

Kunsten at formulere udfordringer

Sådan formulerer du udfordringer, så de motiverer og frister til nytænkning!

Af Lise Damkjær og Lene Bornemann

Innovationsstrategi

Her får du vores bud på Danmarks nye innovationsstrategi:

Gør mere ud af at formulere de udfordringer, innovationsarbejdet tager udgangspunkt i!

Udfordringer er udgangspunktet for nytænkning og impulsen kan opstå på mange måder:

- **Nysgerrighed** - hvad nu hvis...?
- **Undren** - mon ikke man kunne...?
- **Inspiration/viden** - hvis det er sådan, mon så ikke man ...?
- **Irritation** - det her må kunne gøres bedre...!
- **Fejl** - det skal ikke gøres sådan - hvordan så...?
- **Ønske/krav om ændringer** - hvordan kan det her gøres anderledes?
- **Ønske/krav om effektivitet** - hvordan kan det her gøres enklere?
- **Lykkestræk /aha-oplevelse** - wauw, er det sådan...?
- **Behov for at skabe** - hvad nu hvis...?

Disse impulser fungerer som kreativ drivkraft i den innovative arbejdsproces.

Udfordringer opstår i mange sammenhænge: dine egne udfordringer, din families, dine jobmæssige udfordringer, projektets udfordringer, afdelingens udfordringer, virksomhedens, samfundets etc.

Hvad er en udfordring?

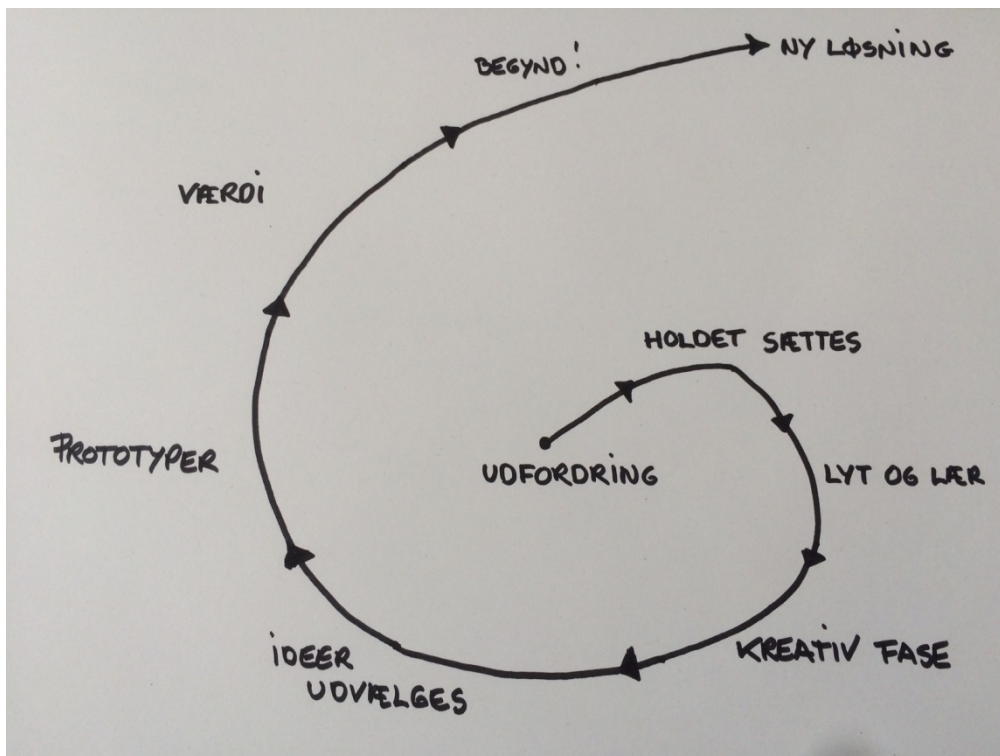
En udfordring er noget, du gerne vil ændre, men du ved endnu ikke hvad, eller hvordan du skal gøre det.

