ organisation. Ifølge Amabile går de store down-sizing-programmer hårdt ud over virksomhedernes kreativitet. Under en down-sizing falder medarbejdernes risikovillighed dramatisk, og der er en udbredt tendens til at gøre tingene, som man altid har gjort det. Faktisk er der – set i denne optik – kun én ting, der er værre for en virksomheds evne til at skabe nyt end down-sizing: Det er udsigten til en down-sizing. Fordi medarbejdernes frygt for det ukendte vil føre til, at de – indtil der er en opklaring i sigte – stivner i vante roller.

Stress er sundt

Ifølge University of California kan medarbejdere, der tilbydes en større indsigt i stress, trænes til at blive gladere og mere produktive.

Medarbejdere der forstår at forvandle stress til muligheder frem for at betragte stress som et nederlag, er rent faktisk – viser en videnskabelig undersøgelse fra universitetet – i stand til at gennemføre 40 timers arbejde på den halve tid! Nøglen til denne dramatiske fremgang i effektivitet er ifølge undersøgelsen, at medarbejdere skal lære at betragte fejl som en værdifuld erfaring samt at medarbejderne ændrer deres opfattelse af og adfærd i forhold til tidspres, således at de ser deadlines og mangel på tid som en uvurderlig mulighed for at lære.

Undersøgelsen fra University of California slår dog også fast, at medarbejdere, der ikke er i stand til at spænde deres stress for effektivitetsmaskinen, risikerer at blive syge.



Opskrift på idemøde

At få stærke ideer på et møde og efterfølgende realisere dem kræver både engagement, involvering, systematik og vedholdenhed. Idemøder kræver mere tid end almindelige møder, hvis ideerne skal have en vis styrke og omfang. Virksomheden Idea-Pilot giver disse råd om afholdelsen af selvstændige idemøder:

- 1. Start til tiden.** Kniber det med at få alle til at møde præcist, bør I afsætte ekstra tid i programmet. Start med at holde en pause i stedet for at blive sure.
- 2. Aftal regler og roller.** Hvem leder processen, bidrager med indhold, samler op, holder øje med energiniveauet og så videre?
- 3. Sæt stemningen.** Stor entusiasme og glad besættelse opløser fornuften og sætter den mentale ordensmagt ud af spil. Idearbejdet skal være en leg.
- 4. Bevæg dig.** Krop, sind og rum korresponderer. Vil du have bevægelse i hovedet, så bevæg kroppen og varierer rummet.
- 5. Få alle med.** Dog ikke nødvendigvis på samme tid og samme måde. Er der nogle som hellere vil skrive end tale, tænke alene end sammen med andre, holde pause end holde fast, så lad dem.
- 6. Gør det enkelt.** Idearbejde er komplekst og rodet nok i sig selv. Hold dig til den 4-fasede ideproces: Formulere udfordring, åbne mod muligheder, indføre kriterier og lukke mod valg. Igen og igen.
- 7. Tænk igennem.** Ved idemøder skal I ikke tænke jer om, men tænke jer ud. Helt ud i hampen, tågerne og gråzonen. Og ud til resultater og handlinger. Er det først lykkedes at tænke igennem én gang, bliver det lettere næste gang.
- 8. Gå efter guldet.** Det er sjældent, at den sidder lige i skabet første gang. I stedet for at blive skuffede og føle jer presset, så glæd jer over, at endnu en mulighed er afprøvet. Betragt idearbejdet som en skattejagt i ukendt område. For at finde den rette vej, må I være villige til at afprøve flere veje.
- 9. Benyt time-out.** Hvis ideprocessen ikke rigtigt rykker, så stop den og find ud af hvad der er galt. Grin af det hele og prøv noget andet.
- 10. Tag gidsler.** Inden mødet slutter, skal alle opgaver have fundet en ejer. Jeres ideer og forslag er ikke bedre end jeres evne til at føre dem ud i livet.