

avisVenire

13. UDGAVE
MARTS 2013

OU

OVER
EDUCATED
UNDER
PERFORMERS

KOLLAPS
TAK

KOMPASNÅLEN
SNURRER RUNDT

STAKIT, RUIN,
LEGEPLADS

TEKNOLOGI-
ANVENDELSE

Det så trist,
det så trist –

siger de ...

Leder
Af Direktør
Thorkild Olsen

De siger, der ikke er meget at grine af. Men hun griner ofte. Hver dag griner hun, mens hun tager alle hån­de initia­tiver for at finde vej og gøre godt i organisationen. Det er en projektleder, jeg har i tankerne. En dygtig en af slagsen, der er fuldt ud klar over at det sgu’ langt fra er godt nok, når der indkøbes nye standardløsninger og implementeres med huj og hast, uden at skele til den omfattende indsigt i de lokale forhold hun og andre med hende har særlig adgang til. Hun er helt med på, at den slags galimatias er en del af arbejdsvilkårene, det er set så mange gange før. Ilden brænder videre, selvom det unægtelig er svært at holde humøret højt, når samtaler om hendes egen personlig trivsel og kompetencer overdrages til en anden leder, end den hun har den daglige omgang med.

Men altså: Hun fortsætter med blikket på opgaven og en livsindstilling om at være en ‘educated performer’ og ikke en ‘over-educated under-performer’. Om end også hun har erfaret, hvor smalt grænselandet kan være mellem oplevelsen af stor virkekraft og fornemmelsen af at synke i knæ. Tynget af magtfulde mekanismer; møder uden synligt sigte, ledere der mistror hende og evindeligt motivtolker hendes iver, manglende evner til sammen at prioritere opgaver og indsatser og et IT-system, der hele tiden kræver at organisationen retter ind efter ordningen af stamdata og ikke omvendt.

Virkekraft er ikke hendes ord. Men et ord vi benytter i Villa Venire til at beskrive bestræbelsen på og evnen til at hente narrative ressourcer ud af opgaver, samvær og kultur til formning af egen professionel identitet, så man med tilfredshed lader sig måle på standarder af kvalitet og trivsel – lige så vel bestræbelsen på og evnen til at hente narrative ressourcer til formning af virksomme, opfindsomme og effektive organisationer. Det kræver sit, kunne

man fristes til at sige, da virkekraften jo netop står i relation til ‘virkelig’ – altså den magt, der raner definitionen af “virkeligheden” til sig.

Samtidig er virkekraften gensidigt forbundet med trangen til at udvirke noget betydningsfuldt, arbejde med “virkeligheder” og virke ikke bare på sig selv men netop også på andre. Det kræver ikke sit – det kræver dit og mit, og det er for mange vanskeligt at lade være med at gøre forsøget uanset ophobningen af eventuelle ‘dårligdomme’ i team eller organisation. Enkelte ting skal være til stede for at virkekraften kan fastholde ‘magten’ i menneskers liv. Der skal være en vis form for feedback i systemet. Der skal være et minimum af tillid til den fagprofessionelles evner og dømmekraft. Respekten for bestræbelsen på at gøre godt skal strække sig så langt, at der også er plads til en gang i mellem at gøre skidt, at ikke-lykkes og at begå fejl. For ikke så længe siden, havde jeg den glæde at kunne stå på podiet og ønske mig selv og Villa Venire tillykke med vores 5 års fødselsdag overfor 150 velvillige deltagere på jubilæumsseminaret. En dag, hvor det var tilladt og oven i købet forventet, at jeg kunne

pege på vores egen virkekraft - på den store indsats gjort og præstation formålet, som gør, at vi i dag er et forandrings- og samtale-hus med god succes.

” Men hun griner ofte

Man siger, der er et låg til hver en gryde. Hvis Villa Venire er et skævt låg, kan jeg i dag konstatere, at der er rigeligt med skæve, dybe og varme gryder der passer perfekt til Venire-låget. I dette billede har jeg imidlertid overset en afgørende ting. At det måske ikke er låget, der har kaldt gryderne frem. Måske det er omvendt. At gryder med spilkogende virkekraft har kaldt os frem. Det er i de arbejdssomme, insisterende teams og organisationer – dér hvor man allerede har gjort en kæmpe indsats og forsøgt at tænke tanken ind i det næste, at vi inviteres indenfor. For at autorisere tanken, legitimere bevægelsen eller blot og bar sparke de virksomme samtaler i gang. Så er det, vi med 5 år på bagen kan sige: Villaaen kommer ...

Kollaps!