Den måde, udfordringen bliver formuleret på, kan gøre den helt store forskel for arbejdet. Bliver den formuleret, som den altid er blevet formuleret, får du den samme løsning, som du altid har fået. Lægger du rammer ind i formuleringen, så forbliver løsningen indenfor disse rammer.

Hvis udfordringen ikke er motiverende for dem, der skal arbejde med den, bliver løsningen derefter.

Når udfordringen er formuleret som et spørgsmål, skal du kunne mærke, at du får lyst til at gå i gang med at løse den, og at du fristes til at tænke i nye baner. Du skal kunne mærke, at nye idéer begynder at pible frem i din hjerne - og hvis ikke, så må du prøve at formulere dit spørgsmål endnu bedre.

Når det gode spørgsmål er stillet, rejser det af sig selv. Det bliver en gåde, som alle fristes til at bidrage til at løse. Det kan være med nye idéer, skepsis eller konkrete eksperimenter - det skal alt sammen til.



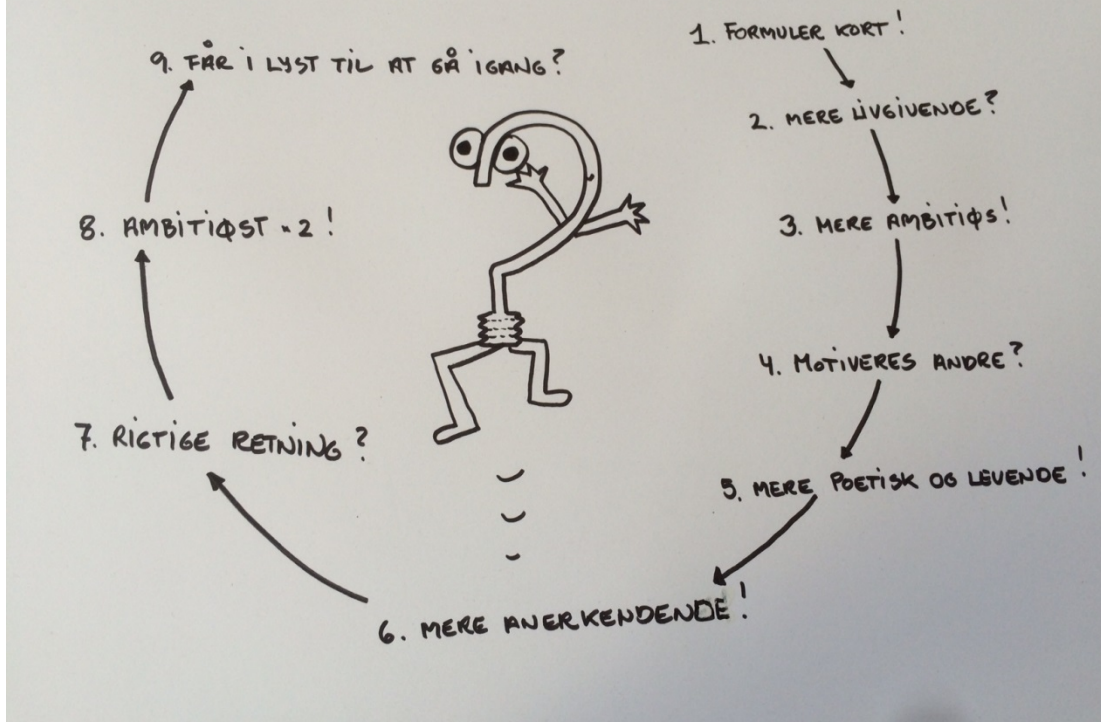
At arbejde med formulering af udfordringen

Du kan selv arbejde med formuleringen ved at følge den guide, som vi giver dig her. Hvis andre end du selv inddrages i arbejdet med udfordringen, anbefaler vi dig også at involvere dem i formuleringen af udfordringen. Det motiverer - og det skaber ejerskab fra begyndelsen.

