VÆKSTHUS FOR LEDELSE



4 min. 28-04-2017

Sineks nøgle til succesfulde forandringer

Som leder skal du ikke fokusere på hvad I gør – det vigtige er, hvorfor I gør det. Den tankegang stammer fra ledelseseksperten Simon Sinek. Læs om, hvorfor du skal starte med hvorfor og få råd om, hvordan du bruger hvorfor i praksis.

Skribentinfo



Morten Svalgaard Nielsen
Chefkonsulent i Region Hovedstaden
Region Hovedstaden



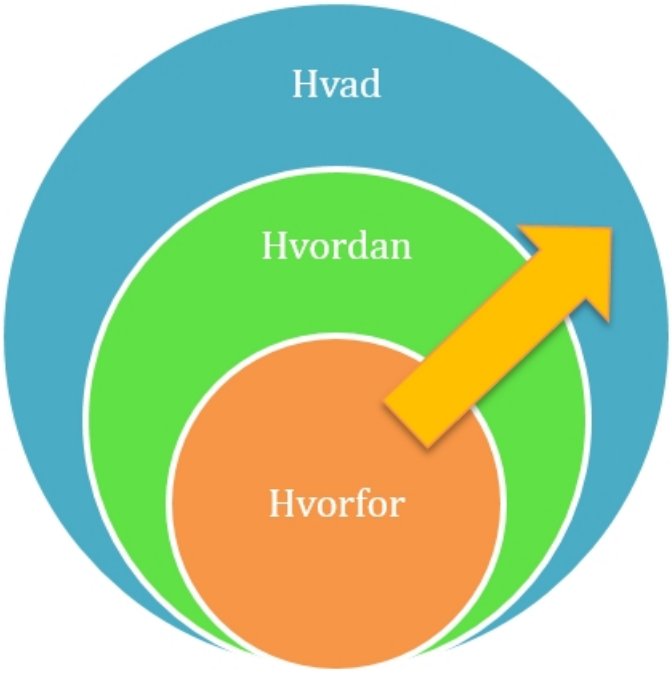
Susanne Rubæk
cand.scient.adm. og certificeret coach

Cirka 70 pct. af alle forandringsprocesser slår fejl. Ifølge anerkendte ledelsesforskere skyldes det, at mange ledere og deres organisationer ikke er gode nok til at skabe fortællinger, der giver mening og værdi. Forudsætningen for succes er, at man kan omstille sig til at være en organisation med et tydeligt *hvorfor*.

Derfor skal du gentænke dit *hvorfor*

Kommunikationseksperten Simon Sinek arbejder med en ledelsesfilosofi, hvor tydeliggørelse af mening og værdi skaber inspiration og motivation. Én af lederens fornemmeste opgaver er at formidle ”the big why”, der bidrager til at levendegøre og oversætte vision, mission, værdier og strategi, til en attraktiv organisatorisk praksis.

Både dine medarbejdere og borgerne har behov for at vide, hvorfor I gør, som I gør. Antagelsen er, at medarbejderne så lettere accepterer, hvad og hvordan I gør det. Hans model er meget simpel og ser således ud:



Fra det abstrakte mod det konkrete

Simon Sinek antager, at vejen til at inspirere og motivere medarbejdere går ud på at tydeliggøre, hvad der ligger bag ens handlinger. I bogen »Start med hvorfor« (2013) forklarer Simon Sinek, at det vigtigste er *hvorfor* og ikke *hvad*. Store banebrydende taler af fx JFK, Gandhi eller Martin Luther King var drevet af deres *hvorfor*.

Fælles for de 3 giganter var, at de var optaget af at skabe en bedre verden. Du husker nok deres sætninger, som fx: ”I have a dream” og ”Ich bin ein Berliner”. Beskrivelsen af deres drøm går fra det abstrakte mod det konkrete. En beskrivelse af det som skaber værdi for mig, for os, for afdelingen, for organisationen, for samfundet, for verden – afhængig af hvilken kontekst du taler ind i.

Simon Sinek fremhæver selv Apples grundlægger Steve Jobs som excellent til at skabe værdikommunikation ved at fokusere på idéen om at være kreativ og original frem for at fokusere på de enkelte funktioner og tekniske specifikationer på Apples produkter.





Hvorfor giver mening

Mange medarbejdere motiveres allerede i dag af, at deres arbejde giver mening. Det, at de kan være med til at gøre en forskel for noget eller nogen, er med til at gøre arbejdsopgaverne spændende. Fremover vil medarbejdere og ledere i endnu højere grad stille spørgsmål ved, hvorfor de skal arbejde for netop din organisation. Det betyder, at organisationer skal have svar på rede hånd om, hvad meningen med organisationens virke er.