Hvis du ved synet af denne avis Venire har fået en fornemmelse af, at der er kritik og kant i luften, har du set rigtigt. Denne gang har vi valgt at tage megafonen og råbe op på vegne af en gruppe mennesker, som vi møder mange steder. Vi kalder dem Over-educated Under-performers, som et udtryk for, at dygtige folk til tider ikke præsterer deres bedste. Vi ser gang på gang mennesker, som kommer til skade i arbejdslivets mekanismer. Mennesker, som strider mod indbygget dumhed, til de segner i en grundfølelse at være miskendte. Det gør ondt at overvære. Derfor skal denne avis kunne mærkes som et **opråb**

side 6-7
Kollaps : Over-educated under-performer
Artikel af Thorkild Olsen og Frederikke Larsen

side 8-9
Kompasnålen snurrer rundt
Kommentar af Henrik Harling

Glem ikke
Der er også over-educated under-performance på andre fronter. Ved indførelse af nye teknologier, såsom de nye velfærdsteknologier, er der så godt som altid mange problemer med at få teknologianvendelsen til at leve op til forventningerne. Artiklen peger på, at “teknologi” i sådanne sammenhænge, skal opfattes som en social konstruktion og at den væsentligste ledelsesopgave består i at gå ind i dette konstruktionsarbejde. Ikke mindst i den afgørende post-implementeringstid.

Side 4-5
Teknologianvendelse –
En overset ledelsesopgave
Artikel af Christine Secher

Gå imod
Der er stærke kræfter i verden, der sætter sig igennem overalt. En af dem er trangen til harmoni og ro. Det er som om alle bevægelser driver derhenad, næsten af sig selv. Også fordi vores øjne og hjerter tiltrækkes så inderligt gerne til synet af det glade fredelige liv. Det er svært at stå i livets rod og ruiner med samme åbne blik, som barnet på byggelegepladsen. Sjældent sker det, at vi går væk fra det bedste, imod det andet.

Side 10-11
Stakit, ruin, legeplads
Essay af Frederikke Larsen

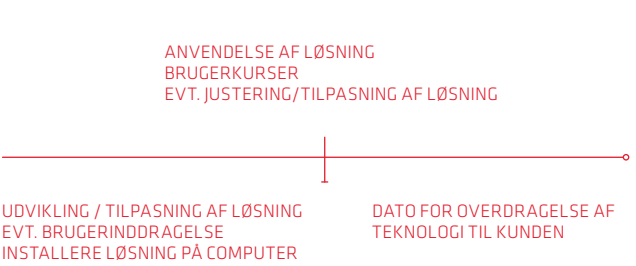
Udviklingen i retning af smarte, selvbetjente it-løsninger accelererer overalt i frontlinien, hvor borgere eller kunder møder de offentlige og private organisationer. Men hvordan går det egentlig med alle disse investeringer – bliver det lettere, hurtigere og mere effektivt? Lever effekten af nye teknologier op til forventningerne? Og hvor lang tid tager det egentlig, før de potentialer, som ligger i selve systemerne realiseres i organisationen?

Teknologi*anvendelse* – En over set ledelsesopgave

Af Christine Secher

Hvornår er it-løsningen egentlig implementeret
Traditionelt opfattes it-løsningen som implementeret, når den er overdraget til kunden og virker. Dvs. at løsningen er installeret på medarbejdernes computer eller tilgængelig på hjemmesiden, intranettet, mobil, PDA'en eller hvor den nu skal være tilgængelig. Den er testet og virker, eller virker for det meste. Sidstnævnte gør at implementeringen strækker sig over lidt længere tid indtil fejlen er fundet og afhjulpet. Men løsningen tages stadig i brug, dels fordi den mestendels virker og dels fordi det vil synliggøre eventuelle andre fejl i løsningen eller dens opsætning.

Implementering af it-løsninger kan illustreres meget simpelt på en tidslinje. Der er en bestemt dato hvor implementeringen er sket, en dato hvor "...vi går i luften med vores nye selvbetjeningsløsning". Efter denne dato skal løsningen blot anvendes af de brugere den er tiltænkt – medarbejdere, borgere, ledere, mv.



Nu er teknologien jo i organisationen. Den virker. Medarbejderne har været på et en-dags introduktionskursus - så nu ER teknologien pr. definition implementeret. Men, hvad der ikke er så synligt, er hvordan organisationen praktiserer "implementering". Som oftest sker der det, at organisationen anvender op til flere år på dels at begynde at anvende teknologien og dels at realisere de potentialer, læs rationaliseringsgevinster, som er blevet udmøntet fra dag 1 løsningen blev opfattet som implementeret.

Hvad sker der dog?!
Mange forskellige erfaringer med it-løsningen kommer i spil i organisationen. Det er nu organisationen opdager "...jamen systemet

passer jo slet ikke til virkeligheden". "Vores sagsbehandling eller borgerforløb ser helt anderledes ud". "Det er jo udviklet til Skive Kommune og ikke os, vi arbejder helt anderledes". "Jamen skal borgeren nu have adgang til et kalendersystem, hvor de selv kan booke eller flytte deres samtaler med os?" Eller som en leder på beskæftigelsesområdet i en kommune fortalte: "Vi har aftalt, at medarbejderne nu skal henvise de borgere, som stadigvæk ringer til os, til hjemmesiden, hvor de selv kan finde svar på deres spørgsmål. De borgere - som kan selv - skal selv. Men medarbejderne glemmer det ligesom, når de kommer tilbage til skrivebordet. De siger, at det er nemmere bare at svare på borgerens spørgsmål, når de nu ved det. Det har jo også noget med service at gøre. Jeg har så også fundet ud af at flere af medarbejderne heller ikke selv har været inde og kigge på den hjemmeside, de burde henvise til. Nogle har, men siger, at det kan de ikke finde rundt i."

