

ØKONOMISKE
PRÆMISSER

LOGIK

RESSOURCER

Styring af
resultatER

EFFEKTIVITET

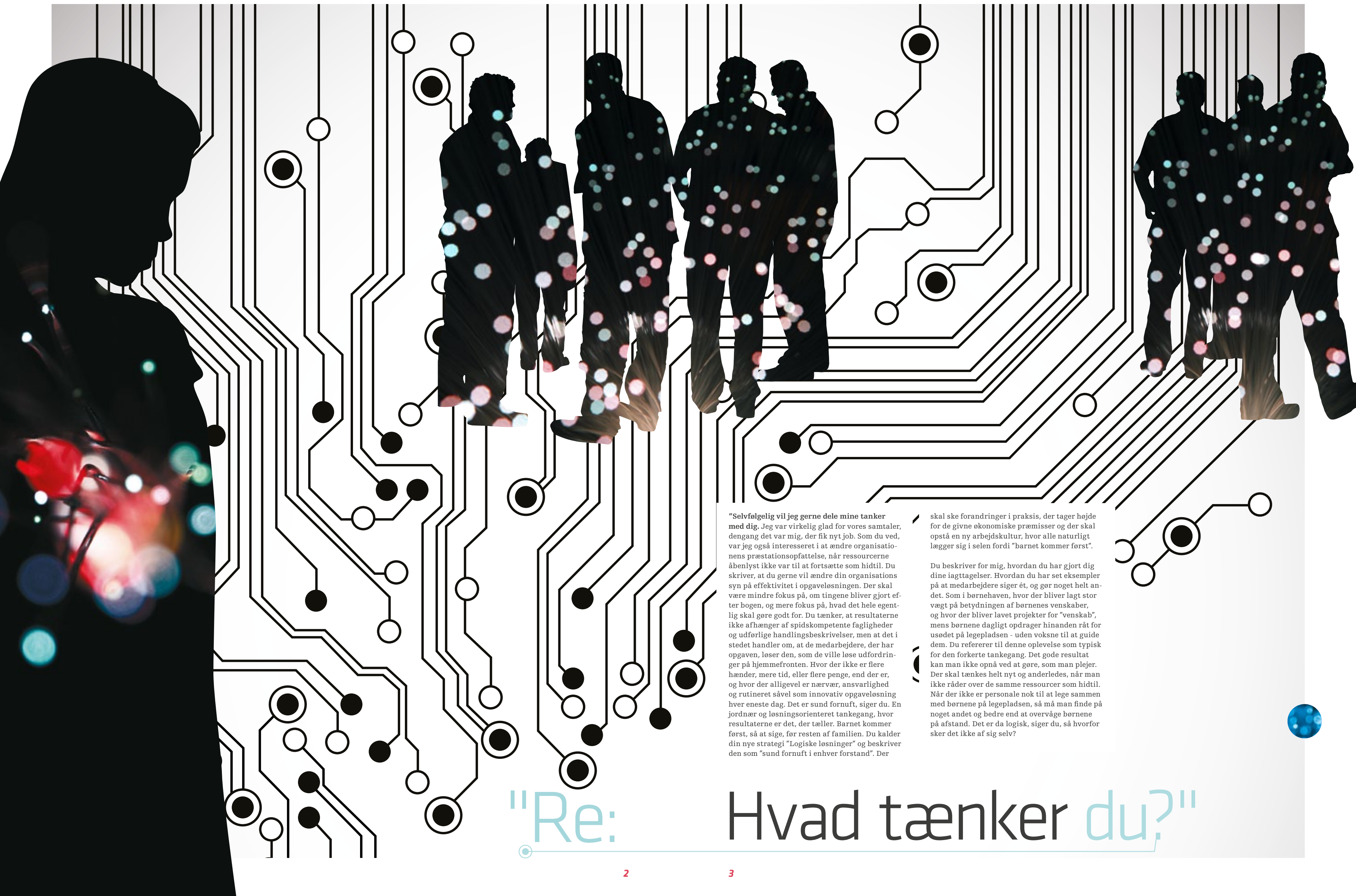
PRÆSTATIONSLEDELSE

ANSVARLIGHED

STRATEGI

*Den atomare verden, hvor
der er begrænsede ressourcer
og behov for at fokusere
og prioritere fordeling*

