

– De gode historiene bygger fellesskapet

I konsulentfirmaet Bouvet legges det liten vekt på tykke strategiplaner og detaljerte prosedyrehåndbøker. Det er viktigere å fortelle en god historie.

TEKST OG FOTO: OLE ALVIK

Har de ansatte i det norske konsultentselskapet Bouvet noe mer til felles enn de ti meterne med symbolsk strandlinje på Bouvetøya som alle nyansatte får som velkomstgave? Spørsmålet er betimelig. De 930 medarbeiderne er spredt på 14 ulike avdelingskontorer i Norge og Sverige, og mesteparten av tiden jobber de ute hos kundene. Noen jobber hos samme kunde flere år i strekk. I tillegg har virksomheten vokst med mer enn 800 personer siden oppstarten i 2002.

– Bedriftskultur og verdier har vært en viktig bidragsyter til vår suksess. Men med den kraftige veksten vi har hatt, har det vært krevende å sørge for at kulturen når ut til alle nye

medarbeidere og ledere, sier kommunikasjonssjef Åsmund Mæhle.

Kulturformidling

Derfor bestemte ledelsen seg for å arrangere obligatoriske to-dagers samlinger for samtlige 90 ledere i bedriften. Det er ti deltakere på hver samling – og det er fortellingene, ikke foredragene, som står i sentrum.

– Hva er hjertemuskelen til Bouvet? Jo, det er kulturen, sier adm.dir. Sverre Hurum.

– Hos oss er kultur, verdier og strategi noe som overleveres muntlig og ved å jobbe sammen. For oss blir det feil å skrive dette ned i store dokumenter og tjukke håndbøker. Hvis medarbeiderne

virkelig skal forstå hvordan vi tenker i Bouvet, og bruke det til å ta gode beslutninger i hverdagen, er det ikke godt nok å lese om det.

Sverre Hurum har deltatt på alle samlingene. Der forteller han blant annet historien til selskapet fra oppstarten og fram til det de har blitt i dag. Selve skapelsesberetningen, kan man kanskje si.

– Min jobb er å fortelle de ansatte hva det er å jobbe i Bouvet. Det å dele historier gir en fellesskapsfølelse. Det gjør at vi tenker grunnleggende likt om ting og har de samme verdiene.

Men historiefortellingen går begge veier. Alle deltakerne forteller sine historier.

– Jeg synes at det har lært meg veldig mye om organisasjonen, og om hver enkelt leder, sier han.

Legger ikke planer for skrivebordsskuffen

Lederne i Bouvet har ingen budsjetter å forholde seg til. Ingen langsiktige strategiplaner eller tykke prosedyrehåndbøker. Sverre Hurum vil at lederne skal være opptatt av medarbeiderne og kundene, ikke av interne prosedyrer.

– Men skal vi ikke lage strategiplaner, spør de? Jeg svarer at det må de gjerne gjøre en dag når himmelen er blå. Lag et optimistisk anslag og håp at det går i oppfyllelse! Men verden er i stadig endring og vi må kunne gripe mulighetene som oppstår fortløpende, poengterer Hurum.

– Hos oss dyrker vi det vi er gode på.



Adm.dir. Sverre Hurum deltar på alle ledersamlingene. Der forteller han historien om Bouvet. Bildet er fra en ledersamling ved Langesund sommeren 2013. (Foto: Bouvet)



● Bouvetøya

Bouvetøya er en norsk øy i Søratlanten. Den regnes som verdens mest avsidesliggende ubebodde øy. Øya er 7 km bred og 10 km lang. 93 prosent er dekket av isbreer.

Adm.dir Sverre Hurum i Bouvet kjøpte denne lille figuren av en indianerkvinne på en reise i USA. Han kjøpte den etter å ha hørt en Navaho-indianer fortelle om stammens dramatiske historie. For Hurum symboliserer figuren hvordan folkeslag gjennom alle tider har formidlet sin kultur gjennom muntlig historiefortelling fra generasjon til generasjon.