Det er også her hvor man kan opleve kreativitet blandt medarbejderne i anvendelsen af systemet. Hvor de anvender løsningen helt anderledes end tiltænkt for at få det til at passe ind i deres arbejdsprocesser - eller de konstruerer sig et parallelt system, som excel ark eller måske blot et printet arkiv til at holde styr på tingene.

Men det er også her, hvor man kan opleve, at medarbejderne anvender systemet, selvom det ikke lige helt passer med måden de arbejder. At de får det bedste ud af de muligheder, de kan se i systemet. Eksempelvis opretter nye kategorier indenfor systemets funktionalitet, så det bedre passer til lige deres sagsbehandlingsforløb. Og det er også her, man kan opleve, at der faktisk sker meget store effektiviseringer, trods det at systemet faktisk kun delvist passer til vores arbejdsmåde. Det er faktisk blevet nemmere for os. Vi har reelt mere styr på vores sager. Det er i praksis meget nemmere at tale sammen på tværs af faggrupper, når vi nu kan tage et print af, hvordan vi har defineret kvalitet omkring borgerens udvikling, fra systemet.

Der er mange erfaringer omkring, hvad der sker i organisationen fra den dag teknologien er overdraget og "implementeret". Erfaringer, som afspejler, at teknologien langt fra er implementeret i organisationens arbejdsprocesser. Det er først, når der skabes nye praksisser, den egentlige implementering sker. Det er samtidig her, i afprøvnings- og tilpasningsperioden, det ledelsesmæssige arbejde ligger. Trods eventuel bruger-inddragelse i udviklingsfasen, som netop har til formål at sikre systemets anvendelighed i praksis, bliver det efterfølgende ledelsesarbejde altafgørende. Det er ofte en overset ledelsesopgave at få brugerne til at anvende teknologien til det formål, som den er tiltænkt.

Måske er de sædvanlige måder vi tænker og taler om implementering af it-løsninger på fejlslagne?

Hvad vil der ske hvis vi begynder at tale og fokusere på post-implementering i stedet for implementering. Post-implementering, som den proces, der ligger i perioden efter løsningen er overdraget til organisationen. At vi – ikke it-afdelingen - men ledere og medarbejdere bliver engageret i at forme post-implementeringsprocessen. At vi systematisk og velovervejet fastholder fokus på at lede og mediere anvendelsen af teknologien i praksis. Vi har altså post-implementeringsprojekter sammen f.eks. omkring denne møde-planer, digitale pladsanvisning eller elektroniske jobplan.

Forskellige teknologiforståelser
Post-implementering er ikke et nyt fænomen, måske et nyt ord, men et fænomen vi møder overalt. Eksempelvis når en ny organisations-struktur, ny strategi eller nye værdier besluttet og trækkes hen over organisationen, hvorefter det er op til ledere og medarbejdere lokalt at realisere strukturen, strategien eller værdierne – selve implementeringen. Det er den samme historie om fejl, den samme historie om, at ingen vil have med det besværlige efterliv at gøre. Men med post-implementering på it-fronten går det særligt galt på grund af den måde, mange af os traditionelt opfatter teknologien.

Vi opfatter teknologien som en rendyrket fysisk genstand, et værktøj. En computer, en app, en selvbetjeningsløsning, en organisations intranet, osv. Teknologien eller den konkrete it-løsning er udviklet til at kunne noget bestemt. Den har nogle funktionaliteter, som bestemmer hvad man egentlig kan med teknologien. Sende mail, søge information, indtaste oplysninger, deltage i en elektronisk spørgeundersøgelse, ombooke et møde, etc. Teknologien bestemmer altså anvendelsen af systemet og har fokus på en korrekt anvendelse – denne tilgang kaldes for teknologideterministisk perspektiv.

Et eksempel på en deterministisk teknologiforståelse er vores antagelse om, at vi faktisk kan have og bør have et system, som passer præcist til vores arbejdsprocesser. Hvis vi ikke har det, forklarer vi det gerne med fejl i systemet, manglende involvering i udviklingsprocessen eller manglende engagement hos brugerne af systemet. Vi taler måske endda om de teknologiforskrækkede modstandere. For hvis det er det rigtige værktøj, så er det jo lige til at tage i anvendelse. En sådan antagelse ligger indenfor teknologiens egen logik.

Opgør med myter
Et afgørende opgør mod vores måde at forestille os teknologi og dens implementering i vores organisationer er erkendelsen af; at det perfekte system til lige netop mit arbejdsområde slet ikke eksisterer. IT-løsninger er dyre, både standardsystemer og især særligt tilpassede løsninger - og det tager tid at udvikle dem. Alene tidsforbruget i sig selv, forsinkelsen, mens udviklingen buldrer uanfægtet afsted, umuliggør den rigtige løsning til tiden. Forestillingen om det perfekte system er kort sagt en myte, der skal aflives.

