



mortenmunster.com

Sæson 2

# **3 HUSKEREGLER, HVIS DU VIL BRUGE PURPOSE TIL AT SKABE MOTIVATION**

## 3 HUSKEREGLER, HVIS DU VIL BRUGE PURPOSE TIL AT SKABE MOTIVATION

Organisationer kommer i store problemer, når de ytrer den her sætning:

*"Vi skal have et purpose."*

Det kan næste kun gå galt. Der er fire gode grunde til, at det går galt, og en masse interessante undersøgelser, som understøtter påstanden. [Du kan læse hele den historie i den seneste episode af Adfærd.](#) Du får klart mest ud af denne guide, hvis du læser episoden først (men du skal ikke).

Episoden beskriver problemet, denne guide kommer med løsningen. Eller lad os være realistiske: Det er et bud på en del af løsningen.

På de næste sider får du 3 huskereglere, hvis du vil motivere kollegerne til at finde mening med deres arbejde. De tre huskereglere vil hjælpe dig med at undgå de værste faldgruber, når du vil arbejde med purpose, why, formål, eller hvad vi nu skal kalde det.

### **De 3 huskereglere er:**

1. Forkort distancen fra adfærd til impact
2. Sørg for, at det gør ondt
3. Husk på: Purpose er en privatsag

# 1. FORKORT DISTANCEN FRA ADFÆRD TIL IMPACT

Problemet med gerne at vil have et purpose er, at det for mange organisationer ender med, at man skaber et på bagkant. Man finder på et, der ikke altid har været der. Det er utroværdigt.

De fleste organisationer bør i stedet fokusere på at *forløse mening* frem for *at skabe den*. Vi skal 'kigge' i stedet for at 'finde på'.

Meningen er der allerede. Find den. Glem PowerPoint-præsentationen. Vis i stedet hinanden, hvilken forskel I allerede gør i hverdagen. Gør dette til en daglig rutine.

**Den første huskeregel er:  
Forkort afstanden fra adfærd til impact.**

Det er der mange metoder til. Her er to eksempler:

## 1. Vis dine kolleger den forskel, de gør

Forfatteren Adam Grant og researchere fra Michigan University lavede en undersøgelse i 2007 i et callcenter. De ansattes job var at ringe rundt for at indsamle penge til legater. Han opdagede, at en relativt lille intervention i indsamlernes dagligdag gjorde en forskel for, hvordan de opfattede deres arbejde, og dermed hvor store resultater de skabte.

Grant arrangerede, at indsamlerne blev besøgt af en studerende, som skyldte sit universitetslegat til mennesker som dem – et legat, der er livsændrende i det amerikanske uddannelsessystem. Den studerende fortalte om, hvor engageret han var i sin uddannelse, og hvor taknemmelig han var for legatet.

Derefter gik indsamlerne tilbage til telefonerne igen. Deres performance peakede i uhørt grad: De foretog flere kald pr. time og fik flere bidrag sammenlignet med de kolleger, der ikke havde mødt den studerende. Samme job, samme løn.

Pointen er: De kom ikke på et medarbejderseminar, hvor de fik beskrevet deres purpose. En leder hjalp dem med at forkorte distancen fra adfærd til impact ved at vise dem den forskel, de gjorde.

## 2. Få kunderne tættere på

I min podcast [Adfærd](#) interviewede jeg Martin Thorborg om hans måde at motivere sine kolleger til at have kunden i centrum. Han havde gjort mange konkrete ting for at sikre sig, at medarbejderne oplevede en kort distance fra adfærd til impact.

En af dem var en storskærm midt i lokalet, hvor alle medarbejdere kunne se, hvilke kunder der var logget ind i Dineros system. Både navn og virksomhed fremgik af tavlen, fx "Mogens fra Hus og Have er logget ind for at lave sit regnskab."

Martin forklarede, hvordan denne visualisering understregede, at det var virkelige mennesker, der brugte deres service. En fejl eller 'nædetid' betød, at de svigtede kunderne, som mistede tid fra deres familie, fordi de skulle bruge mere tid på regnskabet en sen aften.

Løsningen gjorde både medarbejderne mere motiverede, og det gjorde dem samtidigt fokuserede på ikke at lave fejl, når de havde brugerne så tæt på. Der var kort afstand imellem arbejdet og de resultater, det skabte. Kort afstand mellem adfærd og impact.