AMBITIONER



"Selvfølgelig vil jeg gerne dele mine tanker med dig. Jeg var virkelig glad for vores samtaler, dengang det var mig, der fik nyt job. Som du ved, var jeg også interesseret i at ændre organisationens præstationsopfattelse, når ressourcerne åbenlyst ikke var til at fortsætte som hidtil. Du skriver, at du gerne vil ændre din organisations syn på effektivitet i opgaveløsningen. Der skal være mindre fokus på, om tingene bliver gjort efter bogen, og mere fokus på, hvad det hele egentlig skal gøre godt for. Du tænker, at resultaterne ikke afhænger af spidskompetente fagligheder og udførlige handlingsbeskrivelser, men at det i stedet handler om, at de medarbejdere, der har opgaven, løser den, som de ville løse udfordringer på hjemmefronten. Hvor der ikke er flere hænder, mere tid, eller flere penge, end der er, og hvor der alligevel er nærvær, ansvarlighed og rutineret såvel som innovativ opgaveløsning hver eneste dag. Det er sund fornuft, siger du. En jordnær og løsningsorienteret tankegang, hvor resultaterne er det, der tæller. Barnet kommer først, så at sige, for resten af familien. Du kalder din nye strategi "Logiske løsninger" og beskriver den som "sund fornuft i enhver forstand". Der

skal ske forandringer i praksis, der tager højde for de givne økonomiske præmisser og der skal opstå en ny arbejdskultur, hvor alle naturligt lægger sig i selen fordi "barnet kommer først".

Du beskriver for mig, hvordan du har gjort dig dine iagttagelser. Hvordan du har set eksempler på at medarbejdere siger ét, og gør noget helt andet. Som i børnehaven, hvor der bliver lagt stor vægt på betydningen af børnenes venskaber, og hvor der bliver lavet projekter for "venskab", mens børnene dagligt opdrager hinanden råt for usødet på legepladsen - uden voksne til at guide dem. Du refererer til denne oplevelse som typisk for den forkerte tankegang. Det gode resultat kan man ikke opnå ved at gøre, som man plejer. Der skal tænkes helt nyt og anderledes, når man ikke råder over de samme ressourcer som hidtil. Når der ikke er personale nok til at lege sammen med børnene på legepladsen, så må man finde på noget andet og bedre end at overvåge børnene på afstand. Det er da logisk, siger du, så hvorfor sker det ikke af sig selv?

"Re:

Hvad tænker du?"

” Nogen har resigneret og ser ud til at være handlingslammede, måske af skræk for at være inkompetente til de opgaver, de skal løse i fremtiden.

Du ser mange af denne type ulogiske dispositioner omkring dig. Det forekommer dig at være tegn på fantasiforladt tankegang. En mærkelig passiv holdning til de konsekvenser, der følger med en strammere økonomisk ramme. Det er uansvarligt, siger du, som at stikke hovedet i buksen, når steppebranden nærmer sig. Så det vil være uansvarligt af dig at lade som ingenting. I har heller ikke råd til at lade stå til. Hvem har det nu om dage?! Og når det nu er tilfældet, så har du faktisk meget større ambitioner end at lappe og reparere rundt omkring. Du vil virkelig sætte noget helt nyt på verdenskortet. Noget, I alle sammen kan være stolte af at være en del af. Noget, der hæver jeres indsats langt over det middelmådige. Noget, der giver jer et forspring så stort, at I altid senere kan rette op på de små fejl og mangler, du selvfølgelig forventer dukker op. Forspringet er jo det helt afgørende, siger du. Der skal skæres både dybt og bredt, for at frigøre flest mulige ressourcer, der kan investeres i endnu flere nye og innovative tiltag. Det er begyndelsen på en god cirkel, og når der er så meget på spil, skal der handles stort og hurtigt. Du har lavet en kort tidshorisont, der sikrer, at alle straks skal tage stilling til de nye tider og at de pinefulde uafklarede ventetider bliver kortest mulige. Igen mærker jeg logikken hos dig. På den måde er du helt eksemplarisk for dem, du leder. Jeg tænker, at du har et stærkt kort i dit eget engagement, når du fremlægger din strategi.