Vores kritiske antagelser omkring teknologien som perfekt og lige til plug and play har nemlig direkte konsekvenser for, hvordan vi arbejder med vores post-implementeringsproces. Ved at forfølge ideen om at det perfekte system findes, bliver "implementeringsvanskeligheder" i lige linje forklaret med fejl og sjusk i it-afdelingen eller hos leverandøren. Eller vi siger, at ledelsen ikke har forstand på at indkøbe, og var vi

dog bare blevet spurgt... Eller den anden vej rundt - vi fremhæver medarbejdernes ulyst og manglende evner til at anvende it-løsningen. Ingen af den slags forklaringer redder os fra "it-skandaler" eller gør "implementering" nemmere for os.

Den sociale konstruktion af teknologi
Når det perfekte system ikke findes bliver post-implementeringsprocessen særlig relevant. Det åbner samtidig for et alternativt perspektiv på teknologi, som vi kan kalde den sociale konstruktion af teknologi. Teknologi påvirkes af den mening som brugerne af teknologien tilskriver teknologi og dens anvendelse. Eksempelvis kan intentionen med et intranet være at samle al central information om organisationen et sted, hvor alle har adgang uafhængigt af tid og sted, f.eks. omkring personaleforhold, ledelsesgrundlag, omstruktureringsprocesser, strategi, mv. Og intranettet har måske også til hensigt at skabe en kollektiv dialog, hvor alle mulighed for at hyde ind med ideer og kommentarer til forskellige emner. Sagt på en anden måde, intranettet skal fungere som en opslagstavle, en postkasse og en åben dør til ledelsen.

Men måske opfatter medarbejderne intranettet som en 'informationsskraldespand', hvor det er nødvendigt at hoppe op i spanden og bruge lang tid på at rode rundt, før man måske finder det, man leder efter. Hvorfor man i stedet for spørger Kirsten, som plejer at kunne svare på det meste. Eller måske finder medarbejdere eller ledere intranettet irrelevant, hvorfor de aldrig har orienteret sig i intranettets muligheder.

Pointen i tilgangen til teknologi som social konstruktion er, at alle forståelser og versioner kan være tilstede på samme tid – og at alle forståelser er sande og alle versionerne er rigtige.

Teknologi og it-løsninger bliver præcis det, vi bruger dem til
Den sociale konstruktion af teknologi betoner således, at brugernes brug af teknologien og selve teknologien til sammen udgør systemet "teknologi". Bruger og teknologi kan ikke iagttages hver for sig. Teknologien

bliver aldrig en maskine, hvor mennesket udgør en halvdel af maskinen. Det er ikke to komponenter, der sættes sammen. Det er to bestanddele af et hele, der påvirker hinanden og helheden. Netop derfor bliver det så væsentligt at lede teknologianvendelsen i post-implementeringsperioden – den oversete

” Vi taler endda måske om de teknologiforskrækkede modstandere.

ledelsesopgave – der lægger vægt på at opsamle viden om brugernes anvendelse, erfaringer med og ideer til udvikling af teknologien. Ved således at gå ind i maskinrummet, hvor brugerne håndterer teknologierne, kan ledelsen sætte rammer, retning og mening ind i ligningen "teknologi".

Problemet er ikke, at vores virksomheder og offentlige organisationer bemandes af de dygtigste folk. De er nemlig klar til lidt af hvert. Problemet er, at de kollapseder på striben. Vores analyser peger på en række forhold, der gør de "educated over-performers" til "over-educated under-performers".

Inden denne analyse udredes nærmere vil vi gerne slå et slag for de tempererede. Ingen velfungerende organisation uden disse arbejdsomme mennesker som gør, hvad de skal og kan gøre, hvad der forventes af dem. Og som har godt styr på deres prioriteringer mellem arbejdstid og anden tid. De lader sig ikke så let slå ud. Ligesom accepten af det nye foregår lidt lunkent og afventende, men loyalt. Det tager hverken overhånd – eller, kunne vi sige, underhånd.

Det er ikke det tempererede arbejdskorps, vi her omtaler under overskriften "kollaps". Det er derimod de varmbloodede hopper og hingste, der stamper i jorden for at komme frem. Dem, der faktisk formår at stå i det åbne, når retningen endnu ikke er stukket ud. I en tid hvor de offentlige organisationer skal indløse enorme innovationskrav, mens hele korpuset bliver strammet ind af budgetkorsettet, så ingen kan få luft. Mens de private virksomheder skal indløse ligeså store innovationskrav, mens de hænger i en streng af simpel rationalitet, mangel på sammenhængskraft og alt for stor tillid til KPI'erne. I denne tid er en af de enkeltstående største barrierer for innovation og markedsudvikling faktisk, at de varmeste professionelle smelter sammen.

