



mortmunster.com

Sæson 1

FRA CORPORATE BULLSHIT TIL KONKRET ADFÆRD

- en guide til at blive mere relevant i den virkelige verden

INDHOLD

- 3** Hvad sidder jeg med her?
- 4** Uddrag af 'Jytte fra marketing'
- 6** Øvelse nr. 1: Plathedstesten
- 8** Tjek en strategi med den retoriske plathedstest
- 9** Tjek din strategi for retoriske platheder
- 10** Uddrag af 'Jytte fra marketing'
- 12** Øvelse nr. 2: Videotesten
- 13** Eksempler på videotesten
- 14** Nu er det jeres tur
- 15** Oversæt din strategi, så den passerer videotesten
- 16** Sådan differentierer du din strategi med videotesten
- 19** Placer dine eksempler i grafikken

HVAD SIDDER JEG MED HER?

Du sidder med en guide til at gøre verden bedre. Verden bliver bedre af to årsager:

For det første: Hvis du følger tankegangen i denne guide, så vil du bidrage til, at vi får mindre corporate bullshit og snak om agilitet, samskabelse og videndeling, imens alle alligevel sidder og sms'er under bordet.

Allerede her har civilisationen taget et kvantespring i sin udvikling.

For det andet, og endnu væsentligere, vil den hjælpe dig til at sandsynliggøre, at du får succes med din egen strategi. Uanset om du skal implementere den internt eller eksternt.

Er der mange fremmedord og komplicerede modeller?

Nej. Guiden er hamrende banal. For adfærd er banalt. Adfærd er hænder, fødder, mimik og stemmebånd. Og denne guide bygger på 2 øvelser, der dels er banale, dels er utrolig værdifulde.

Kan guiden stå alene?

Ikke helt.

- Læs [dette indlæg](#), inden du går i gang - det er her, jeg introducerer øvelserne
- Læs [Jytte fra marketing](#) for at være ordentlig forberedt

Er jeg i mål, hvis jeg udfylder guiden?

Nej, det er du ikke. Men hvis du følger anvisningerne, vil du automatisk katapultere dig op blandt de allerbedste, fordi du er lykkedes med det første trin i alle adfærdsændrende forsøg: At kunne oversætte ord til handling.

Uddrag af 'Jytte fra marketing er desværre gået for i dag':

"I 1990 fik Elizabeth Newton sin ph.d. for at udtænke og gennemføre det simple eksperiment 'tappers and listeners'. Den ene gruppe (tappers) skulle tromme en sang med fingrene på bordkanten. Den anden gruppe (lytterne) skulle forsøge at gætte, hvilken sang der blev trommet.

Man skulle måske tro, at det var ret let at gætte en af disse sange, fordi 'trommerne' kun kunne vælge mellem melodier, som lytterne med sikkerhed kendte, fx Happy Birthday eller nationalsangen.

Sådan gik det ikke – kun 2,5 procent af sangene blev gættet (3 ud af 120). Men her er det mere interessante ved forsøget: Inden 'trommerne' gik i gang, blev de bedt om at vurdere oddsene for, at sangen ville blive gættet. Deres eget bud var intet mindre end 50 procent. De troede altså, at lytterne ville gætte 1 ud af 2 sange. I virkeligheden gættede de kun 1 ud af 40 sange.

Årsagen til denne fejlvurdering er 'The curse of knowledge', navngivet af forfatterne Dan og Chip Heath i deres glimrende bog *Made To Stick*, hvor eksperimentet er beskrevet. Når trommerne trommer sangen, kan de ikke undgå at høre sangen i deres eget hoved (prøv selv at tromme 'I dag er det Mortens fødselsdag'). Og endnu vigtigere: De kan ikke sætte sig ind i, hvordan det må være ikke at besidde denne forhåndsviden.

Vi kan ikke drømme os tilbage til dengang, vi ikke vidste det, vi ved nu. Vi kan ikke forstå, hvordan det må være ikke at have vores viden, og det betyder, at vi ikke kan sætte os i modtagerens sted. Konsekvensen er, at vi – ligesom i eksperimentet – overvurderer vore modtageres evne til at forstå vores budskab. Vi tror, at vores melodi er konkret og meningsfuld. Men for modtageren er den abstrakt og lyder mest af alt som en usammenhængende morsekode.

'Tappers and listeners'-eksperimentet bliver genskabt hver dag, når direktører forklarer strategier til måbende medarbejdere. Når projektledere forsøger at eksekvere deres mellemlideres krav om større 'agilitet', fem minutter inden ungerne skal hentes i børnehaven."