Et meningsfyldt arbejde kommer fremover til at stå forrest i rækken af krav og ønsker til et job. Det vil sige før løn, bonusser, titler og tryghed i ansættelsen. Medarbejderne vil fortsat have løn for arbejdet, men de vil også kunne se en mening med deres bestræbelser. Uden mening vil det blive svært at tiltrække de bedste medarbejdere.

Når man ved, hvorfor man gør sit arbede, er det lettere at sætte en retning samt at finde ud af, hvilke opgaver der skal prioriteres. Hvis en organisation klart definerer sit *hvorfor* og derved målet for organisationens virke, har medarbejderne et pejlemærke for, hvad organisationen gerne vil opnå.

3 spørgsmål der hjælper til at fokusere på *hvorfor*

Som leder skal du derfor fokusere på at kommunikere, hvorfor en opgave er vigtig. Kun i det omfang, der er behov for det, skal du også fortælle om, hvad opgaven præcis går ud på, og hvordan den skal udføres.

Her får du tre spørgsmål, der kan hjælpe dig med at zoome ind på jeres *hvorfor,* så du kan kommunikere det til dine medarbejdere.

1. Hvorfor tror du, det I gør, virker i din organisation? Tag afsæt i din organisations vision, mission og strategi. Hvilken mening, forandring og værdi vil I skabe? Hvad ville mangle, hvis I ikke var der? Dit mål er, at du skal kunne formidle jeres fælles drøm med afsæt i det, som I tror på.

2. Hvordan gør I det? Hvordan virker det? Tag afsæt i de specifikke metoder, I anvender. Din fortælling her skal bygge videre på jeres *hvorfor* og forklare den logiske konsekvens af, hvordan jeres *hvorfor* bliver til *hvordan,* altså hvordan det skal fungere i praksis. Brug gerne eksempler fra hverdagen.

3. Hvad er jeres ydelser, services eller tjenester? Tag afsæt i, hvad I kan hjælpe borgerne til at gøre det bedre etc.? *Hvad* skal bruges som en punchline til slut a la: ”Så derfor skal vi indføre..., arbejde med borgerinddrage, organisere os på denne måde fremadrettet, etc.…”

Det er fristende at lade din fortælling starte med at forklare, hvad det er, I beskæftiger jer med, men Sineks pointe er, at det som regel er uinspirerede, og sjældent differentierer det, som I gør, fra alle mulige andre.

To eksempler - med og uden Sineks model

Sådan kommunikerer man uden Sineks model:

Her startes med *hvad*:

”I vores kommune ønsker vi at gøre en forskel ved at inddrage borgerne og fokusere på borgercentrerede løsninger både i selve udførelsen af ydelser og i valget af, hvilke ydelser der skal prioriteres”.

Dernæst *hvordan:*

”Vi tror på, at borgerne har en unik viden og er en central kilde til information. Vi har gode erfaringer med inddragelse gennem tilfredshedsundersøgelser, dialogmøder og workshops, hvor vi får indsigt i, hvordan borgerne tænker og oplever kommunens ydelser”.

Pointen er, at vi ofte glemmer eller antager, at det ikke er vigtig, eller at det er indforstået at kommunikere *hvorfor*.

I eksemplet nedenfor kan de se, hvordan man med Simon Sineks afsæt ville starte sin kommunikation.

Sådan kommunikerer man med Sineks model:

Her starter man med det vigtigste og mest identitetsskabende *hvorfor:*

”Vi tror på et tillidsfuldt møde mellem mennesker, mellem den enkelte borger og kommunen. Vi gør det for at få indsigt i borgernes tanker, handlinger, behov og drømme, så vi kan forstå, hvorfor de opfatter kommunens ydelse, som de gør. Vi tror på, at gennem inddragelse og samarbejde kan vi sammen skabe bedre ydelser og resultater. Vi tror på, at når vi inddrager borgerne, så styrkes tilliden til hele det danske velfærdssamfund”.

Som en logisk konsekvens af *hvorfor* forklares *hvordan*, der er magen til ovenstående. Så derfor bliver det indlysende at forklare *hvad*, ligeledes som ovenstående. Den væsentligste ændring er altså rækkefølgen, der sikrer et stærkt *hvorfor* som afsæt. Det virker banalt, men virkningen er umådelig stor i den mundtlige præsentation. Prøv evt. at læse teksterne højt for dig selv, og mærk forskellen.

Susanne Rubæk og Morten Svalgaard Nielsen er forfattere til en række bøger, senest deres fælles udgivelse Kommunikation om innovation. 2016 DJØF Forlaget. Du kan læse mere om bogen her.

Læs også:

Weick: Pas på selvopfyldende profetier

Pas på fortællingen om forandringen

Hildebrandts 3 råd om at lede forandringer