Dette kollaps er smertefuldt og langsomt. Og et kollaps vil ikke har råd til. Vi har her af gøre med professionelle, der forventer det ypperste af sig selv. At være vidne til sig selv og evaluere sig selv som én, der under-performer er ubærligt og afstedkommer en række u hensigtsmæssige manøvrer kollegialt og i forhold til ledelsen. Manøvrer, der ender med, at dem organisationen havde størst fidus til pludselig fremstår som skøre kugler, urolige og urovækkende, krævende og grådige, ledelsesresistente og krakilske. Den onde cirkel er etableret og en dag deltager de på kurset sammen med de andre 30 ledige.

Det er blandt andet på proceskonsulent og coach kurser for ledige akademikere, at vi møder disse over-educated under-performere. De er lette at kende. Og de gør altid stort indtryk på os, for der er ingen åbenlyse forskelle på dem og os. De er dybt engagerede, specialiserede og fleksible, rutinerede og dristige, der er blevet diskvalificerede?! Lad os redegøre lidt nærmere for, hvordan disse energiske og innovative mennesker forvandles og, hvis alt går galt, slutter helt uden for manegen. Til dette bruger vi vores forandringsmodel; VIL – KAN – SKAL modellen.

VIL – KAN – SKAL modellen er en model, kort sagt, der beskriver forudsætninger og sammenhænge mellem det, vi hver især vil, det, vi i forskellige kontekster kan sammenholdt med de krav og vilkår, vi hele tiden møder – altså skal. Dem vi omtaler i denne analyse markerer sig ved nogle meget tydelige og eksplicitte vil. Vil i betydningen villighed. Altså stærke, bankende hjerter for den sag, det produkt eller det felt, de repræsenterer. For nogle et kald eller idealistisk projekt. For andre en meningsfuldhed eller målrettethed i deres ageren, som når det mødes med anerkendelse og i øvrigt skaber resultater giver dem enorm tilfredshed i arbejdslivet. Der er selvsagtotorisk tale om mennesker, der kan en hulens masse. Ikke blot kan forstået som kompetencer og erfaringer, de har indhøstet via deres grunduddannelser og første arbejdsår. Men netop et kan der er stimuleret af

en evig nysgerrighed efter ny viden via efteruddannelser og læsning. Samt en ustopkelig samtale (refleksion) med sig selv og andre i undersøgelsen af nye perspektiver og veje at gå. De er, med andre ord, de dygtigste når det kommer til store udviklingsprojekter, til håndtering af det vi endnu ikke har styr på, til flerfaglige samarbejder, til idé-udvikling og til "oversættelse" af visioner og overordnede målsætninger. Hvilket passer til deres selvbillede. De forventer af sig selv at være de dygtigste på disse åbne baner og i disse sammenhænge overtage stolen for bordenden. Uden, sådan som vi oplever det i de virksomheder og organisationer, hvor vi har vores gang, at de udnytter denne position til at udkonkurrere ledelsen eller andre personlige fordele. De finder det nærmest naturligt, at det er sådan og forventer naturligt nok at få løn herefter og blive anerkendt for indsatsen. Men ikke at blive fremhævet som særlige, da de netop er meget opmærksomme på den gensidige afhængighed af andres indsats. Ligesom de ikke forventer, at deres leder skal vide mere end dem.

Karakteristisk er ligeledes, at de sjældent har kvaler med Skal. De er klar over de skiftende vilkår og krav. De har let ved at iagttage ledelsesmæssige dilemmaer og, det, vi kalder planens paradoks. Et paradoks der peger på, at en effektiv organisation bliver nødt til at have mål og planer. Man kan ikke ikke-have planer. Men samtidig det evige forhold, at straks planen er lagt, er den forældet og der sker hele tiden noget andet og uventet. Ingen er, som disse hopper og hingste, i stand til at forstå dette. Og de abonnerer ikke på tryk og forudsigelighed. De abonnerer på frihed og tænkomsomhed. På evnen til analyse, refleksion og bevægelighed. Det er derfor, de er så afgørende for, at ledelsen kan lykkes med sine innovationsfordringer og samtidig sikre virksomhedens sammenhængskraft. Alt sammen udtrykt i store forventninger i de præstationsmål, der sættes for dem personligt og de teams, projekter og afdelinger, som de har ansvar for. Igen: De har ikke, i udgangspunktet, kvaler med Performance Management. De forstår ledelsens krav om dokumentation og målstyring eller effektivstyring. Men det er her vi har konstateret det ene kollaps efter det andet. Styringen bliver et mål i sig selv. Rigiditet og stram ledelse kvæler initiativet og handlekraften. De bon'er i sidste ende ud med elendige måltal og endnu mere elendig trivsel.

Her følger en række konkrete eksempler.

