



Styr stemningen for at skabe forretning

Af direktør Niels Ahrengot, Implement A/S

Et af mine forbilleder, tidligere Harvard professor og forfatter til bl.a. Bogen "The Trusted Advisor", David Maister, har en gang sagt "... jeg har gået på de bedste amerikanske og engelske universiteter og Business

Schools og lært en masse gode ting. Det eneste jeg ikke lærte, var at verden er fuld af mennesker...".

Det synes jeg er en utrolig præcis formulering af forskellen mellem teori og praksis når mennesker skal flyttes og organisationer udvikles. I denne forbindelse er der specielt ét nøglebegreb jeg vil henlede opmærksomheden på, nemlig stemning. Stemning er ikke et ord, der optræder med samme hyppighed som change management i de gængse lærebøger, hvilket sikkert skyldes at mange – både forskere og erhvervsledere – opfatter stemning som noget udokumenteret og ukontrollabelt, der "bare opstår". Om stemningen er god eller dårlig, intens eller ligegyldig er en tilfældighed mere end resultatet af bevidste handlinger.

Men kan man lede stemning? Ja selvfølgelig kan man det. Er du i tvivl, så tænk blot på alle de tilfælde, hvor du har skabt en forkert stemning ved et uheld. Vi har alle prøvet det – det er foruroligende let. Hvis det er tilfældet, må man også kunne skabe den rette stemning. Og jeg taler med vilje om den rette stemning frem for en god stemning! Det kan lige så godt være en alvorlig, energifyldt, fortvivlet eller endda ligefrem en krisepræget stemning. Det afhænger helt af, hvad vi ønsker at opnå.

Der er to kerneelementer involveret i at styre stemning. Der er dels forberedelse og planlægning af drejebog og virkemidler i forhold til situationen. Hvilken stemning ønsker jeg og, hvordan skaber jeg den bevidst? F.eks. gennem dialog, involvering og temposkift. Dels er der evnen til at gribe det uforudsete, der altid vil opstå lige meget hvor meget vi planlægger, og bruge det positivt. I det hele taget, har mange års erfaring med at gennemføre store forandringsprojekter lært mig, at "forstyrrelser", brugt med omtanke, er et meget effektivt virkemiddel til at skabe den rette stemning.

Prøv selv at tænke tilbage på, hvordan stemningen har været i nogle afgørende situationer på f.eks. bestyrelsesmødet, ledermødet, i strategiprojektet eller på stormødet med medarbejderne, der enten gik godt eller skidt. Ville de have formet sig anderledes, hvis stemningen havde været intens i stedet for afslappet eller humoristisk i stedet for alvorlig? Sandsynligvis, og derfor er det dobbelt ærgerligt, at stemning er så uåndgribeligt for mange af os, der er udsprunget fra det traditionelle uddannelsessystem.

Her lærer vi, at når vi skal kommunikere noget eller træffe en vigtig beslutning, så bør vi arbejde målrettet og systematisk på at udarbejde velstrukturerede rapporter, ofte med afsæt i en rationel problemanalyse og efterfølgende konklusion. Dette er også både rigtigt og vigtigt, for det er fundamentet for vores troværdighed.

Det er bare ikke nok at vide HVAD vi skal sige. Vi skal også vide præcis, HVORDAN vi vil sige det. Vi skal indstille os på at det er nødvendigt at afsætte ressourcer til at forberede de virkemidler, der understøtter præsentationens formål.

Ellers risikerer vi – igen – at stå i Powerpoint syndromets halvmørke lokale, hvor vi selv har reduceret de mennesker vi prøver at kommunikere med til upersonlige silhuetter. Hvad var det lige, der blev af stemningen her?

IMPLEMENT