Det kan blive lidt af en skriveøvelse - så vær parat til at lege med ordene, prøve grænser af på papiret og giv det tid - fortsæt med at eksperimentere til I mærker, at NU er den der. Nu kan I mærke, at når I siger spørgsmålet højt, giver det jer lyst til at komme i gang med at arbejde hen mod løsningen, og måden det er formuleret på giver nye og mere spændende associationer.

Brug gerne papir og også gerne farver, hvis det motiverer jer. Det følgende bliver en form for ordmaleri, så brug gerne papiret fuldt ud.

GUIDE TIL AT FORMULERE DEN LIVGIVENDE UDFORDRING



Guide til at formulere den livgivende udfordring

1. Formulér din udfordring - kort

Læg ud med en kort - max 1 linje - formulering af den udfordring, du vil arbejde med nu. Skær ind til benet - hvad er det du vil?

2. Sådan gør du udfordringen mere livgivende

Hvilke associationer får du af ordet livgivende? Skriv 3-4 ord ned.

Hvordan skal udfordringen formuleres for at blive endnu mere spændende, motiverende og værdiskabende for dig selv? Kan noget af det, du virkelig brænder for, indarbejdes mere i formuleringen?

3. Gør udfordringen mere ambitiøs

Gør udfordringen mere ambitiøs ved enten at øge resultatkravet (dobbelt så godt, på den halve tid, til den halve pris etc.) eller ved at tilføje andre ønskelige mål, fx øget arbejdsglæde samtidig med 10 % bedre bundlinje. En mere ambitiøs udfordring frister mere til nytænkning.

4. Hvem skal deltage i arbejdet? Hvordan motiveres de bedst?

Vil den samme formulering også motivere de medarbejdere og samarbejdspartnere, der skal være med til at løse udfordringen? Skriv ned, hvem de er, og hvad der kunne tænkes at motivere dem? Mennesker motiveres forskelligt - det kan være faglige udfordringer, det eksperimenterende fællesskab, mindre bøvl, mere anerkendelse, flere penge, bedre titler eller noget andet. Hvordan kan du inddrage det i din formulering?

5. Formulér udfordringen mere poetisk og levende - brug følelser

Det er vigtigt at være præcis og neutral, når du formulerer en kontrakt, men når du ønsker at friste til nytænkning og motivere, skal du bruge sproget mere poetisk og levende - mere organisk end mekanisk.

Hvordan kan du formulere udfordringen mere poetisk og levende? Prøv fx at formulere levende mennesker med ind i udfordringen: medarbejdere og kolleger i stedet for blot at kalde dem ressourcer; giv den eventuelt navne. Gør det formuleringen mere livgivende? Brug andre tillægsord end du plejer, fx dybe relationer eller fede relationer fremfor gode relationer eller konstruktive relationer. Vær ikke bange for at bruge mere følelseladete ord end normalt - du vil jo netop appellere til følelser som motivation og nysgerrighed.

6. Formulér udfordringen anerkendende

Sørg også for, at formuleringen er dybt anerkendende - at den viser, at du faktisk stoler på, at folk vil projektet og virksomheden det godt. I stedet for at skrive: "Hvordan skaber vi en ordentlig opførsel på byggepladsen?" kan du skrive: "Hvordan fastholder vi en ordentlig opførsel på byggepladsen - også når det bliver svært?"

7. Peger formuleringen af udfordringen stadig i den retning, som du ønsker?

Vær opmærksom på, at din formulering ikke bevæger sig væk fra den egentlige strategiske udfordring - den skal jo stadig pege i netop den retning, du gerne vil.