– Lederne som har deltatt på samlingene skal fortsette formidlingen. De skal spre det de har opplevd ut til sine enheter, sier Kristin Hedenstad som er psykolog og jobber med lederutvikling i På Egne Ben. Hun har vært ekstern fasilitator for ledersamlingene i Bouvet.

Lederne i Bouvet er på kurs for å fortelle historier og diskutere dilemmaer. Ved å gjøre ting sammen skaper de også nye historier. (Foto: Bouvet).



Historiefortelling har urgamle tradisjoner og vi gjør det hver eneste dag i kantinen, ved middagsbordet eller rundt møtebordet. Bouvet har valgt å bruke det som grunnlaget i sin lederutvikling. Fra venstre: Kommunikasjonssjef Åsmund Mæhle, HR-leder Tone Hesterskog, adm.dir. Sverre Hurum og psykolog Kristin Hedenstad.



Vi dyrker suksesskriteriene. Vi legger aldri 3-års planer, men jeg vil påstå at vi likevel jobber kontinuerlig med strategi.

Vil skape refleksjon

På ledersamlingene blir deltakerne presentert for syv typiske historier hentet fra Bouvets hverdag. Hver historie inneholder en utfordring eller en målkonflikt. Historiene diskuteres i grupper og deretter i plenum. Målet er at diskusjonene skal skape lærerike refleksjoner rundt situasjoner de kan møte i hverdagen.

På kvelden er det deltakerne som presenterer sine historier. Alle forteller en historie om en utfordrende situasjon de har vært med på, og hvordan de løste den.

Psykolog Kristin Hedenstad fra firmaet På Egne Ben er ekstern fasilitator for ledersamlingene. Hun forklarer kjernen i opplegget slik:

– Når man jobber med bedriftskultur og verdier starter man ofte med å skulle bli enige om hva disse abstrakte begrepene egentlig betyr. Vi har snudd det på hodet. Ved å diskutere dilemmaene

i situasjoner de allerede har opplevd, formidler vi hva som faktisk er kulturen i Bouvet og hvilke verdier vi handler ut i fra.

Står ikke alene

Bedriftskultur og verdier bygges ikke på et todagers seminar. Det vet også ledelsen i Bouvet. Ledersamlingene er en liten bit av helheten. Andre faktorer som påvirker kulturen er for eksempel fraværet av budsjetter og strategiplaner på konsernnivå, korte rapporteringslinjer og belønningssystemet.

Historiefortelling

Overleveringen fra generasjon til generasjon har i mesteparten av menneskehetens historie vært muntlig. Det var gjennom å fortelle at man formidlet moral, kunnskap, etikk og religion.

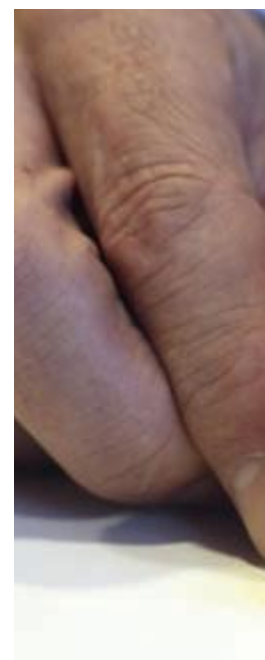
Det følgende eksempelet er hentet fra boken «Autobiography of a Papago Woman», skrevet av sosialantropologen Ruth Underhill i 1936. Det kan stå som ett av uendelig mange eksempler på hvordan den muntlige

fortellertradisjonen har vært – og er – viktig for å skape en felles identitet og kultur:

På vinterkveldene, når vi hadde spist vellingen eller kanin-lapskaus vår, og hadde lagt oss godt til rette på mattene, kunne brødrene mine si: «Far, fortell oss noe.»