ØVELSE NR. 1: PLATHEDSTESTEN

Sørg for, at der er nogen, der er uenige

Uenighed er afgørende for en udrulning af ny adfærd. Hvis der ikke er uenighed, står du typisk med to problemer:

1. Ingen føler sig ramt af strategien, fordi den er vag, unøjagtig og klichifyldt.
2. Alle synes, det er de andre, som er problemet (det var den anden barriere i episode 1).

Den første test, når du vil ændre adfærd, er derfor at undersøge, om nogen ville være uenige i dit udsagn. Nogen som helst i universet. Det var det, vi kaldte den retoriske plathedstest eller i folkemunde: plathedstesten.

Den ser sådan ud:

En politiker taler kun i retoriske platheder: ”Vi vil arbejde for et fair samfund, hvor respekt og frihed under ansvar er centralt.”

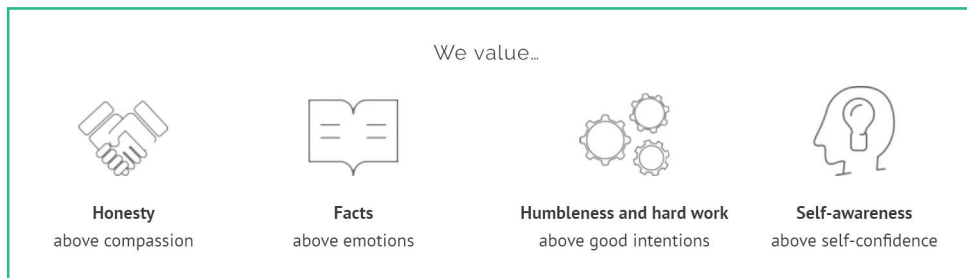
Udsætter du politikerens plathedstest, spørger du: Er der nogen, der er uenige i det? Altså er der nogen, der arbejder for et *unfair* samfund, hvor *mangel på respekt og frihed uden ansvar* er centralt?

Nej, vel?

Ergo: Udsagnet er en retorisk plathed og betyder ikke noget i den virkelige verden.

Når vi vil bruge den retoriske plathedstest, spørger vi: Hvordan ville udsagnet se ud, hvis vi lod som om, at vi ville det modsatte?

Et positivt eksempel, der består plathedstesten, finder vi i virksomheden Voluntas. Jeg er meget inspireret af deres måde at lave værdier på, fordi de tager stilling til, hvad de vil ofre for at opnå en værdi.



For eksempel vil de hellere have ærlighed end medfølelse. Og det er der nogen i universet, der ville være uenige i. Derfor er deres værdier stærke og kan afklare tvivlsspørgsmål for adfærd i hverdagen.

Det kan de fleste værdisæt ikke.

Den retoriske plathedstest er dermed den første måde, du kan tjekke formidlings-kvaliteten af din strategi, dit initiativ, dit værdisæt, eller hvad du måtte have som brief for din forandring.

Hvis din strategi ikke passerer den retoriske plathedstest, så skal dine alarmklokker ringe.

Lad os først drille nogen af de andres strategier, der ikke passerer plathedstesten. Derefter er det jeres egen tur til at smage på levertranen.

TJEK EN STRATEGI MED DEN RETORISKE PLATHEDSTEST

Her er nogle eksempler, jeg har fundet ved at google 'vision'.

Fra en kommune:

Før:

"Vi vil øge børn og voksnes mulighed for udfoldelse i livet. Vi udviser udstrakt socialt ansvar. Vi vil styrke alle relationer og støtte, hvor nye ideer fødes og udvikles."

Efter:

"Vi vil reducere børn og voksnes mulighed for udfoldelse i livet. Vi er ligeglade med andre. Vi vil ødelægge alle relationer og sige nej til nye ideer."

Alle er jo enige i første citat. Så ingen gør noget anderledes efter, de har modtaget det.

Fra en virksomhed:

Før:

"Vi er passionerede, har en høj faglighed og er altid i øjenhøjde med borgeren."

Efter:

"Vi arbejder for at være ligeglade, ufaglige og arrogante."

Fra et universitet:

Før:

"Vi uddanner, udfordrer og udvikler mennesker til en global fremtid."

Efter:

"Vores mål er at holde mennesker uoplyste, de skal kede sig og helst være lidt tilbagestående i en fremtid dybt inde for landets grænser."

Ja, jeg ved godt, det er sat på spidsen. Men det er på spidsen, at vi får indsigten.

TJEK DIN STRATEGI FOR RETORISKE PLATHEDER

Skriv jeres strategi/vision/værdisæt her.

