

ZOOM IND PÅ MENING



implementconsultinggroup.com

Af Pernille Koch Erichsen,
pke@implement.dk,
Rikke Sick Børgesen Hoffmann,
risb@implement.dk and
Jacob Peterson,
jpe@implement.dk,
Implement Consulting Group

Denne artikel blev oprindeligt
udgivet i Dansk HR – Ledelse i
udvikling 2, 2017.

Hvad er det, der gør, at du står op om morgenen? Hvad er det, der gør, at du indimellem yder en ekstra indsats og sætter barren lidt højere for det, du gerne vil lykkes med – både på arbejde og hjemme? Hvad er det, der gør, at du lige nu læser denne artikel?

Hvis vi skulle svare med én sætning: **Fordi det giver mening for dig!** Og mening er netop omdrejningspunktet for denne artikel. Forskning viser nemlig¹, at hvis vi kan finde mening i vores arbejdsliv eller i vores privatliv, har vi direkte adgang til en af de stærkeste drivkræfter i os alle, der kan gøre os i stand til at udrette de utroligste ting og klare selv de mest udfordrende situationer.

"Life is never made unbearable by circumstances, but only by the lack of meaning and purpose." **Viktor E. Frankl**²

Hvis du køber ind på præmissen om at mening er en af de stærkeste drivkræfter

i os alle, så er der måske noget at hente i begrebet "purpose-driven leadership". Essensen i denne tilgang er at stille skarpt på, hvordan man som leder, medarbejder og organisation kan skabe rammerne for et meningsfuldt arbejde. Helt konkret betyder det at du skal arbejde på at blive endnu bedre til at navigere i "meningslandskabet" og til at sætte retning i forhold til noget, der giver mening både for dig, for den enkelte medarbejder og for virksomheden.

Én ting, der er grundlæggende for purpose-driven leadership, er, at du som leder altid starter med at zoome ind på et "why" og kommunikerer dette, før du går



videre til "how" og "what". Simon Sinek³, som er motivationseksperter og forfatter til bogen "Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action", har illustreret denne proces i det, han kalder "the golden circle".

The golden circle viser, hvorfor nogle ledere og organisationer har opnået ekstraordinære resultater. Fælles for dem er, at de, uafhængigt af størrelse og branche, alle har været drevet af mening og har stillet skarpt på mening i den måde, de har tænkt, handlet og kommunikeret på. De har således alle ledet deres virksomhed fra indersiden af cirklen og ud (og ikke omvendt). En af de vigtigste ledelsesmæssige opgaver er derfor at sikre, at ting giver mening. Men hvad gør du som leder, når tingene ikke giver mening for dig selv?

I både offentlige og private organisationer får vi tit spørgsmålet: **Hvad gør jeg, når jeg får pålagt ting fra oven, der ikke giver mening?** I en offentlig kontekst oplever ledere eksempelvis, at de indimellem får pålagt diverse krav fra politisk side, der ikke altid giver mening. Og også i det private kan ledere indimellem opleve, at de bliver nødt til at implementere nye virksomhedsstrategier, som heller ikke altid giver lige god mening for dem.

Uanset hvad du som leder bliver pålagt i din ledelsesopgave, er det dit ansvar at søge efter mening i det, du bliver pålagt. Det kan af og til være svært, men her må du finde luppen frem og zoome ind på de små glimt af mening, du forhåbentlig kan finde. En ting er nemlig sikkert, og det er, at ingen får energi og motivation af at høre lederen sige: "Ja, det her giver ingen mening for mig, men det er noget, vi skal gøre, fordi de siger det fra direktionens side eller fra politisk side." I stedet kan du som leder sige: "Ja, der er ting her, som ved første øjekast ikke giver mening, men jeg har kigget på det, og hvis jeg skal fremhæve noget, der kunne give god mening for mig og for vores enhed, så er det... Når I nu har hørt mig fortælle dette – hvordan kan vi så arbejde med det her, så det også kommer til at give mening for jer?"

Har du bemærket et skift i mindset?

Mening bliver et vigtigere og vigtigere element i arbejdssammenhænge, og særligt de yngre generationer af medarbejdere mellem 25 og 40 år er optaget af dette tema. De går ikke bare på arbejde for at tjene penge, arbejdet skal også give mening. Vi oplever derfor flere ledere, der fortæller os, at de ikke helt ved, hvordan de skal håndtere dette skift i fokus fra førhen, hvor de primært havde samtaler, der drejede sig om performance ("how" og "what"), til nu, hvor ansøgere forventer en samtale, der handler mere om mening ("why"). Så i stedet for at tale om: "Hvad er næste skridt i min karriere, og hvordan opnår jeg at nå dette mål?", vil medarbejdere og ledere i dag gerne drøfte: "Hvordan finder jeg mening i det, jeg arbejder med for tiden?" og "Hvordan kan vi gøre vores produkter til noget, der har et højere formål end øget omsætning og vækst?"

Tre ting, der giver mening

Forskning viser, at du kan opnå følgende tre ting ved at arbejde med mening på et individuelt og et organisatorisk niveau⁴:

1. Højere grad af **engagement og motivation**, fordi den enkelte kan se sin egen mening i den arbejdsmæssige kontekst. Faktisk viser undersøgelser, at medarbejdere, der kan se mening med deres arbejde, yder op til fire gange mere end medarbejdere, der blot går på arbejde for at få udbetalt deres løn.
2. Bedre fundament for at træffe **de rigtige beslutninger**, da disse intuitivt kan relateres til ens egen mening, når virksomhedens formål er klart.
3. **Øget fornemmelse** for retning, også selvom der er usikkerhed. Dermed bliver det nemmere at håndtere forandringer, fordi man kan se forandringerne i sammenhæng med helheden.