Therese

Efter at hun på opfordring har taget en chefstilling på et område med et stort budget og mange ansatte - i fusionerede nye funktionsområder - oplever hun, at hun knap og nap magter opgaven. Hun mangler simpelthen kvalifikationer, der matcher den nye stilling og det meget store ansvar, der følger med. Hun undersøger, hvilke uddannelser, der retter sig direkte mod hendes arbejdssituation, og ansøger sin nærmeste chef om at komme af sted hurtigst muligt. Derefter begynder en kafkask rejse rundt i systemet, hvor nogen skal spørge nogen andre, der skal klare med nogen tredje parter. Og uanset hvem der svarer, og med hvilken begrundelse, ender svaret altid med, at hun kan blive uddannet, som alle andre bliver det. Begynde med at uddanne sig til

” en kafkask rejse rundt i systemet,

den form for ledelsesfaglighed, hun har forladt med ansættelsen i den nye stilling og så siden, om en rum tid, nå frem til den uddannelse, hun har behov for. Hun overvejer at sige op. Hun er ikke ledelsesresistent. Ikke angst for at præsterer. Men indigneret og skuffet over ledelse, der ikke gør sig umage. Som ikke viser tilstrækkelig tillid til hendes vurdering af, hvad der skal til, for at hun kan lykkes med sin opgave.

Carsten

Han er ikke imod Performance Management og resultatstyring. Tværtimod deltager han aktivt i at formulere og udvikle systemet. Han opsøger løbende kurser og seminarer, der kan udbygge hans viden og teoretiske forståelser. Derude mødes han med ligesindede nysgerrige og ivrige professionelle, der gerne holder dialogen i gang efter de tilfældige møder. Netværket er aktivt og livligt. Internt i virksomheden formidler han kontinuerligt de nye indsigter og erkendelser, der kan understøtte organisationens aktuelle opgaveløsning og give et forspring til fremtidige udfordringer. Han er optimist fra top til tå, og mange beder ham om hjælp, fordi han magter at forvandle de mest vanskelige opgaver til noget, der er til at have med at gøre. Hans virkefelt udvides stadigt og kontinuerligt til flere afdelinger, flere teams, flere ansvarsområder. I en organisationsomlægning ændres hans titel og ansvarsområde til en brøkdelf af hans hidtidige virkefelt. Uden at have adgang til de brede lag i organisationen, reduceret til tilskuer, oplever han, at Performance Management uden lokale fortolkninger forvitrer. At organisationens relevante dialoger om kvalitetsmål reduceres til tal-samtaler om arbitrære procenttal. At det kunstige, stive konteksthierarki, med barrierer mellem de ledende, de skabende og de udførende fjerner enhver synergieffekt i virksomheden. Det er næsten ikke til at holde ud. Han kolliderer under indtryk af systemets simple og tilfældige karakter.

Michael

Som ansat i en meget stor organisation med skiftende topchefer, er han selvsagt ikke uforstående overfor massive forandringer. Det følger med territoriet, at enhver ny høvding skal markere sig. Samtidig er han ansat indenfor et område med stor politisk bevågenhed. Han har derfor for længst forliget sig med alt, hvad det indebærer af akut-og latenstider og at vi per definition ikke kan fortsætte, som vi plejer. Han har en sjælden evne til at finde de gode sider i alle bevægelserne og er vældig trænet i at udbrede netop dette budskab; der er logikker og gode intentioner, vi skal bare finde dem! Men den seneste ændring tager pusten fra ham. Der fjernes beviseligt gode praksisser. Majsommelig indsamlet evidens om det gode og det effektive fejles af banen for at indføre abstrakte og symbolske handlingsanvisninger – som paradoksalnok krydres med kravet om evidens. At organisationens samlede visdom skrues tilbage til nul er det værste, han har oplevet, og mere end han kan tåle.

Line

Hun er et energibundt og en skarp analytiker. I en evig stræben efter sammenhæng og mening. Evig knoklen

for at få folk i tale. Der findes ikke større arbejdslykke, end når nogen tager stafetten fra hende og løber endnu videre. Det sker ofte, fordi hun målrettet arbejder efter hensigten at gøre det muligt for de andre at gøre det anderledes mulige. Hun elsker den begavede hit-and-run indsats, der præcist og uden omsvøb skubber en proces videre, så hun selv bliver overflødig. Hun har masser af ambitioner på sin organisations vegne, men kun vage billeder af andre karrieremuligheder, der er jo stadig så meget, der kan arbejdes med lige heromkring. Så meget at tage fat på. Når det ikke længere kan lade sig gøre. Når rækken af møder med elendig kvalitet og enormt underskud af mening hober sig op, drænes hun langsomt. Til sidst er hun en af dem, der med et kækt grin indfører "fuck-skalaen", som de mange dårlige oplevelser kan rangeres efter. Det er ikke længere muligt at analysere eller arbejde sig frem, nu skal der overleves.

De giver ikke let op. Slet ikke. Ofte nærmest ustopkelige – og kan vi sige – betaler til tider den ultimative pris i form af personligt nedbrud og oplevelse af fiasko. Men så længe de hænger i, er der selvsagt håb. Et håb, der faktisk flere steder får ben at gå på. Det kræver imidlertid et skarpt blik for, hvorfor disse urolige mennesker gør som de gør, når det gør ondt. Når disse mennesker oplever tavshed, dårlig kvalitet, tomme symboler og manglende frihed begynder de at skabe sig. Bliver for hektiske, for kritiske og alt for talende, når der endelig er et øre, der lytter. Refleksionen bliver rundtosset og retningen forstyrret. De øvrige i organisationen trækker på skuldrene. Lederen bliver let træt og reducerer deres portefølje.