8. Formulér udfordringen dobbelt så ambitiøst

Når du skal formulere udfordringen, så den bliver dobbelt så ambitiøs, er det næppe gjort ved at fordoble et tal - den skal sikkert formuleres helt anderledes. Det er ikke sikkert, at du skal beholde den dobbelt så ambitiøse formulering, men den giver dig en god fornemmelse af, hvilken retning udfordringen faktisk har, og hvad der dybest set er vigtigt.

Ved at formulere udfordringen så ambitiøst, at den forekommer urealistisk, frister den til nytænkning. Det er stik imod alt, hvad vi har lært om at sætte os realistiske mål; men vær opmærksom på, at dette ikke er formuleringen af et mål, men formuleringen af en udfordring - noget, der er endnu højere end målet. Det mindsker præstationsangsten - den uro og panik, der ofte opstår, når nye ting præsenteres, fordi vi bliver bange for, at vi ikke kan leve op til dem. Her er vi bevidste om, at vi muligvis ikke kan leve op til dem, men at vi er sammen om at prøve, og at det vil være fantastisk, hvis vi faktisk kan - og bare at nå et godt stykke ad vejen er stadig over målet. Samtidig er det sådan - og det kan du måske godt genkende - at når noget forekommer realistisk, så er det, fordi du allerede har en plan i baghovedet. Og når du allerede har en plan, er der ikke rigtig grund til at tænke ud af boksen for at finde en plan. Derimod giver følelsen af IKKE at have en plan og IKKE vide, hvordan pokker du skal kunne løse sådan en udfordring masser af plads til nytænkning: hvad nu hvis jeg kunne...?

9. Test: virker formuleringen motiverende for dig - og for de, der skal arbejde med den? Få lyst til at gå i gang?

Prøv nu om du kan formulere det hele i én sætning - kort og klart. Virker det?

Kan du mærke, at du får lyst til at gå i gang? Får du andre associationer end tidligere? Tror du det vil virke for dine medarbejdere og samarbejdspartnere?

Hvis den ikke er faldet helt på plads endnu - så giv det lidt tid. Tag en pause eller lad det ligge til i morgen. Formuleringen falder dig måske pludselig ind, mens du står under bruseren. Det er ikke snyd, men underbevidstheden, der arbejder for dig, mens du laver noget andet. Gået helt i stå? Kontakt os, vi hjælper gerne.

God arbejdslyst!

Og så nogle cases...

Renoveringsprojekt i Rambøll: "Halvere antallet af fejl og mangler" - de lykkedes med at reducere med 80 %!

Ledelse af kommunal børnehave Ryvang 2: "Hvordan kan det give mening for os hver især, at vi udvikler institutionen til en idrætsbørnehave?" - gennem flere end 10 år har de, udover at være idrætsbørnehave, udviklet sig til at have kommunens laveste sygefravær, overskud på budgettet, at kunne inkludere børn, som selv specialinstitutioner ikke kunne rumme mm.

Københavns Tekniske Skole: "Hvordan går vi fra 4500 årselever til 7500 på 3 år?" - De kom i 2002 op på flere end 8000 årselever.

Odense kommune (15.000 medarbejdere): "Ny virkelighed, Ny velfærd - Hvordan skaber vi mere velfærd for de samme eller færre penge ved at samarbejde og ved at finde innovative løsninger?"

NNE: "Det tager normalt 3 år at bygge fabrikken og installere procesanlægget - hvordan kan vi gøre det på den halve tid?" - Det lykkedes at fuldføre fabrikken i Kalundborg på 1½ år, og nu har de udviklet konceptet, så de kan levere en fabrik på 1 år.

IAK: Udfordring fra direktøren: Vi hørte den som: "Lav jeres vejledning it-baseret" og oplevede total modstand. Da vi valgte at høre den som: "Hvad nu hvis I vejledere kan udvikle det første it-baserede vejledningssystem til ledige nogensinde - som et supplement til den nuværende vejledning?" - så kom der gang i udvikling af idéerne.