Jeg forstår altså din indignation, og din ambition om at ruske op i systemerne for alvor. Du vil have en ny start, hvor alle de bagudrettede forståelser og arbejdsrutiner skal fjernes til fordel for en bæredygtig og fremadrettet tanke-

gang. Jeg kan se, at du har meldt så radikalt og gennemgribende ud, at alle må have bemærket, at det er nye tider nu. Du har sikkert allerede mærket de første reaktioner fra dine medarbejdere. Jeg tænker, at nogen straks er gået i gang, er glade for dit nye udspil og klar til at knokle natten igennem med at lave nye forslag. Andre er sikkert fyldt med spørgsmål og bliver ligesom aldrig mætte, lige meget hvor meget information, du giver dem. Nogen har resigneret og ser ud til at være handlingslammede, måske af skræk for at være inkompetente til de opgaver, de skal løse i fremtiden. Og der er vel også dem, der er helt uenige med dig i dine overvejelser. Dem, der har løst deres opgaver til fuld tilfredshed for alle, og som ser deres gode resultater ryge ud som barnet med badevandet. Et projekt i den størrelsesorden, du er i gang, har desværre sine ofre. Jeg har selv oplevet at se dygtige medarbejdere falde fra hinanden, når de skal medvirke til at aflive deres hjertebarn. Jeg forstår dem til fulde, det er ikke til at forsvare i detaljen, forklaringen gemmer sig altid i den store sammenhæng. Men det vil de, der er ramt, selvfølgelig helst ikke høre om. Det er sågu ikke nemt. Jeg har ikke fundet en mirakelkur, der virker på stedet. Det tager sin tid, før gode erfaringer med den nye struktur fylder tomrummet ud.

Under alle omstændigheder har du sat en irreversibel bevægelse i gang for at nå dit mål. Ideen om "Logiske løsninger" er forståelig for alle, men organisationen er splittet over, hvordan det skal gøres, og projektet er måske på vippen. Gode råd er dyre. Men her kommer omsider mit bedste bud til dig. Prøv om du kan genopfriske, hvilke antagelser, du gjorde dig, dengang du fik ideen.

Hvilke resultater af forandringen er de væsentligste for dig, hvad er dit worst case scenario, og ikke mindst: kan du leve med, at det går den rigtige vej, selvom det ikke går så hurtigt, som du troede?? Når du svarer dig selv på mine spørgsmål, så kan du forberede dig på, hvad der sker med dig, når dit projekt realitetstestes lige nu - og på den lange bane. Den forberedelse fik jeg desværre ikke selv, og jeg hovlede meget med at acceptere ændringer og forsinkelser. Jeg var ikke særlig lydhør overfor de medarbejdere, der kom til mig med alternative forslag, hvilket ærgrede mig i dag. Der var med sikkerhed en del af de forslag, der kunne være kommet min plan til gode, som enten forsvandt eller blev forsinket af mit eget stærke ønske om selv at være den mest effektive og hurtige af alle. Det gamle ord om at skynde sig langsomt, giver faktisk god mening. Som når Apple udsender en ny model, hvor de tager 1000 kilometers tilløb med afprøvninger og brugeranmeldelser, før modellen går i handlen. Da jeg selv fik min iPad og skulle tage den i brug, var den så naturlig og nem at betjene, at en manual slet ikke var nødvendig. Der var et lille ark med besked om, hvordan den skulle tændes op, og så gav resten sig selv, når jeg kom til det. Jeg tænker, at du ønsker dig, at dit projekt forekommer alle ligeså selvindlysende og konkret at gå til. Ja ja, jeg ved nok, at du aldrig har haft muligheder for at lave et sådant langt tilløb til dit projekt. Men du kan bruge de første måneders erfaringer til at teste og ændre din strategi, så den forekommer naturlig og nem at anvende, i stedet for at du tager hånd om usikkerhed og tvivl i organisationen ved at skrive flere og flere detaljerede handleanvisninger.