Tro det eller lad være. Det er vores overvejende erfaring, at disse mennesker ikke ønsker magt i klassisk forstand. De er hverken primadonnaer eller tronranere. Så kuren er enkel: Giv dem plads og råderum. Giv dem ansvar. Lad dem komme til orde. Og ikke mindst; tal med dem. Jamen hov tager det ikke for lang tid. Og er det ikke lidt ustyrligt. Vi kvitterer med et ja og amen; det er jo dem, innovation afhænger af.

: OVER-
EDUCATED
UNDER-
PERFORMERS

” Til sidst er hun en af dem, der med et kækt grin indfører "fuck-skalaen"

”hånden på hjertet - hører det ikke til sjældenhederne, at sande ”over-performere” ikke på et tidspunkt begynder at ”under-performe” bare lidt?

KOMPASNALEN SNURRER RUNDT

Der er jo så mange, der kan og gerne vil så meget. Også mere, end de egentlig skal, hvis deres personlige resultataftale truffet under medarbejderudviklingssamtalen lægges til grund. Og det går også rigtig godt for rigtig mange rigtig længe, men hånden på hjertet - hører det ikke til sjældenhederne, at sande ”over-performere” ikke på et tidspunkt begynder at ”under-performe” bare lidt? I hvert fald hvis performance defineres som det, de kunne og ville, da de selv syntes, de var på toppen. Og vel også i et objektivt ledelsesperspektiv når deres performance skal vurderes ud fra, hvad organisationen har brug for, og hvad de plejer at kunne levere. Men det er måske både forståeligt og acceptabelt, at de fleste ildsjæle brænder lidt svagere efter mange års fyrværkeri? For nogle af de allerbedste performere kan det imidlertid få store konsekvenser, for under-performance slider på selvrespekten, og kan føre til isolation, ensomhed og til sidst eksklusion. Hvordan opstår performancravet, og hvordan kan det gå så galt? Er det fordi, de ikke klarer springet over den performance-overligger, de selv har sat, eller er det ledelsen, der har lagt overliggeren højere, end de kan springe? Måske er overliggeren blevet lagt på en bane, de slet ikke vil springe på? Lad os tage de over-performendes personlige forventninger først. Disse knalddygtige og ambitiøse medarbejdere kender og anerkender som regel de resultatmål,

”under deres forsøg på at præstere som aftalt oplever de i stedet forvirring, forstyrrelser og forhindringer.

organisationen har, og de kender også de personlige præstationsmål, ledelsen har sat for dem. Men de har desuden deres personlige forventninger, og af natur er de over-performende i øvrigt forskellige. Nogle er race-rene primadonnaer, der er drevet af at præstere det, de selv fastsætter som det ypperste. Hver dag, hver gang,

De er ikke interesseret i at blive rost, for faktisk mener de slet ikke, at andre er kompetente til at vurdere deres præstation. Kommer de over deres overligger, og siger deres ledelse tak for præstationen bare en gang imellem, er de tilfredse og kan fortsætte deres uvurderlige over-performance. Andre tager bestik af den overligger, ledelsen har sat, og maksimerer derefter træningen og perfektionerer teknikken så meget, at de kommer komfortabelt over overliggeren hver gang. Deres mål er, at deres præstation bliver set, hørt og anerkendt så meget og så højlødt, at deres omgivelser også lægger mærke til det. Og så er der den tredje gruppe, som måske ikke er rendyrkede over-performere, for nok er de drevet af deres ambitiøse projekt, men det er ikke altid, projektet giver mening for omverden. De er lidt nørdede, og de har ikke behov for øredøvende opmærksomhed, for de ønsker stort set bare at få lov at arbejde i fred. At have så høje performance-forventninger til sig selv indebærer en risiko, men disse tre arketyper af højt uddannede og som regel højt begavede mennesker kender sig selv så godt, at de fleste justerer deres overligger i takt med, hvad deres mentale og fysiske kapacitet gennem et langt arbejdsliv tillader. Det er sjældent, at deres regression til under-performance skyldes, at de mister interessen for at indfri deres personlige forventninger, tværtimod. Noget andet er på spil, der er sluppet en magnet ind i deres kompas, og de kan ikke længere holde kursen. Denne magnet har mange navne: den politiske indflydelse på både det offentlige og det private. Krav om omkostnings- og effektivitetsforbedringer. Ledelsens demonstration af handlekraft gennem en lind strøm af fokusområder med tilhørende handleplaner og indkaldelse af medarbejderne til en uendelig række af møder, værdiseminarer og workshops om alt fra trivsel til innovation. Bureaukrati i form af registrering og dokumentation af tvivlsomme procesparametre. Konsulentfirmaernes tomme snak om kick-off møder, dialogsamtaler, procesorientering, scenarier, business cases osv. Over-performerne er jo ledere eller på anden måde nogleledarbejdere, og de er som anført temmelig ultimative i deres synspunkter og forventninger. De kan ikke nyde sejladsen og ignorere, at kompasnålen snurrer rundt. De føler sig snydt eller i værste fald forrådt, for