Far pleide å ligge stille på matten sin, med moren min ved siden av seg og minstemann imellom dem. Og så – endelig – begynte han, langsomt, å fortelle oss om hvordan denne verden ble til. Det er en historie som bare kan berettes om vinteren, når det ikke er noen slanger i

nærheten – for hvis slangene hører den, vil de kripe inn og bite deg. Men om vinteren, når slangene sover, da kan vi fortelle hverandre om slike ting. Vår beretning om verden er full av sanger, og når naboene hørte at far sang, hendte det at de åpnet døren og kom inn til oss. Familie etter familie kom, og vi laget et stort bål og holdt døren godt lukket mot nattekulden utenfor. Når far avsluttet en setning, sa vi alle sammen det siste ordet etter ham. Hvis noen falt i søvn, stoppet han. Da ville han ikke si mer. Men sovne gjorde vi ikke ...





– En viktig tilleggseffekt ved ledersamlingene er at lederne blir bedre kjent med hverandre. Dermed blir det lettere å spørre om hjelp og dele kunnskap, sier HR-ansvarlig Tone Hesterskog.



– Vi har et belønningssystem som skal bygge opp under at vi skal opptre som et lag. At vi er sterkere sammen enn vi er én og én. Vi er også opptatt av å ha gode systemer for kunnskapsdeling på tvers av virksomheten, fordi det er viktig å dele kunnskap i en kunnskapsbedrift. Og så har vi uavhengighetsfeiringen.

– Uavhengighetsfeiringen?

– Ja, vi ble et selvstendig selskap i 2002. Det er det vi feirer når vi alle sammen reiser på tur hvert år, sier Sverre Hurum.



Alle har en historie

Alle som deltar på samlingene i Bouvet skal fortelle en historie om en utfordrende situasjon de har vært med på og hvordan de løste den. Dette er noen eksempler på dilemmaer som har vært tatt opp i disse historiene, og diskutert i plenum.

1: Vår evne til å tilpasse oss

En ny teknologi - la oss kalle den Leaf – får mye omtale. Den blir hyppig omtalt på seminarer og i fagblader. En av konsulentene kommer til deg med forslag om hvordan Bouvet kan levere tjenester basert på denne teknologien. Han har selv brukt teknologien hos en kunde og mener dette er noe Bouvet bør satse på.

Han foreslår å kjøre et frokostseminar om temaet, lage en flyer som beskriver tjenesten og ta kontakt med en del av Bouvets kunder for å få et møte der man kan presentere denne tjenesten. Han kjenner også flere som er dyktige på dette området og som han mener Bouvet bør ansette. Men du nøler fordi du ser at dette kan påføre deg arbeid. De nærmeste ukene er helt sprengt med kundemøter, tilbud som skal skrives og medarbeidersamtaler. Hva gjør du?

2: Problemprosjektet

Bouvet har vunnet et spennende oppdrag for et oljeselskap. Det er et fastprisoppdrag og vi må presse oss ned i pris for å vinne. Vi klarer å frigjøre en del dyktige designere og teknikere til prosjektet og de har visjoner for hvor bra denne løsningen kan bli. Dessverre er alle de erfarne prosjektlederne opptatt med andre oppdrag, men en av utviklerne har lyst til å prøve seg som prosjektleder. Etter noen måneder blir det klart at dersom man skal oppfylle kundens forventninger til dette prosjektet, så må Bouvet gi 3000 timer gratis. Bouvet kan juridisk sett gå ut av kontrakten, men kan da ikke fakturere de 1000 timene som allerede er arbeidet. Hva gjør du?

3: Enda et år med SharePoint-prosjekter?

Trine er prosjektleder og har jobbet de siste 5 årene med SharePoint-prosjekter og har blitt veldig dyktig til å kjøre slike prosjekter. Trine har derimot ytrt ønske om nye utfordringer og dette er nedfelt i handlingsplanen i medarbeidersamtalen. Lederen fra en annen enhet får derimot inn et klassisk SharePoint-prosjekt og ønsker Trine som prosjektleder. Trine er for tiden ledig. Hva gjør du?