” Jeg var ikke særlig lydhør overfor de medarbejdere, der kom til mig med alternative forslag, hvilket ærgrede mig i dag.

Leder

Thorkild Olsen Villa Venire

Pludselig taler alle om effekter. Der skal måles på resultater i stedet for på indsatser. Glæden over dette er naturligt nok stor, også fordi ord som tillid, professionsfaglighed og fremtidens velfærd følger i kølvandet. Længslen er jo stor efter 10 år proppet med tal- og minut-samtaler. Når man er helt firkantet i hovedet, er en ”rund” forandring under alle omstændigheder forfriskende. Så nu serveres der nye forfriskninger: Der er tændt op i svedehytterne, vi inviteres til Kierkegaard events og hvem undgår mon den kommende tid at skulle deltage i letbenede U-turn processer a la Scharmer? De ældre i klassen ser allerede pendulet svinge, og kan knapt skjule en let gaben. Og man kan allerede høre konsulentkoret synge, at der nu er noget, vi skal aflære. Gamle trolde ned i søk. Nye nisser kom og slå gæk...

Herfra skal det lyde: Skulle vi ikke droppe det!? Skulle vi ikke lade de ældre blive ved fadet og kvalificere deres erfaringer. Lad os gøre nye virkninger sammen i en snak om det kendte, det nye og det næste!

Nu ingen misforståelser: Lad os endelig og endeligt snakke om effekter frem for indsatser. Lad os endelig og endeligt justere på styringsgrebet. Bedre ledelse, bedre organisationsarkitektur og ikke mindst bedre trivsel venter lige om hjørnet. Blot vi holder øje med 10 års hårdt tilkæmpet lærdom. Blot vi holder øje med etikken og kvaliteten. At få pendulet lige tilbage i skallen er simpelthen bare træls. Vi er alle blevet bedre til det der med mål og planer. Nu vil vi have mere virkning!

Det har fået mig til at tænke over ”virkninger”, som jeg selv er blevet udsat for gennem årerne. Sulten efter det bløde, det holistiske, det varme, det sjælelige er forståeligt nok stor, så vi er til fals. Måske endda til fals for lidt af hvert – og hvem skal så holde øje med etikken og kvaliteten? At udløse virkning er en simpel sag. Det siger jeg med tanke på, hvad jeg selv har oplevet. Til eksempel er jeg blevet bedt om at danse mine følelser på en workshop om æstetiske læreprocesser. Ikke uden kvalitet må jeg sige, jeg tænker stadig meget over oplevelsen. Men hvad med etikken? Ingen vidste hvad der skulle ske, og jeg havde ikke tilmeldt mig på disse forudsætninger. Jeg har også, som så mange andre, været med til at deltage i et strategiseminar, hvor vi samtidig skulle male vores samtale med pensel. Der var ingen perspektivering eller mening med dette. Helt strippet for kvalitet. Tiden er inde til at bede gode folk om at samle etikhandsken op i lyset af, at vi som professionelle, som teamdeltagere, som projektansatte, ja sågar som almindelige borgere i en kommune bliver sluppet løs på hinanden. Vi bliver alle, som nogle benævner det, med ledere. At bede professionelle, som jeg gør det, om at gøre sig umage er et etisk udsagn. At inddrage samtalen i de mange paradokser, som naturligt og altid vil opstå,

