

En virksomheds ideer er kun så værdifulde som den kultur, der udklækker og udvikler dem

Oftest bliver virksomheders potentiale målt i eksterne muligheder på markedet eller på optimering af virksomhedens finansielle kapital. Men der findes et potentiale i virksomheder, som rummer meget større muligheder end ovenstående vurderingsformer. Nemlig en kultur, der fremmer medarbejdernes ideer.

Mads Bab Gnist

Jeg taler ikke bare om tilfældige ideer, men om værdifulde ideer, der bidrager til en bedre udvikling af virksomheden.

Når jeg taler om ideer som potentiale, er der tale om et spektrum af små ideer, der handler om enkle justeringer af arbejdsgange, produkter eller ydelser til store ideer, der ændrer hele processer, revolutionerer produkter, ydelser eller servicetiltag. I vurderingen af potentiale er det dog nødvendigt at vurdere såvel de ideer, der dyrkes (de synlige ideer), og alle de ideer, der er uopdyrket og endda uopdaget. Altså ideer, man slet ikke har fået endnu, men som under de rette omstændigheder udklækkes af organisationens medarbejdere.

Det er naturligvis svært, hvis ikke umuligt, at måle det, som ikke er – altså at vurdere mængden og kvaliteten af de ideer, organisationen endnu ikke har fået. Derfor handler det om at vurdere, om forudsætningerne for udklækning og realisering af ideer er tilstede – eller med andre ord at vurdere, om kulturen i organisationen fremmer eller hæmmer ideer.

De fleste virksomheder hævder at ville fremme kreativitet, idéudvikling, risici og ud af boksen-tænkning, men hvad man meget ofte finder, er en performance management-tilgang og kultur, der uundgåeligt hindrer ovenstående.

Afdækker man de bedste ideers vej til virkeligheden, viser det sig ofte, at de lykkedes på trods af kulturen. Hvis de bedste ideer kun overlever på trods af systemet – hvis bestræbelserne på at realisere dem, er en heroisk kamp mod en overmagt, hvor ideerne konstant bevæger sig i et minefelt af vanetænkning, overdreven kontrol og målstyring, så er svaret på spørgsmålet – hvor mange værdiskabende ideer er vi så gået glip af – nok ret nedslående.

Forskning har nogle nye svar

I et studie foretaget i 2013 bad forskere deltagerne om at vurdere relevansen af ideen til et nyt produkt: En løbesko baseret på nanoteknologi, der automatisk forbedrede sin pasform og reducerede vabler. Nogle af deltagerne blev påvirket til en tænkemåde af mangfoldighed (der er mange potentielle svar til problemet) andre blev derimod påvirket til at tænke mere i baner af entydighed (problemet kræver en sikker løsning).

De små påvirkninger havde en afgørende forskel i deres vurdering af ideen. Deltagerne med et tankesæt af entydighed vurderede ideen som mindre relevant end gruppen med et mangfoldigheds-tankesæt. Tilsvarende scorede gruppen med det entydige fokus i en associations-test langt højere på forhold vedr. genkendelighed og forudsigelighed.

” Afdækker man de bedste ideers vej til virkeligheden, viser det sig ofte, at de lykkedes på trods af kulturen



Mads Bab, Gnist

I et tilsvarende studie ville forskerne se på ovenstående resultater, men med et mere nuanceret blik. Igen skulle deltagerne vurdere en idé, men denne gang var der tale om fire idéer, hvor to uafhængigt var blevet vurderet som værdifulde ideer, og to blev vurderet modsat. Forskerne ville se, om vores tankesæt påvirker vores vurdering af alle ideer eller kun de værdiskabende.

Igen frembragte man to tankemåder. Nogle blev sat i en abstrakt og bredt tænkende – ”hvorfor”-tankemåde, og andre blev sat i en konkret og mere snævert ”hvordan”-tankemåde.

Alle deltagerne gennemskuede de to dårlige idéer og vurderede dem som værende uinspirerende uanset tankemåde. De på forhånd vurderede værdiskabende ideer blev derimod vurderet forskelligt afhængigt af tankemåde. Deltagerne i ”hvorfor”-tankemåde vurderede ideerne mere positivt end deltagerne i ”hvordan”-tankemåden.

Forskerne tror at ”hvorfor”-tankesættet udspringer af en indre motiveret tilgang til at undersøge muligheder, hvor en ”hvordan”-tilgang udspringer af en ekstern motiveret tilgang til at få ideen til at passe ind i en bestemt og ofte kontrolleret ramme.