Udsæt jeres strategi/vision/værdisæt for den retoriske plathedstest her ved at spørge: Hvordan ville det lyde, hvis man ville det modsatte af jer?

Uddrag af 'Jytte fra marketing er desværre gået for i dag':

“Jeg hørte engang en transmission fra et pressemøde med den nu legendariske træner Pep Guardiola, som trænede fodboldholdet FC Barcelona i deres mest vindende periode gennem alle tider. På pressemødet afslørede han sin guide til at implementere strategier og skabe forandringer.

Ud over sublimt fodboldspil blev Guardiolas Barcelona kendt for en speciel spidskompetence: deres genpres. Genpres er evnen til at presse modspillerne hurtigt, lige efter at man selv har tabt bolden. Generobringsspillet blev et kendetegn for FC Barcelona, og der kan garanteret skrives mange bøger om, hvordan man hurtigt får fat på bolden, efter at man har tabt den. Guardiola gjorde noget andet. Han gjorde sin strategi for genpres:

- enkel
- adfældsorienteret
- målbar.

På pressemødet forklarede Pep Guardiola nemlig holdets strategi for genpres således:

”Når vi taber bolden, følger alle spillerne denne instruks: De 3 spillere, der er tættest på bolden, jagter den i 5 sekunder uanset modspillernes placering på banen.”

Genialiteten ved instruksen er, at den er enkel og adfærdsorienteret – og at det er let at finde ud af, om man er i færd med at eksekvere strategien eller ej. Derudover er den særdeles effektiv, fordi du som modstander til FC Barcelona vil opleve at blive overfaldet af 3 modspillere i det sekund, du har fået fat på bolden. Guardiola mestrede dette trin 1 i succesfuldt adfærdsdesign, fordi han fik oversat sin ambition til konkret ønsket adfærd.”



ØVELSE NR. 2: VIDEOTESTEN

Passerer din strategi videotesten?

Eksemplet med Guardiola fra de foregående sider viser en strategi, der passerer videotesten. Fordi den passerer videotesten, er den let at eksekvere. Fordi den er let at eksekvere, så bliver den eksekveret.

Definition af videotesten:

Har du gjort den ønskede adfærd så specifik, at en outsider ville kunne se det på en video og bekræfte, om det skete eller ej? Videotesten sikrer, at vi har lavet en oversættelse af vores strategi, som rent faktisk er på adfærdsniveau.

Klassisk indvending mod videotesten:

”Jamen, jeg kan jo ikke bestemme, hvad alle skal gøre. Her tror vi på medbestemmelse og autonomi, så det er netop der, at kollegaen kan sætte et aftryk, når de selv vælger, hvordan de vil oversætte værdien. Vi kalder det empowerment.”

Det er for så vidt en fin ambition. Der er ingen af os, der har lyst til at tale ned til vores kollegaer eller detailstyre dem. Men hvis du ikke har givet eksempler på din strategi, der passerer videotesten, så ved de ganske enkelt ikke, hvad du mener. Og det skaber reaktivitet og apati (den tredje barriere i [episode 1](#)).

Læg i øvrigt mærke til en anden smart ting ved videotesten. Lige så snart du kommer med et eksempel, der passerer videotesten, så vil der med det samme være nogen i universet, der er uenige. Fx er der mange, der er uenige i Guardiolas måde at lave genpres på.

Og dermed sikrer videotesten, at du ikke taler i retoriske platheder.

EKSEMPLER PÅ VIDEOTESTEN

Du har jo læst **Jytte** (jo, du har), så vi kan roligt bruge eksemplerne derfra til hurtigt at komme videre her. De stammer alle fra kapitlet om at definere den ønskede adfærd.

Passerer ikke
videotesten



Passerer
videotesten

Presspil i Barcelona

Vær mere aggressiv i genpresset



De 3 nærmeste spillere jagter modstanderen i 5 sekunder, når vi taber bolden

Salg hos Joe and the Juice

Vær lidt mere proaktiv i dit salgsarbejde



Skrup for musikken

Compliance på hospitalet

Sig til, hvis du ser noget farligt



Alle giver hånd og præsenterer sig for hinanden inden operationen

SÅDAN DIFFERENTIERER DU DIN STRATEGI MED VIDEOTESTEN

Videotesten virker utrolig godt.

Men en klassisk (og relevant) indvending mod videotesten er, at afsenderen hverken kan eller vil forsøge at oversætte sit initiativ, der passerer videotesten inden for den pågældende strategi. Dels er det umuligt, fordi de ofte slet ikke er så tætte på driften, dels kan det virke nedladende og demotiverende, hvis man tvinger kollegaerne ind i en faglig spændetrøje og udleverer en lamineret todo-liste.