er et bredere perspektiv på etik. Et nødvendigt perspektiv vel og mærket. Etik skal gøres til en ny standard for forberedelsen af ethvert forandrings-tiltag. Med påmindelsen om at etiske standarder vokser ud af generaliserede normer, men viser sig i den konkrete udmøntning. Nogle skal vise os vej til, hvordan vi inddrager dette målrettet i vores forberedelser. Tiden er ligeledes inde til at bede gode folk om at samle kvalitetshandsken op. Spørgsmålet om kvalitet indeholder en særegen kommentar til det målrettede fokus på virkning og effekter. Virkning er der jo altid. En kunstner slagter en hest. Opstandelsen er stor. Virkningen er til at få øje på. Er det kvalitet? Jeg tror, vi skal finde kvaliteten i forskydningen. I eftertanken. I efterlivet. Nogen må nu gøre noget, da vi er tvunget til at høste nye erfaringer. Lad nu disse nogen gøre sig umage og lad os for en stund tage det for gode varer. Okay, kunne det lyde; et eksperiment, en ny model, en justeret procedure, en anden måde at tale sammen på. Virkningen er udløst. Etikken var forhåbentlig på plads – og nu eftertanken, efterlivet. Nogle skal vise os vejen til kvalitet i vores efterberedelser. Kvalitet er ikke noget, der enten er der, eller ikke er der. Kvalitet er en evig kvalificering af erfaringen, løbende re-valueringer og insistensen på spørgsmålet ”er det godt nok”. Kvalitet opstår i forskydningen, mens man holder målet for øje forstået som, ”hvor står målet nu ..., og nu ...”. Vi savner redskaber, så vi bedre kan holde øje med, om det var virkningsfuldt. Ikke blot virkningsfyld.

Prøv at forestille dig, at dit projekt er en bro, der skal føre jer fra start til slut i forandringsprocessen og at der under alle omstændigheder er brug for at sætte delmål, som du har gjort. De holder broen oppe. Men der er ikke brug for at fastholde delmålene i sig selv. Stop op, når du når det første delmål. Overvej da, om de næste delmål er de rigtige. Det er meget muligt, at målet med handleplanerne har flyttet sig. Fordi I er blevet klogere på effekterne. Fordi der har vist sig uventede virkninger, der er værd at tage med i betragtning. Fordi behov og efterspørgsel har ændret sig. Fordi noget allerede har ændret præmisser og potentialer for projektet. Broen går altså stadig fra start til slut, men set oppefra snor og svinger den sig, som ingen anden bro i verden. Som en å, der må flyde der, hvor den kan. Nænsomt og effektivt gennem landskabet.

Prøv at forestille dig, at dit projekt er en bro, der skal føre jer fra start til slut i forandringsprocessen og at der under alle omstændigheder er brug for at sætte delmål, som du har gjort. De holder broen oppe. Men der er ikke brug for at fastholde delmålene i sig selv. Stop op, når du når det første delmål. Overvej da, om de næste delmål er de rigtige. Det er meget muligt, at målet med handleplanerne har flyttet sig. Fordi I er blevet klogere på effekterne. Fordi der har vist sig uventede virkninger, der er værd at tage med i betragtning. Fordi behov og efterspørgsel har ændret sig. Fordi noget allerede har ændret præmisser og potentialer for projektet. Broen går altså stadig fra start til slut, men set oppefra snor og svinger den sig, som ingen anden bro i verden. Som en å, der må flyde der, hvor den kan. Nænsomt og effektivt gennem landskabet.

VIRKNINGSFYLD

villa

Venire

Villa Venire A/S

T 2785 3920

@ info@villavenire.dk

Langebrogade 4, 1411 København K

REDAKTION

Skrivende redaktør: Frederikke Larsen, Villa Venire

Direktør: Thorkild Olsen, Villa Venire

GRAFISK DESIGN

Jonas Raagaard / Edvard/Emil grafisk design,

edvard.emil@gmail.com / T 262 510 73

Venire



” Mens du holder dig tilbage med, hvordan I lykkes med det.

"Re: Hvad tænker du?"



Selvfølgelig vil jeg gerne dele mine tanker med dig. Jeg var virkelig glad for vores samtaler, dengang det var mig, der fik nyt job. Som du ved, var jeg også interesseret i at ændre organisationens opfattelse af sig selv, når det åbenlyst ikke var muligt at fortsætte som hidtil. Du skriver, at du gerne vil ændre din organisations syn på, hvad der er væsentligt. Der skal være mindre fokus på, om der bliver præsteret noget bestemt, og mere fokus på, hvad det hele egentlig skal gøre godt for. Du fortæller mig, at du har talt med mange medarbejdere og har lavet en lille undersøgelse af, hvad de mener, er det mest væsentlige for dem. Der er ikke bare een slags motivation, der driver dem, der er mange. Der er dygtige specialister, der mestrer deres håndværk til perfektion og sætter en ære i at gøre deres ypperste hver gang. Det er ikke øjeblikskunst, de har gang i. Der ligger mange års træning bag deres mesterskab, og de føler sig stærkt forbundet med andre, der også værdsætter det faglige kunsthåndværk for sin skønhed såvel som sin brugsværdi. Du siger, der er mange af dem hos jer, og at du nyder deres selskab. I er på mange måder på linie med hinanden, så du kan sagtens forstå deres rationaler og forståelse af væsentlighed. De er indendørs danmarksmestre på deres felt, og de udtrykker sig frit og ubundet om det, de ved bedst af alle. Desværre går deres fortolkning af det væsentlige, stik imod andre grupperes fortolkninger.