Prøv at forestille dig, hvis du var konsulent i en større rådgivningsvirksomhed. Din chef er i gang med at planlægge et strategiseminar. Hvad vil gøre dig mest motiveret:

**A** Din chef bruger to dage på at køre rundt til alle jeres kunder og optage samtaler med dem, hvor de fortæller, hvilken konkret forskel jeres arbejde har gjort. Normalt er jeres seminar 7 timer, men i stedet bruger I to timer på at se videoerne og tage glade og motiverede hjem med 5 timers fritid.

**B** I bruger en dag på at tale om 'kultur'. Din chef har hyret en kulturekspert, der fortæller dig, at 'kultur spiser strategi til frokost'. I taler om, at videndeling er vigtigt, og I skriver på papkort, hvordan I vil blive bedre til at afstemme forventninger med hinanden. I slutter med en 'status på strategien' og bliver mindet om, at I skal have borgeren i centrum og gå den ekstra mil for kunden.

Når nu alle kender dit svar, er det utroligt, at verden stadig har A til gode, og at vi insisterer på at terrorisere hinanden med B.

Et purpose virker motiverende, når du forkorter afstanden fra adfærd til impact ved at vise kollegerne den forskel, de gør. Al energi bør lægges i denne disciplin. Og hvis det svært at gøre, er det nok fordi, du ikke har noget purpose. Og det er i øvrigt helt okay.

### **Spørg dig selv:**

- Hvordan kan jeg forkorte afstanden mellem mine kollegers daglige handlinger og den impact, de skaber?
- Hvordan kan jeg gøre det på en visuel og følelsesmæssigt engagerende måde?

## 2. SØRG FOR, AT DET GØR ONDT

Purpose uden pris er utroværdigt.

Som jeg viste i episoden, er et af de største problemer med purpose-bølgen, at ingen tror på organisationerne. Deres purpose er bare endnu en vag ambition i rækken af PowerPoint-budskaber, som medarbejderne har set på seminarer, og kunderne har set på roll-ups til messer.

Ingen tror på dig og dit velformulerede purpose. Men det kan løses. Hvis du er klar til at lide. Ellers kan du glemme det.

Der er nemlig ét kendetegn for de organisationer, der er lykkedes med at skabe et troværdigt purpose: Det har ikke været en gratis omgang. Prisen har været dyr og ofte forbundet med stor risiko.

**Den anden huskeregel er derfor:  
Sørg for, at det gør ondt.**

Er der ikke en masse svære beslutninger forbundet med at blive purpose-drevet, er det fordi, du ikke er det. Så er du bare endnu en PowerPoint-soldat på the dark side.

Lad os se på to eksempler fra organisationer ovre i lyset, hvor vi har brug for dig:

### patagonia

#### 1. Bak jeres purpose op af konkrete, økonomiske handlinger

Virksomheden Patagonia er et outdoor-mærke, der lever at sælge tøj og grej til friluftsmennesker. Patagonia er måske det bedste internationale eksempel på en virksomhed, der har

formålet at integrere sit purpose i forretningen på en troværdig måde, der motiverer deres medarbejdere og genererer øget omsætning.

Her er deres purpose, som de definerede tilbage i 2012:

” *Build the best product, cause no unnecessary harm, use business to inspire and implement solutions to the environmental crisis.*

Det klinger hult, hvis ikke det var, fordi de faktisk har gjort det: Helt tilbage i 1994 tog aktivisten Will Allen et par ledende mennesker fra Patagonia rundt på bomuldsfarme i Californien. Her kunne lederne se, at produktionen krævede store mængder af kemikalier, der forurenede jorden.

Deres ambition var jo 'cause no unnecessary harm', og oplevelsen endte med, at Patagonia overgik til 100 procent økologisk bomuld for at nedbringe forureningen i deres produktion. Det gjorde de, selvom a) 20 procent af deres omsætning kom fra bomuld, der ikke var økologisk, og b) økologisk bomuld i de mængder slet ikke var til at få fat på i 1994. Patagonia måtte selv udvikle deres materialer fra bunden og var villige til at sætte 20 procent af omsætningen over styr.

Er du villig til at risikere 20 procent af din omsætning for at vise, at du mener det, når du taler om purpose?

Udover den økonomiske risiko påtog de sig en kæmpe innovationsudfordring, der betød massive interne forandringer og potentielle fyringsrunder.

Så hvordan fik de medarbejderne med?

Du gættede det: *De forkortede distancen fra adfærd til impact.*

Virksomheden arrangerede busture til bomuldsmarkerne, så medarbejderne selv kunne se de konsekvenser, som pesticider har for miljøet. Her kunne medarbejderne også se de nye produktionsmetoder og alle de miljørigtige fordele. Lederne argumenterede for deres beslutning på en konkret og transparent måde ved at vise medarbejderne Patagonias aftryk.