Du tænker måske, at det kan virke som en stor opgave, at lederen nu har fået det på sin to-do-liste at skabe mening i med-

arbejderens liv! Og det er muligvis også sat lidt på spidsen, for det er naturligvis i sidste ende medarbejderens eget ansvar at skabe mening i sit eget liv. Men lederen kan spille en væsentlig rolle i processen med at gøre det daglige arbejde meningsfuldt og dermed få de mest motiverede og engagerede medarbejdere. Og som en direkte effekt af dette også få de bedste resultater.

Så hvordan kan du som leder skabe mere mening for dine medarbejdere i deres dagligdag? En af de mest effektive måder, du kan skabe mening blandt mennesker, er gennem noget så simpelt som en god, gammeldags samtale. Men hvad er egentlig en god samtale, der bidrager til at fremme mening, og hvordan gør man det?

Det har vi et bud på, som vi gerne vil dele med dig – vi kalder dette **"REAL conversations"**⁵.

REAL conversations – en måde at have samtaler på, der skaber mening

REAL conversations bygger på et mix af forskellige teorier og filosofier inden for organisation, ledelse og psykologi. Tilsammen danner de et mindset og nogle konkrete værktøjer, som du kan bruge til at øge graden af meningsdannelse i samtaler – værktøjerne er ikke bare for lederen, men også for den enkelte medarbejder/det enkelte team. Bag forkortelsen REAL ligger ordene: **Relatér**, **Engagér**, **Anerkend** og **Lyt**.

Relatér

Hvis du er oprigtigt interesseret i at relatere til den, du taler med, udviser du nysgerrighed, respekt, ærlighed og villighed til at dele (også egen sårbarhed). En konkret måde at relatere på kunne for eksempel lyde således: Leder: "Jeg er i tvivl om en beslutning, som jeg håber, du vil hjælpe mig med at kvalificere?" Når lederen har fortalt, hvad det drejer sig om: "Hvad tænker du om dette?"

Engagér

Hvis du ønsker at engagere andre gennem samtaler, er den bedste og hurtigste måde at gøre det på at sætte retning for samtalen,

så den kommer til at handle om noget, der er vigtigt for begge parter (ikke kun for den ene). En konkret måde at engagere medarbejderen på kunne for eksempel lyde således: "Af de beslutninger, der er truffet, hvilke er så vigtigst for dig, at vi går i dybden med? Og hvordan bliver disse beslutninger ikke kun vigtige for mig som leder, men også for dig i forhold til dine arbejdsopgaver og mål?"

Anerkend

Hvis du virkelig gerne vil anerkende andre, handler det om at være i stand til at spotte styrker hos den, du taler med, og tænke positivt og fokusere på det, der virker (frem for på det, der ikke virker). Et konkret eksempel på anerkendelse af en medarbejder i en samtale kunne lyde således: "Selvom der lige nu er mange ubekendte faktorer i den forandring, vi står overfor, skal du vide, at jeg har bemærket din evne til at overskue og navigere i tingene på trods af uklarhed. Det kræver meget styrke. Hvordan ser du det selv?"

Lyt

Hvis du gerne vil have folk til at åbne op og give udtryk for det, der er vigtigt for dem, er det en forudsætning, at du kan lytte. Det kræver, at du retter sin fulde opmærksomhed mod den, du taler med, og lytter efter de ting i samtalen, der er vigtige for ham eller hende. Et konkret eksempel på en leders aktive lytning kunne være: "Du nævner, at du gerne vil styrke samarbejdet til de andre enheder. Det giver mig en fornemmelse af, at du har haft noget i tankerne i forhold til samarbejdet, som kunne være vigtigt for os at tale om. Er det rigtigt fornemmet?"

Hvad der giver mening for dig i din ledelse, og hvad der er vigtigt for dig at arbejde videre med, er selvfølgelig kun noget, du selv kan beslutte. Vi håber dog, at vi gennem vores fokus på purpose-driven leadership og REAL conversations har kunnet give dig inspiration til, hvordan du kan fremme mening i en ledelsesmæssig kontekst – og derigennem skabe motivation, engagement og meningsfulde resultater.

-
1. Dan Ariely, Simon Sinek, Daniel Pink, Karl Weick etc.
 2. Viktor Frankl (1959). "Man's Search for Meaning"
 3. Simon Sinek (2009). "Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action"
 4. Edward Deci, Richard Ryan, Rick Maurer, Dan Ariely, Simon Sinek, Daniel Pink, Karl Weick
 5. REAL conversations er et rammeværk, der er udviklet af Rikke Sick Børgesen, Tor Nonnegaard og Pernille Koch Erichsen, Implement Consulting Group. REAL oversættes også til engelsk: Relate, Engage, Appreciate, Listen.



KORT OM IMPLEMENT

Grundlagt: 1996
Antal medarbejdere: 900
Kontorer: København, Aarhus, Stockholm, Malmö, Oslo, Zürich og München
implementconsultinggroup.com