

THINK ABOUT IT

Hvad vil du have ud af dit næste kickoff?

Hvis du ønsker engagement, loyalitet og opbakning fra medarbejderne under og efter dit næste kickoff så skab en "Sense of Direction", "Sense of Belonging" samt en "Sense of Contribution". I praksis betyder det, at tilhørerne kan se sig selv i dit billede af fremtiden, at de kan forstå, hvad der kræves af dem samt at du kan forklare, hvordan du vil sikre, at medarbejderne føler sig støttet i deres udvikling og vækst.

Når jeg fortæller lederteamet, at det er i september måned, de skal planlægge den strategiske fortælling, som skal bruges til deres kickoff i januar, så ryster de fleste på hovedet. Og når jeg forklarer, at det tager omkring 40 timer at designe, udvikle, teste og praktisere den strategiske fortælling, bliver jeg for det meste mødt af overbærende smil, da de fleste ledere mener, at de kan banke årets PowerPoint sammen på langt under 40 timer!

For de fleste ledere er formålet med årets kickoff at engagere medarbejdere på en sådan måde, at de efterfølgende udviser begejstring for fremtiden. Det kan godt være at vejen ud i fremtiden bliver stenet, udfordrende og genstridig, men uden engagement, loyalitet og opbakning fra medarbejdernes side bliver vejen blot endnu mere ufremkommelig.

De fleste vil hellere inspireres end de vil motiveres.

Det ligger dybt i menneskets natur, at hvis vi skal tro på en fremtid fortalt af andre, så skal vi kunne se os selv i det billede, der bliver tegnet af fremtiden. Samtidig skal det billede, der tegnes af fortiden give en god forklaring på, hvorfor strategien nu ændres, hvorfor kulturen skal finjusteres, hvorfor vi skal arbejde sammen på helt nye måder og især, hvorfor min rolle og måde at være i verden på skal laves om.

THINK ABOUT IT

Den gode strategiske fortælling skaber netop dette emotionelle engagement hos medarbejderne, hvor den fremtidige strategi underbygges af selve fortællingen. En kraftfuld strategisk fortælling indeholder følgende elementer:

#1 – Lav et tydeligt billede af den enkeltes rolle i fremtiden

Medarbejderne skal tydeligt kunne forstå deres roller, ansvar og beføjelser i den nye fremtid. Det er nemt nok at fortælle, at nu skal der være mere kundefokus eller nu skal vi stå sammen som en enhed, men hvad betyder det egentligt for den enkelte? Kræver det helt nye færdigheder inden for samarbejde, skal it-systemerne justeres så kunden også kommer i fokus rent datamæssigt, eller planlægges der flere seminarer og workshops med kunderne og dermed nye krav til at være sælgende og opsøgende?

Tydelige forventninger og feedback er en forudsætning for udviklingen af de nye strategiske kompetencer

Og når medarbejderne har fået en ide om de nye kompetencer, der er brug for, så er det vigtigt også at kunne forklare – uden dog at have det færdige kompetenceudviklingsprogram klar fra trykkeren – hvordan man som medarbejder forventes at udvikle de nye strategiske kompetencer. Når vi som mennesker har en tydelig forståelse af, hvad der forventes af os, så vokser engagementet, hvis vi samtidig tror, at vi bliver støttet – fx. med træning eller sparring - i at leve op til forventningerne.

#2 – Indbyg en forklaring på det geniale i at skifte fortælling

Jeg anvender begreberne "Den gamle fortælling", "Den nuværende fortælling" og "Den fremtidige fortælling". Den fremtidige fortælling er naturligvis der, hvor du ønsker at tage medarbejderne hen, mens den nuværende fortælling er der, hvor I befinder jer netop nu.

Det kan være at fremtiden indeholder en langt større grad af kundefokus, mens den nuværende fortælling fx indeholder det at lande ovenpå en omstrukturering.

Husk det historiske perspektiv i din strategiske fortælling

Den nuværende fortælling forklarer om de forberedelser, der er gjort for, at man kan blive klar til at træde ind i den nye fortælling. Den gamle fortælling kunne handle om en hverdag med siloer og

THINK ABOUT IT

kongedømmer i organisationen og dermed være en god forklaring på, hvorfor en omorganisering var nødvendig. Det historiske perspektiv i en fortælling gør den fremtidige fortælling mere realistisk.

