

Purpose

ER EN ØVELSE I MOD

Purpose har sneget sig ind i den daglige tale på ledelsesgange, når der diskuteres, hvordan virksomheden både kan skabe høj performance, arbejdsglæde og mindre stress hos medarbejderne. Men mange mister modet, når det kommer til at høste de fulde fordele.

Maiken Piil
rådgiver og coach

Det er ikke noget at sige til, at purpose er blevet det nye hotte emne rundt omkring i virksomhederne. Uanset hvilken undersøgelse om purpose man kigger på, så tænder resultaterne hurtigt blinkende stjerner i øjnene på udfordrede ledere, der kæmper med medarbejdertilfredshed og engagement, medarbejdertiltrækning- og fastholdelse, stress, performanceresultater, innovation og kundeloyalitet – for nu bare at nævne et par af de områder, som purpose går ind og kaster sit tryk over.

Der er da også god grund til at lytte opmærksomt, når det ene studie efter det anden fortæller om, hvordan virksomheder med et stærkt purpose fx udkonkurrerer traditionelle virksomheder med 400 pct.¹ Og at årsagen blandt andet kan forklares med, at medarbejderne i godt 3/4 af de purpose-drevne virksomheder føler større mening og tilfredshed end i traditionelle virksomheder², og at de derfor også bliver 5+ år længere i virksomheden³. Derudover flytter purpose kunder fra at være trofast forbrugere til aktive brand-ambassadører⁴.

De fleste ledere vil nok sige ja tak til ovenstående fordele – faktisk mener tæt på 90 pct. af ledere i en undersøgelse fra EY og Harvard Business Review⁵, at formål vil give større medarbejdertilfredshed, men alligevel viser samme undersøgelse, at kun 1/3 formår at høste fordelene ved Purpose-drevet lederskab – kun 1/3.

Et opgør med traditionel tænkning

En af hovedårsagerne til udeblivende resultater er, at purpose-drevet lederskab i sin essens handler om et modigt opgør med traditionel businesstankegang, hvor det er profit og kortsigtede økonomiske vindinger, der styrer slagets gang. Man skal turde sætte purpose i centrum af strategien, bytte kontrol ud med tillid, lade den kortsigtede tænkning vige for langsigtede økonomiske gevinster og investere massivt i medarbejdere og nye måder at arbejde på.

1) *The Stengel Study af Jim Stengel og Milward Brand Optimor, der viser, at formålsdrevne virksomheder udkonkurrerede deres ikke-formålsdrevne konkurrenter med 400 %.*

Samt bogen 'Firms of Endearment' af Raj Sisodia, hvor studiet viser, at formålsdrevne virksomheder udkonkurrerede traditionelle virksomheder med 14 gange.

2) 'The Business Case for Purpose', Harvard Business Review and EY, 20015

3) Study 'Purpose at Work', 2016 Workforce Purpose Index, Imperative Research

4) 'The Business Case for Purpose', Harvard Business Review and EY, 20015

5) 'The Business Case for Purpose', Harvard Business Review and EY, 20015

Så længe man agerer ud fra den tænkning, at vi alle skal gå på arbejde for pengenes eller egen personlig status skyld, så visner ethvert forsøg på purpose hurtigt.

Når vi anerkender, at resultaterne opstår dér, hvor vi går på arbejde for noget større end os selv, for at hjælpe andre mennesker, og at mening opstår, når vores personlige kvaliteter og interesser kommer i spil, så skabes vilkårene for, at purpose-drevet lederskab blomstrer. Skaber man synergi mellem organisationens formål og den enkelte medarbejders formål (i forhold til hvilken forandring man er dedikeret til at skabe), så opstår meningen, magien og succeshistorierne.

Det sker, når man tør lade purpose blomstre i alle dele af virksomheden – både i medarbejderudvikling, rekruttering, stakeholder-relationer, kommunikation, performancekultur med videre. Og når man som leder i sit purposelederskab har råderum til at:

- 1) igangsætte organisatoriske tiltag, der støtter op omkring virksomhedens formål
- 2) støtte og inspirere medarbejderne til at tage beslutninger, der er i overensstemmelse med og fremmer organisationens formål
- 3) bringe den enkelte medarbejders kvaliteter og særlige egenskaber i spil i dagligdagen, så medarbejderne oplever mening, når de tjener formålet.

Fra ord til handling

Som leder er din mulighed for at udleve purpose-drevet lederskab bestemt af, hvor dedikeret virksomheden er til at være purpose-drevet, og hvor modige man er i arbejdet med purpose. Men den er også bestemt af, hvor modig du selv er til at udfordre dine omgivelser. Der er typisk tre forskellige purpose-stadier, som virksomheder befinder sig på, og som har stor betydning for, hvor du som leder bør udfordre dig selv på at bringe purpose mere ind i dit lederskab.

1. Purpose er en brand-identitet

Virksomheden har typisk brugt nogle måneder på at *finde* på et purpose. Det er ikke født ud af virksomhedens indre DNA, men er opfundet som en brandstatement og skrevet ind oven over vision, mission og værdier (og behandles med samme vigtighed). Måske har det været fulgt op af en intern kampagne i en periode som en 'moral-booster', men er i bund og grund allerhøjest et kommunikationsværktøj og ikke forankret i organisationen eller strategien. Virksomhedens fokus er stadig bundlinje, traditionelle KPI'er og ROI, og du har sandsynligvis ikke noget stort manøvrerum til at udøve reelt purpose-lederskab.