Der er nemlig ligeså mange hos dig, der arbejder for at få skik på sagerne med de udefrakommende krav for øje. De er ærekære på vegne af økono-

mien, der jo også kræver et særligt mesterskab at få til at gå op i en højere enhed. Budgettet er aldrig vejledende, det ved alle parter, men nogen har brug for at overskride for at kunne gøre det rigtige, og så må andre regne ud, hvordan det kan lade sig gøre. Hvad skal indskrænkes eller fjernes helt, for at det nye kan komme til. Sommetider kan det udarte til en nej-hvorfor-ikke debat mellem parterne, der på begge sider er passionerede og engagerede i at gøre det bedst mulige. Som en økonomiansvarlig jeg talte med forleden udtrykte det: sommetider kommer vi til at sige for meget "nej" og det får den konsekvens, at vi siger for lidt "ja". Det passede ham ikke ret godt, men det var svært at ikke at havne i den samme måde at tale sammen om økonomien igen og igen. Striden mellem "ja" og "nej" afspejler de stærke kræfter i engagementerne. Et tovtrækkeri, der giver de der slemme ryk, der får folk til at falde forover eller bagover, så de tænker sig om en ekstra gang, før de tager fat igen. De to grupper ser på hinanden med naturlig skepsis og forbehold - med brændte håndflader rækker man nu engang ikke hånden ud. Tilsvarende er der alle dem, der er engageret i regelefterlevelse. Dem, der er skal holde snuden i sporet på alle formalia, så der ikke opstår flere sager, end dem, du er tilpas med at stå på mål for som leder. Deres oplevelse af væsentlighed kan forekomme de andre rigid og ufrugtbar - og sådan graves der mange typer grøfter mellem parter, der egentlig skal arbejde tæt sammen, hvis dit projekt skal lykkes.



Alt det kender jeg kun alt for godt. Det er sin sag at rede trådene ud mellem parterne, som på hver deres sæt er uundværlige og dygtige. Der skal bruges mange mødetimer på at tale om, hvordan både det ene og det andet engagement er væsentligt for kvaliteten i opgaveløsningen. Og var det så bare gjort med to-tre udtryk for væsentlighed. Men du har fundet endnu flere udtryk for organisationens engagement. Det lever og trives i forskellige projektgrupper, i sammentømrede fællesskaber, i kraft af samarbejde, mellem dem med samme uddannelse eller som konsekvens af gode fælles oplevelser gennem tiden. Det er stærke og udtryksfulde mennesker, der står tydeligt frem som repræsentanter for din organisation. Det er ikke i sig selv et problem, for du fortæller dem, at du har planer om at ændre organisationens syn på væsentlighed. Du vil gerne åbne organisationen udadtil. Den matrikellose organisation er et stærkt billede. "I skal holde op med at pudse og polere på dørskiltet" siger du, med henblik på at forberede organisationen på det 21. århundredes spilleregler. Du fortæller dem, at al organisering er midlertidig, at alle kan forvente at skulle arbejde på tværs af faggrænser og porteføljer, og at alle med tiden vil få flere tilhørsforhold til skiftende kolkaskaber indenfor og udenfor organisationen. Din nye vision for "Den matrikellose organisation" fortæller dem, hvad de kan forvente sig de næste måneder, men du kan ikke love dem, at du har overblik i flere år frem. Sådan er organisationers virkelighed bare ikke. Det ved jeg, såvel som du, og det er kun fair at sige det, som det er.