Der er i øvrigt mange andre eksempler fra Patagonia på, hvordan de har betalt en økonomisk høj pris for deres purpose: Fx donerede de i 2016 hele deres indtjening på Black Friday (ca. 70 millioner kroner) til miljøaktiviteter.

Og for nyligt gik deres kampagne, *Vote Our Planet* viralt og blev et skoleeksempel på en smuk oversættelse af det omtalte purpose, hvor der som nævnt blandt andet står: “use business to inspire and implement solutions to the environmental crisis”. I kampagnen investerede Patagonia flere millioner for at motivere vælgere til at stemme specifikt på politikere, der arbejdede for miljødagsordenen. På selve valgdagen lukkede Patagonia deres hovedkvarter og deres butikker for at motivere deres egne medarbejdere til at stemme – og gøre deres kunder opmærksomme på det samme.

En kæmpe investering, der viser deres medarbejdere og kunder, at de mener, hvad de siger.

Patagonias purpose er troværdigt, fordi det har kostet penge. Fordi det har været risikabelt. Vi kender samme manøvre fra en større dansk virksomhed.

## Ørsted

### **2. Purpose skal være strategien. Og strategien skal være purpose.**

Jeg har haft fornøjelsen af at arbejde sammen med Ørsted et par gange i løbet af de seneste år. I Ørsted har man faktisk løftet sit purpose til at være selve strategien. Deres purpose er:

” *Vi vil skabe en verden, der udelukkende kører på grøn energi*

Det er store ord. Og man er snublende tæt på at hoste ‘llshit’.

Folkene i Ørsted vil dog være de første til at sige, at de endnu ikke ved, hvordan de skal nå det. Men de har fra starten været klar til at lave massive, risikable investeringer i at vise markedet og medarbejderne, at de mener det.

Ørsted lancerede sit purpose i forbindelse med en storstilet navneændring fra DONG til Ørsted. Ændringen skyldtes bl.a. den symbolske ændring til et navn, der emmer af el. Det gav ledelsen en oplagt lejlighed til at kommunikere Ørsteds styrkede fokus på bæredygtighed til alle medarbejderne.

Ligesom Patagonia valgte Ørsted at betale den økonomiske pris for at gøre deres purpose effektivt: I 2017 frasolgte de deres upstream olie- og gasforretning og tog dermed det sidste skridt i retning af at blive et grønt energiselskab. Deres ambitiøse satsning betyder blandt



andet, at de har besluttet helt at udfase kul inden 2023. Deres purpose dikterer alle store strategiske prioriteringer. Deres purpose er deres strategi.

Bevares: Jeg tror stadig, at det er vigtigere for den gennemsnitlige Ørsted-medarbejder, at de har en god leder, nogle dygtige kolleger og spændende opgaver, end det er, om de får udfaset kul inden 2023.

Men at være med på rejsen i Ørsted er et godt eksempel på at være ansat et sted, der både tager ansvar for forretningen og samtidig har ambitioner på vegne af kloden. Det er uden tvivl motiverende at være en del af. Og det er troværdigt, fordi man har betalt prisen. Det er ikke en gratis frokost.

Et purpose bliver troværdigt for kolleger og marked, når organisationen viser, at de er villige til at foretage svære, dyre og risikofyldte valg for at leve op til det. En ekstra bevilling til CSR-afdelingen er ikke nok.

### **Spørg dig selv:**

- Er du villig til at betale prisen? Skaber dit purpose konflikt og svære valg? Hvis ikke, er du på afveje.
- Her er tommelfingerreglen fra Patagonia: Er I villige til at sætte 20 procent af omsætningen på højkant for at efterleve jeres purpose?

## 3. PURPOSE ER EN PRIVATSAG

De fleste virksomheder ville være bedst tjent uden at definere og kommunikere et purpose.

Det skyldes, at de:

- ikke har kompetencerne eller mulighederne for at forkorte afstanden fra adfærd til impact, fordi deres purpose intet har med medarbejdernes hverdag at gøre (jf. huskeregel nr. 1)
- ikke er villige til at betale prisen for at være troværdige (jf. huskeregel nr. 2).

Hvis du ikke har noget purpose, så lad være med at bruge tid på det. Det er okay. Du producerer papkasser, godkender byggetilladelser eller bipper varer i Netto. Der er ikke noget stort purpose gemt her, men der er sgu da utrolig meget mening i det. Hvis den da ikke er forsvundet i slogans fra kommunikationsafdelingen eller regler fra chefen.