Traditionel performance management kan være problemet

At genkende hvilke tankemåder der fremmer eller hæmmer idéernes vej til virkelighed, er første skridt i at sikre en virksomhedskultur, der realiserer et større potentiale. Desværre præges virksomheder i dag af et stigende antal kontrolinstanser som præstationsmålinger, økonomistyring og adfærdskrav. De rationelle vækstkrav øger behovet for kontrolrutiner og styringsprincipper, der jo,

når de er vedtaget, kræver øget styring. Dagens ledere konfronteres med et stigende antal målinger og registreringer. Man skal gennemføre 360 graders analyser, medarbejdermålinger, opdatere sine KPI'er (Key Performance Indicators) og kæde hele logikken sammen i et balanced score card. Hver for sig er disse værktøjer særdeles potente informationskilder, der hvis grebet rigtigt an giver et godt grundlag for dialog og udvikling og dermed forbedring af resultater. Men eksperter vurderinger verden rundt viser oftere og oftere, at målingerne i sig selv er målet og ikke midlet til diskussioner og udvikling af en kultur, der fremmer ideer. ☹



- ☉ Det konsekvente fokus på målinger som vejen frem er resultatet af en omkostnings- og effektivitets-logik og ikke af den viden, vi har om motivation. Målinger og kontrol driver lederne til at dokumentere og kontrollere deres medarbejdere frem for at relatere sig til dem. Dialogen bliver "Har du nået dine mål? – Hvorfor ikke?". Lederrollen handler derfor mere om management, altså opfølgning og kontrol, end om ledelse af fællesskaber bestående af selvledende individer, der løbende udklækker små og store ideer.

En indre drevet motivation

I skærende kontrast til dette viser forskning igen og igen, at det, som engagerer mennesker allermost og frembringer deres bedste ideer, er et engagement kendetegnet ved især tre forhold:

- Selvbestemmelse
- At kunne mestre sine opgaver
- Samhørighed og gensidighed

Når mennesker har stor indflydelse på egen hverdag og medvirker til at sætte meningsfulde mål, når de har plads til at udfolde deres styrker, viser forskning i dag, at engagementet og mængden af kreative ideer stiger. I en Gallupundersøgelse siger 59 % af de medarbejdere, hvis styrker er i spil dagligt, at de får deres bedste ideer på jobbet. Modsat er svaret blandt dem, hvis styrker ikke er i spil, kun 3 %.

Er løbet kørt? Eller kan vi med udgangspunkt i denne forskningsbaserede viden sikre flere værdiskabende ideer – som virksomheder såvel som mennesker? Løsningen er ikke afskaffelsen af de eksisterende systemer, men integration, hvor vi anerkender, at løsningen af nutidens vigtigste opgaver ikke findes i performancekultur, hvor alt kontrolleres, og få mennesker vurderer, hvad der er rigtig og forkert, men i en kultur, der anerkender og dyrker menneskers grundlæggende behov for selvbestemmelse, mestring og samhørighed.

Lederen som facilitator af kultur – ikke skaberen af kultur

Ovenstående tre behov er nøglen til en kultur der udklækker og udvikler små og store ideer. Det er dog ikke behov, der opfyldes af lederen igennem belønninger (der i virkeligheden opfattes som skjult kontrol), men derimod af en ledelse, der aktivt faciliterer den rette kultur.

Når jeg mener, vi i langt højere grad bør betragte lederen som facilitator, handler det om at gøre hverdagen let, så man på den måde hjælper en gruppe til at nå et fælles mål. Det bør ske under følgende forudsætninger:

- Medarbejdernes aktive medvirken er afgørende for at opnå et godt resultat
- Faglighed og personlighed hos og på tværs af individerne skal understøtte hinanden
- Medarbejderne skal have fælles ejerskab til de resultater, der skabes

I min tilgang til lederudvikling og kulturskabelse er jeg især inspireret af flere forskere inden for positiv psykologi, bl.a. Kim Cameron, der definerer positivt lederskab som det "generelt at fremme positivt afvigende præstationer, fremme styrkefokusering og værdsættelse i organisationen samt det at sætte fokus på det gode i organisationen."

Forskning indikerer, at ledere bør begrænse det fokus, hvor de med kontrol og målstyring anlægger en tilgang, der mere handler om at styre organisationen til forudbestemte resultater og følelsesmæssigt fattig realisering af måltal og i stedet fokusere på at facilitere udvikling af en kultur, der fremmer organisationens evne og muligheder til selv at træffe værdifulde beslutninger. En kultur, hvor der er fokus på styrker og det at mestre vores opgaver, og hvor vi med en høj grad af samhørighed realiserer særlige formål. I hvert fald hvis man som leder ønsker en kultur, der udklækker de ideer, der sikrer ekstraordinære resultater. ☉