#3 – Mere inspiration end motivation

De fleste har været til kickoff og hørt "We Are The Champions" af Queen, hørt et foredrag af "Det Uheldige Menneske" eller "Elitesportsudøveren", der mod alle odds eller gennem hårdt arbejde gjorde det umulige muligt eller levet sig ind i et "James Bond" eller "Tyroler Ølfest" tema. Men det giver som regel blot høj energi og betragtes mest af alt som "Årets Firmafest", hvor der betales tilbage for et år med hårdt arbejde.

De fleste ønsker at være sammen med mennesker, der interesserer sig for noget

Men et kickoff kan være endnu mere inspirerende og samtidig have en langt længere holdbarhed. Inspiration opstår, når du som leder inddrager noget af det, som du interesserer dig for i tilværelsen. Om det er fluefiskeri, cykelløb eller historiske vandringer i Peru betyder intet – bare det fylder dit hjerte med passion, begejstring og mening for dig. Der vil altid være paralleller til den måde, du er nærværende og læser naturen på som fluefisker til den måde, du opmuntrer andre og selv bliver opmuntret på i et cykelløb eller hvordan det kræver gode rutiner og forberedelse for at få den bedste historiske oplevelse.

#4 – Forklar værdien ved at træde ind i fortællingen

Det handler om at forklare, hvilken værdi kunderne kommer til at opleve ved, at I som organisation eller virksomhed træder ind i den nye fortælling. Det vigtige i den forbindelse er at holde "leverance" og "værdi" adskilt. Værdien for kunden er ikke, at I sikrer at kundens it-system fungerer optimalt, at posten kommer frem til den rigtige adresse, at toget går til tiden eller at I kan levere i høj kvalitet eller undgå fejl. Det er i sig selv blot med til at give jer som virksomhed eller organisation en berettigelse til at være leverandør.

En meningsfuld arbejdsdag giver ekstra overskud

Så værdien for kunden ved at deres it-system fungerer optimalt kunne være, at kunden dermed kan fokusere på innovation, markedsudvikling eller en eventuelt forestående omorganisering. Når vi kan forklare medarbejderne formålet med at både gå på arbejde og samtidig udvikle virksomheden eller organisationen, mens de passer deres arbejde, så opnår vi et endnu større engagement.

THINK ABOUT IT

#5 – Gode elementer fra Story Telling

Der er mange gode og virkefulde elementer fra traditionel Story Telling, som du også kan inddrage i din strategiske fortælling. En kort liste af sådanne elementer er bl.a.:

- **Drama.** Alle inspirerende fortællinger indeholder et drama i en eller anden forstand. Drama sætter gang i vores fantasi og indlevelse, og fortællingen bliver derfor lettere at huske.
- **Metaforer.** Metaforer eller billeder giver de mere visuelt orienterede medarbejdere vigtig stimulans til deres egen billeddannelse og dermed medansvar.
- **Beviser.** Dette er normalt grafer, data, statistikker etc., som underbygger troværdigheden eller ægtheden af fortællingen.
- **Følelser.** Når vi engagerer os emotionelt i en fortælling, begynder vi at leve med i historien og kan derfor bedre relatere os til selve handlingen – og dramaet.
- **Engagement.** Du kan engagere deltagerne ved at stille dem spørgsmål og få svar ved fx. håndsoprækning. Det at vi bevæger os rent fysisk gør, at kroppen lærer og engagerer sig hurtigere.

Den strategiske fortælling kræver således en del forberedelse og kan med fordel udvikles samtidig med, at strategien for fremtiden udvikles. Rigtig mange virksomheder går i arbejdstøjet i september for at have tid til at udvikle den strategi, der skal præsenteres i januar. Få mere engagement, loyalitet og opbakning ved at udvikle den virkningsfulde strategiske fortælling – og inddrag eventuelt en lille håndfuld medarbejdere i designet af historien – erfaringen viser at dette ville bringe helt nye kraftfulde vinkler til fortællingen.

Link:

[Klik her, hvis du vil læse mere om udviklingen af robuste teams](#)

[Klik her, hvis du vil læse mere om den originale og autentiske leder](#)

Flemming Christensen

Mobil: 40 88 55 89

Email: fch@thinkaboutit.dk

Blog: www.flemmingsblog.dk