Det er mennesker i de stillinger, der får verden til at rotere, og de er faktisk utrolig gode til selv at finde meningen med, hvad de laver. Det kræver blot, at vi andre ikke står i vejen for dem.

**Derfor er huskeregel nummer 3:  
Purpose er en privatsag.**

### 1. Lad kollegerne skabe meningen selv med 'jobcrafting'

De mest motiverede mennesker er dem, der selv har fundet på, hvordan de skaber mening i deres arbejde. [Som jeg skrev i episoden her](#) er et af de største problemer med purpose, at vi i vores jagt på en højere mening glemmer noget meget finere, nemlig lokal mening. Det smukke i de små ting.

For nogle af os er der utrolig meget mening i at skabe noget, der ikke var der før: Fx at bruge 50+ timer på at skrive om purpose. For andre er det korrektur, at ramme en deadline i røven eller at se smilet på en kunde, der drikker den første tår af deres morgenkaffe på cafeen.

Vil du motivere folk, skal du være en katalysator for, at de finder meningen i deres eget arbejde frem for at fortælle dem, at det hele handler om noget andet og meget større.

Det gør du ved at:

1. skabe rammerne for, at de kan lykkes
2. acceptere, at denne mening i hverdagen er langt vigtigere end den pseudoforskel, ledelsen har skrevet på sine slides.

Det med at finde sin egen mening har fået navnet 'jobcrafting'. Det er professor Amy Wrzesniewski fra Yale, der har forsket i, hvordan almindelige lønmodtagere skaber mening uden at spørge om lov og dermed finder motivation i deres arbejde udenom ledelsens PowerPoints.

Hun har blandt andet studeret rengøringshjælpere på hospitaler, og hendes research flyder over med gode historier om, hvordan det at gøre rent kan være utrolig meningsfuldt. I én historie fortæller Luke, en 'custodian', hvorfor han rengjorte den samme stue – to gange.

” The boy was in a coma and he wasn't coming out of the coma. I went and cleaned his room. His father would stay here every day, all day, but he smoked cigarettes. So, he had went out to smoke a cigarette and after I cleaned the room, he came back up to the room. I ran into him in the hall, and he just freaked out ... telling me I didn't clean the room and all this stuff. At first, I was going to argue with him. But I don't know. Something caught me and I said: "I'm sorry. I'll go clean the room." I cleaned it so he could see me clean it ... His son had been here for six months. I wasn't angry with him. I guess I could understand.

Ifølge Luke var det netop sådan nogle ting, der gav hans arbejde mening. Når han selv kunne bidrage til familiernes tryghed og psykiske velbefindende. Han var ligeglad med røvfulden, det gav mening for ham at gøre rent to gange.

Wrzesniewski fortæller også historien om Carlotta, en anden rengøringshjælper, som af egen fri vilje skiftede billederne på en stue, hvor en patient havde ligget i lang tid. Hun gjorde det for at give patienten adspredelse og vise dem, at der var fremdrift. Her er hendes forklaring:

” *Sometimes I'll change the pictures on the wall, like every week, 'cause our patients stay for months and months and months ... so they know they're getting that much closer to being home.* ”

Nogle rengøringshjælpere støvsuger ikke udenfor på gangen, hvis patienterne sover, andre går til ekstreme længder for at huske patienternes navne, og flere fortæller, hvordan de altid forsøger at dele en personlig historie, når de er i nærheden af patienterne, for at give dem en oplevelse af nærvær og tryghed.

Jobcrafting viser, hvordan vi med de rette kompetencer er verdensmestre til at finde mening i vores eget arbejde. Det sker på trods af, at de selvsamme mennesker – lederne – der forsøger at gøre virksomheden purpose-orienteret, er de samme, der sætter grænser for medarbejderne med regler og kvalitetstyring.

Luke har fx som KPI ikke at overskride et specifikt antal minutter på rengøring pr. stue. Det betyder i praksis, at han ikke kan nå at gøre rent to gange for den komatøse drengs fars skyld. Det kræver faktisk, at han bøjer reglerne for at kunne finde den mening, der motiverer ham. Ikke alle er så stærke og kreative som Luke.

Carlotta kan heller ikke nå at gøre værelset rent efter alle de konkrete foreskrifter, som står i hendes arbejdsbeskrivelse, når hun vælger at pille ved billederne. Kvaliteten af rengøringen daler – men oplevelsen af purpose stiger, og patientere bliver gladere.