Det er svært at skabe forbindelse mellem medarbejdere og virksomhedens formål, da det ikke udspringer fra et autentisk og bevidst valg om at være purpose-drevet. Ønsker du at bringe mere purpose ind i din ledelse, skal du sammen med dine medarbejdere reelt begynde at udforske spørgsmålene om, hvorfor I går på arbejde udover at tjene penge. Det kan I fx gøre ved følgende:



Maiken Piil rådgiver og coach med ekspertise i bevidstledelse

Maiken Piil er ledelses- og strategirådgiver og SQ21 Coach med ekspertise i bevidste ledelses- og forretningsmodeller og arbejder med ledere, der ønsker at udvikle virksomheder ud fra et bevidst og menneskeorienteret udgangspunkt. Hun kombinerer strategisk arbejde med personlig udvikling igennem rådgivning, undervisning og strategiprojekter.

- ➔ • Skriv de fem vigtigste grunde til, at jeres afdeling eksisterer udover at tjene penge, og begynd at artikulere et purpose for jer selv
- Hvis jeres afdeling forsvandt i morgen, hvem ville så savne jer mest, og hvad ville de savne?
- Hvornår er du og dine medarbejdere mest inspirerede, når I går på arbejde?
- Hvordan kan du som leder sikre, at jeres indsigter fylder mere i hverdagen?
Forpligt dig til at eksperimentere med et aspekt af jeres dagligdag, hvor I bryder med de sædvanlige rammer og fokuserer på at få mere af det meningsfulde til at fylde i hverdagen (og ja, det kræver at give slip på noget).

2. Virksomheden, der vil gøre en forskel i verden

Virksomheden har taget en beslutning om, at den vil have fokus på mere end bundlinjen, og er også begyndt at investere i det, der stadig opfattes som 'blødere' aspekter. Måske er der fokus på at skabe en fælles historie om, at "vi gør en forskel i verden".

Formålet er dog stadig lidt diffust for omverdenen og fortæller ikke tydeligt, hvilken forskel der driver strategiske beslutninger i virksomheden. Hvis purpose optræder i strategien, vil det være CSR-strategien, da det stadig ses som adskilt fra kerneforretningen.

Du har et større råderum, fordi der er en anerkendelse af, at man gerne vil investere i noget meningsgivende for både medarbejdere og den øvrige verden. Fokuser på at blive mere konkret på, hvad jeres purpose er og hvordan det kan komme ind i daglige beslutninger. Skridtet videre fra ovenstående kan fx være følgende:

- Start møder med, at medarbejderne deler historier, om hvordan de har bragt purposedet ind i deres beslutninger og opgaver for at gøre det konkret og inspirere kolleger.
- Send ugentlige eller månedlige nyhedsbrev ud med et godt eksempel på, hvor jeres purpose er blevet udlevet.
- Introducer purpose i performance-evalueringer, og vægt bidrag til purpose lige så højt som bidrag til virksomhedens finansielle vækst
- Introducer purpose i medarbejderudvikling og invester i, at medarbejderne får en bevidsthed om, hvad deres personlige purpose er. Ved du virkelig, hvad der driver dine medarbejdere til at investere deres tid og engagement i deres arbejde?

3. Virksomheden, der har et højere formål udover at tjene penge

Virksomheden har et højere formål, der både er en del af virksomhedens strategi og en del af den daglige drift. Her er bundlinjen et udtryk for, hvor succesfuldt virksomheden er i at levere på formålet, og som leder bliver du allerede målt på om du/din afdeling leverer på 'purpose-KPI'er'. Derfor er det at tænke formål ind i dagligdagen og i strategiske beslutninger ikke uvant for dig. Der investeres i, at medarbejderne kender deres personlige formål, og der er hyppig kommunikation omkring måder, som purpose kommer til udtryk i organisationen på. Her vil udfordring være at hæve barren for, hvordan organisationen tilpasses yderligere til purpose med mere handling bag – nogle ideer kan være:

- Dediker en procentdel af medarbejdernes arbejdstid til 'purpose-projekter', hvor der er tid til projekter, der er drevet ud fra personligt purpose og fremmer organisationens purpose.
- Tilpas rekruttering, så den ikke kun fokuserer på kompetencer, men sikrer match imellem virksomhedens og medarbejderens purpose.
- Introducer præmier/belønning for stærke bidrag til at fremme purpose både internt og eksternt i virksomheden for at skabe en mere purpose-fokuseret performancekultur.
- Gennemgå interessenter og se, hvor I kan bringe purposefremmende tiltag ud til jeres samarbejdspartnere, leverandører mv.

Purpose er en proces, der aldrig slutter

Konkrete tiltag vil altid afhænge af virksomhedens og den enkeltes formål. Pointen er, at et stærkt purpose nemt inspirerer til konkrete og unikke måder, hvor det integreres dybere og dybere i forretningen og i medarbejdernes arbejde. Man bliver aldrig 'færdig', når man arbejder med formål – der er hele tiden områder, hvor man som leder kan blive skarpere og forfine organisationens og den enkeltes måde at udleve purpose på. På den måde er purposedrevet ledelse i sin essens mere end livsstil end en ledelsesstil, hvor meningen, magien og resultaterne kommer, når modet til at holde fast i purposedrevne beslutninger begynder. ➔