Den slags fairness er imidlertid gift for engagementet hos den enkelte. Du har garanteret allerede bemærket, at lyset slukker i øjnene



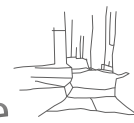
på dem, du taler med. Jeg oplevede det selv, mange gange, og det blev ved med at gøre stort indtryk på mig. Som var jeg den, der uden videre aflivede deres forhåbninger med hård hånd. Al den velforberejede tale om fremtidssikring og visioner løb ud i et tomt mørkt rum, hvorfra intet vender tilbage. Det vil sige, du mærker nok, hvordan uroen breder sig bag stilheden. Hvordan de forskellige fællesskaber ruster sig til at tage fat i rebet og trække til.

Du spørger til gode råd og gode erfaringer, når det nu er blevet alvor. Hvori skal dit mesterskab bestå. Hvad skal du kunne for at bevare organisationens evne til at udtrykke sig frit og ubundet, når du samtidig skal sætte en ansvarlig dagsorden for udtrykket. Hvordan kan organisationen trives med de dilemmaer, der opstår når den fagligt stolte kunsthåndværker udsættes for krav om innovation. Mit bedste bud er at give alle organisationens engagerede parter muligheder for at udtrykke sig selv, indenfor og udenfor organisationen. At ophæve organisationens traditionelle grænser for, hvad der hører os til og skal blive her hos os. En sådan åbenhed gør det muligt for den enkelte at arbejde relevant og driftsorienteret i perioder og at udøve sit ypperste i andre perioder. Grænseoverskridende åbenhed er ikke bare en god ide for at sikre variation i arbejdslivet, det er også en måde at sikre sig mod langsom kvælning af passion, når så meget af organisationens definitioner af væsentlighed er fastlagt udefra. Giv alle frit lejde til at gå udenfor egne rækker, i stedet for at give begrundede tilladelser, når det giver åbenlys mening for dig som leder. På tværs af organisationen og på tværs af organisationer kan man dele sine ideer, sin viden, sine erfaringer, når der åbnes for frie udvekslinger. Anerkendelsen af kunsthånd-

værket kan blive en konkret praksis, hvor de medarbejdere, der virkelig mestrer deres fag, får mulighed for at søge bekræftelse og faglig udvikling i projekter med helt andre parter. Forestil dig at dine medarbejdere er en global ressource, ikke bare en lokal ressource hos dig, men i den helt store samfundssammenhæng. Forestil dig, at din organisation bliver vært for andre organisationers udviklingsarbejde, fordi netop du har de medarbejdere, der kan løfte opgaven. De grænseoverskridende og mesterlige opgaveløsninger bliver sikkert aldrig til at fremkalde på kommando, som du nok kunne ønske dig. Men din investering, at du tillader dine medarbejdere at dele deres viden og kompetencer med andre, vender tilbage i form af tilsvarende tillidsfuld og generøs adfærd hos jeres med- og modspillere.

Ideer og viden kan deles og deles uendeligt, det bliver der bare mere af det hele af. Deling som tjeneste, i stedet for fordeling efter fortjeneste, bliver en ny form for fælles forståelse af, hvad der er væsentligt for organisationens livskraft. En forståelse alle får glæde af, når de oplever at de får mulighed for at være såvel kunsthåndværkere på faglighed såvel som på samarbejde. Derfor behøver samarbejdet og udviklingen, du ønsker dig, ikke at blive provokeret frem af kommandoer og anvisninger. Du skal bare holde fast i det, du allerede er i gang med; nemlig at melde fair og rettidigt ud om hvilke krav I skal leve op til. Mens du holder dig tilbage med, hvordan I lykkes med det. Din opgave er ikke lægge asfalt, men at sørge for betingelserne for at holde kontakt og følges ad er gode - og at I knytter flest mulige kontakter med andre, der har fundet vej for, eller er i gang med det samme som jer, eller ønsker sig at gøre noget lignende.





Grænseoverskridelse

Deling i det uendelige

Væsentlighed

Mestring

Frit lejde

Matrikelløs organisation

Følgeskab

Variation

Kontakt

Udtryk

***Den virtuelle verden, hvor
alting er uendeligt deleligt og
hvor der er behov for at målrette
og fokusere motivationen.***