Det, der går igen ved de mennesker, der jobcrafter, er, at de ofte er en smule kontrære. De bøjer reglerne. For systemet er ofte slet ikke indrettet til at give mening for medarbejderen.

Så igen: Er du villig til at betale prisen? Alle siger ja, men kun få tør. Hvis du vil lade dine medarbejdere jobcraftere og finde den store mening i den lille detalje, skal du komme ud af

vejen for dem. Du er nødt til at droppe minimumskrav til 'rengøring' og indse, at når du vil have folk til at tænke selv og gøre ekstraordinære ting, så går den tid muligvis fra 'et højt bundniveau'.

Så hvad gør du, når du får en klage? Når borgeren retmæssigt klager over, at deres mor ikke er kommet i bad? Her skal den stærke leder forsvare den jobcraftende medarbejder, der

gjorde en ekstra indsats på stuen inde ved siden af fremfor at indskærpe reglerne overfor dem og undskyldte i pressen.

Det er svært, dyrt og risikofyldt. Præcist som vi så i den sidste huskeregel. Og derfor er det heller ikke for alle. Gør op med dig selv, om du er klar.

## 2. Uddan hinanden med de gode eksempler

Det er ikke alle, der ligesom Luke og Carlotta intuitivt er gode til at finde mening i deres arbejde. Eller tør udfordre regler og chefer og strukturer for at få fat på den.

Derfor bør den primære ledelsesopgave være - hvis du vil arbejde med purpose - at hjælpe dine kolleger med at:

1. se alt det gode, de allerede gør
2. videndele omkring adfærden, så I kan gøre endnu mere af det

Vi kan lynhurtigt bruge eksperimentet fra side 4 til at vurdere, om det er en god ide:

Prøv at forestille dig, at du er en medarbejder i en større servicevirksomhed. Du ankommer til det årlige medarbejderseminar. Hvad vil gøre dig mest motiveret i dit daglige arbejde.

**A**

I bruger 2 timer på at fortælle hinanden historier om alle de gange, hvor det er lykkedes jer at være Luke og Carlotta. Hvor I har gjort en mikroskopisk forskel helt nede i detaljen for jeres kunder. Måske med et overraskende smil, en uventet leverance eller en kreativ løsning på et problem. I krammer hinanden og går hjem bagefter med 5 timers fritid.

**B** I bruger en hel dag på at tale om 'arbejdsglæde'. Din chef har hyret en ekspert i arbejdsglæde, der fortæller dig, at det er vigtigt, at I passer på hinanden og sætter grænser. I taler om, at tonen i afdelingen er vigtig, og I skriver på papkort, hvad I sætter pris på hos en kollega – ærlighed, nærvær og sparring. I nikker alle sammen til hinanden. I slutter med en 'status på strategien' og bliver mindet om, at I skal have kunden i centrum.

Det handler om at samle historier sammen, så vi kan hjælpe hinanden med at finde meningen med vores arbejde. Det er ikke så let, som det lyder. Det med at fortælle historier, oversætte og give eksempler er faktisk sin helt egen disciplin, som mange af os har svært ved.

Jeg har derfor skrevet en e-bog om det, som du kan læse efter denne, hvis du stadig er vågen. Den hedder: [Fra corporate bullshit til konkret adfærd – og den kan du hente her.](#)

Purpose er en privatsag, og mennesker er gode til at finde den selv. Det bedste, du kan gøre, er ikke at stå i vejen for dem med regler for tid, kvalitet og afrapportering. Opsøg historier, hvor medarbejderne har jobcraftet, og lad kollegerne blive inspireret af hinanden.

### Spørg dig selv:

- Hvordan kan I give jeres kolleger bedre forudsætninger for selv at finde og leve deres eget purpose?
- Hvordan kan I blive bedre til at fjerne barriererne i hverdagen, så jeres kollegaer kan finde mere tid med deres mening?
- Hvad er du villig til at ofre, så de kan finde tid og overskud til at jobcrafte (hint til huskeregel 2: Hvis det ikke gør ondt, så er det forkert)?



mortenmunster.com

## Sæson 2

Tusind tak for, at du har brugt din værdifulde tid på at læse med. Jeg håber, det var tiden værd, og at guide kunne bruges. Husk, at denne workbook hænger sammen med episode 2 i anden sæson af 'Adfærd'.

### Den episode kan du læse her

Hvis du gerne vil have mange flere guides, værktøjer og velmente provokationer, så tilmeld dig inde på [Mortenmunster.com/blog](https://Mortenmunster.com/blog).