SÅ: Ofte står vi i en situation, hvor der ikke er én måde at oversætte en strategi på. Der er jo mange relevante måder, man kan være 'mere kreativ' på, hvis det fx er jeres interne ambition.

Svaret på denne udfordring er som afsender at se 'Passerer videotesten' og dens modpart 'Corporate bullshit' som et spektrum, hvor man kan give eksempler med forskellig abstraktionsgrad. Man skal jo også kunne differentiere mellem nye og erfarne medarbejdere.

Måske skal de nye medarbejdere have flest eksempler, der passerer testen, imens de ældre har brug for mere rummelige oversættelser, så de kan fylde deres erfaring ind i oversættelsen.

Jeg er jo et praktisk menneske. Derfor kan en god øvelse være at score sine oversættelser på en skala fra 1 til 10 og sikre sig, at vi har dækket hele spektret, inden vi forlader konferencelokalet. På den måde kan vi både være konkrete – og sikre, at der er plads til, at vores kollegaer selv kommer på banen.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----



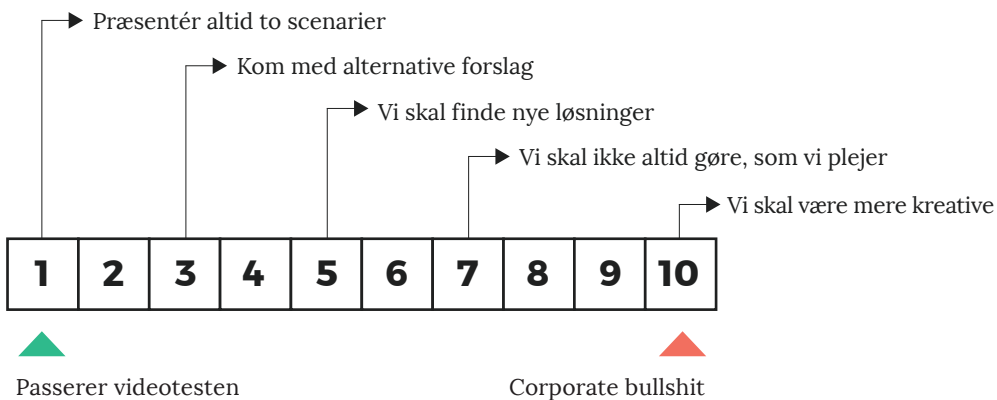
Passerer videotesten



Corporate bullshit

Lad mig give dig et eksempel.

For nylig var jeg sammen med en ledergruppe i en medicinal-virksomhed. Deres indsatspunkt var netop, at de skulle være mere kreative, fordi deres marked var under pres, deres produktivitetskrav var stigende, men deres budgetter var fastlåste. Efter de havde arbejdet lidt med begrebet, så nogle af deres oversættelser sådan ud, når vi sætter dem ind på linjen.



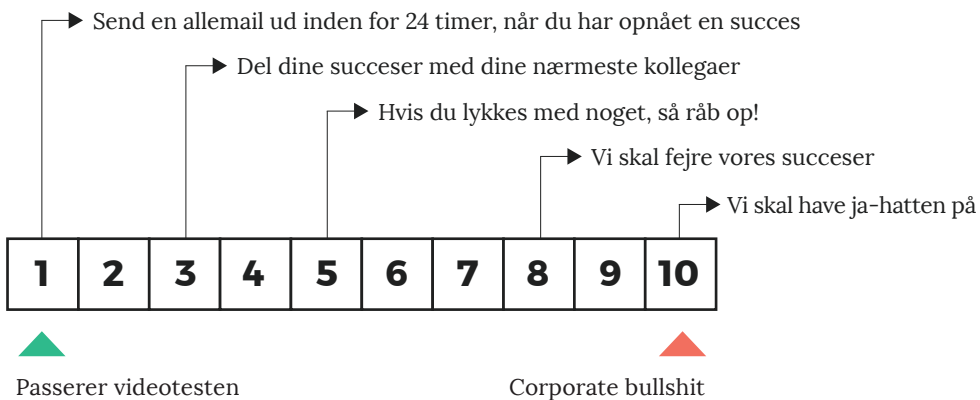
At være mere 'kreativ' er corporate bullshit. Men altid at præsentere to scenarier til møder, hvor der skal træffes en væsentlig beslutning, passerer videotesten og tvinger kollegaen til at tænke videre end den første løsning.

I samme gruppe fandt de også på andre versioner af denne, fx: Præsenter din løsning, præsenter derefter en løsning baseret på, at dit budget er 20 procent mindre, og præsenter derefter en løsning baseret på, at du har uanet økonomi.

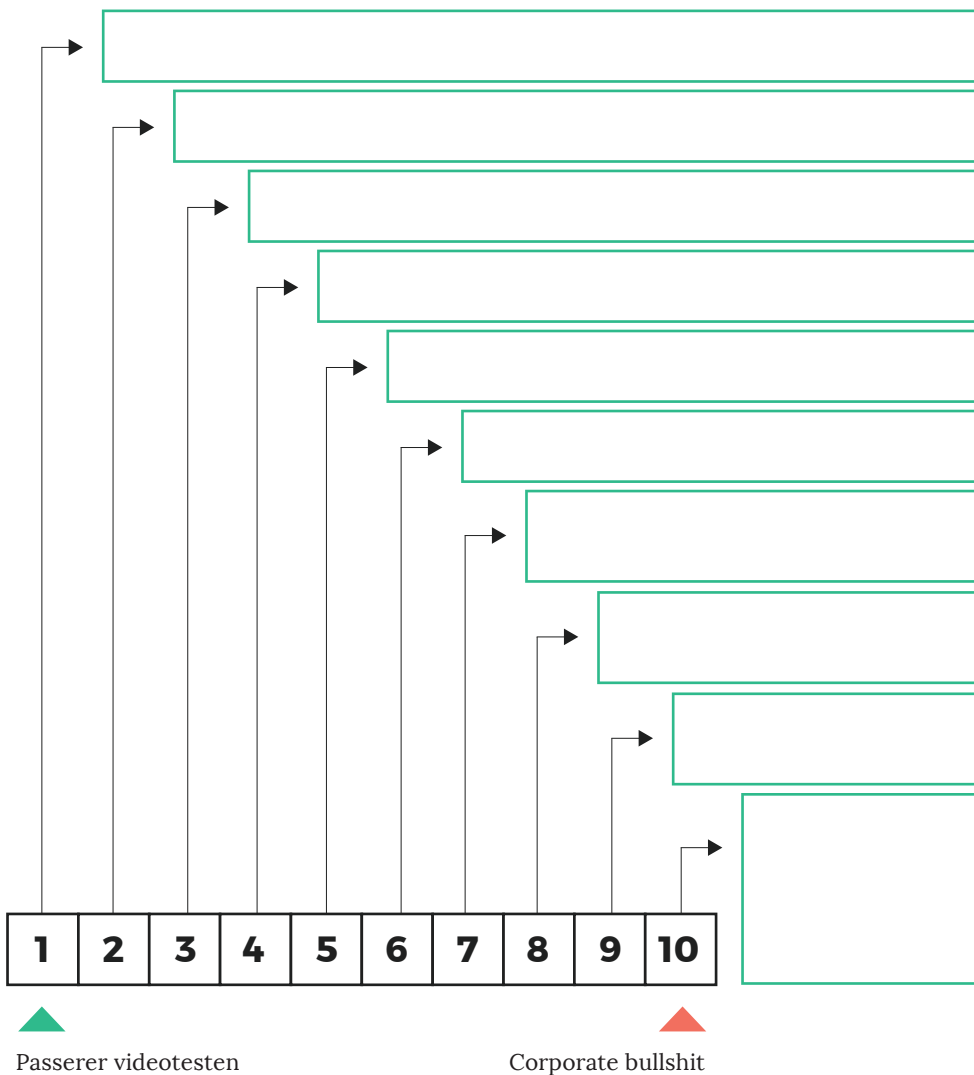
Denne brief passerer videotesten og igangsætter kreativitet hos både afsender og modtager.

I en anden gruppe, jeg har arbejdet med i en kommune, ville de gerne gøre noget ved arbejdsmiljøet og var kommet frem til, at de skulle fejre deres succeser noget mere.

Sådan så nogle af deres eksempler ud.



PLACER DINE EKSEMPLER I GRAFIKKEN





Tusind tak for, at du har brugt din værdifulde tid på at læse med. Jeg håber, det var tiden værd, og at workbooken kunne bruges.

Husk, at denne workbook hænger sammen med episode 1 i første sæson af 'Adfærd'. Hvis du gerne vil have mange flere guides, værktøjer og velmente provokationer, så tilmeld dig inde på Mortenmunster.com.

**Controlleren Birgit,
der ikke længere køber
unødvendige ting.**