”der er ingen grund til at tro, at nogen ledelse ønsker at stå i vejen for medarbejdernes gode liv og performance

under deres forsøg på at præstere som aftalt oplever de i stedet forvirring, forstyrrelser og forhindringer. Magtesløshed og meningsløshed breder sig. At kunne stole på og se mening er eksistentielle behov. Det er ikke så underligt, at nogle over-performere drives ud i under-performance, regredierer til utålelige kværunter og til slut ekskluderes. At miste de højt-uddannedes over-performance er der ikke råd til, og spørgsmålet er, hvordan det kan forhindres. Omdrejningspunktet er den personlige motivation, og søgelyset må derfor rettes mod den ledelsesmæssige udfordring, det er at stimulere de over-performendes motivation. En tilstrækkelig god løn er en forudsætning for at opretholde de højt-uddannede medarbejders motivation, hvorimod bonus og andre former for incitamentløn næppe har stor betydning, hvis grundlønnen er tilfredsstillende. Men der er andre og stærkere motivationsfaktorer end løn. Dagens højt-uddannede medarbejdere vil ikke i længden over-performe, hvis de får den opfattelse, at formålet med deres indsats kun er at forbedre virksomhedens økonomiske eller aktivitetmæssige nøgletal. De vil også kunne se et ophøjet formål, hvor deres indsats kan gøre en forskel og måske ligefrem gøre verden til et bedre sted at være. Personlig udvikling og dygtiggørelse er en drivkraft for de fleste, fordi det både er morsomt og tilfredsstillende. Det er forklaringen på, at denne dygtiggørelse i stor udstrækning finder sted, når det gælder fritidsaktiviteter, og derfor gælder det også på jobbet, at interessante og tilfredsstillende opgaver er væsentlige motivationsfaktorer. Endelig er der den højt-uddannedes autonomi - ingen og intet må stå i vejen, hvis engagement og performance skal være i top. Ret beset burde det ikke være uoverkommeligt for den gode ledelse at tilgodese sådanne motivationsfaktorer for deres mest værdifulde medarbejdere, og der er ingen grund til at tro, at nogen ledelse ønsker at stå i vejen for medarbejdernes gode liv og performance. Hvad er så forklaringen på, at det alligevel kikker af og til? En mulig forklaring er, at ledelser ofte og utilsigtet forveksler ledelse med styring. Det afspejles i sproget, som bliver præget af bureaukratiske klicheer om aktivitet og økonomi, hvorimod medarbejderne har brug for at høre om indhold, kvalitet og det højere formål. I den situation har de livgivende samtaler trange kår, og uden sådanne samtaler vil styring ikke kunne fungere som en rationel praksis. En anden mulig forklaring er lederens egne vilkår og rygmarvsreaktioner. Hvis lederen finder det svært at imødekomme det nyskabende forslag fra den mest indsigtfulde og varmblodige medarbejder, er der nogle spørgsmål, hun kan stille sig selv. Stoler jeg på denne nogleledarbejder, og har hans performance nogensinde skuffet mig? Hvad er det værste, der kan ske, hvis jeg siger ja, og er det sandsynligt? Skyldes min ulyst til at imødekomme hans forslag dybest set, at jeg selv er presset for tiden, og ikke rigtig magter flere udfordringer? Hvad risikerer jeg, hvis jeg følger min ulyst, og siger nej? Er det en pris, jeg har råd til at betale på kort og lang sigt? Med ærlige svar på disse spørgsmål behøver det ikke være så svært!

Henrik Harling er ledende overlæge på Kirurgisk afdeling K, Bispebjerg Hospital.

Af Frederikke Larsen

STAKIT, RUIN, legeplads

” Vi kigger
uvilkårligt
efter lågen.

” Rustne søm kan
give blodforgiftning,
splinter gøre ondt,
brædder falde ned.

Trangen til at opholde sig det harmoniske sted er ligeså dybt fæstnet, som trangen til at besvare et smil med et smil. Længslen efter evigheder af solskinsvarme timer, som i barndommen eller som i drømmen om den barndom vi ikke fik, fornys ved hvert glimt af lys. Abonnementet på den fulde helstøbte væren i verden forlænges løbende ved hver oplevelse af velvære. Og hvad skulle der så være i vejen med det?

Ingenting ”i vejen” for den satte kurs mod livet bag stakittet, der kan sættes op på enhver villavej, på enhver arbejdsplads, i enhver vindueskarm, omkring enhver forsamling af mennesker. Den vigtige markering af, at vi hører sammen og at dette areal er vores! Afgrænsning

af tilladt og forbudt færdsel - bare for en sikkerheds skyld. Den betryggende indramning, der virker lige stærkt om vi er indenfor og udenfor. Faktisk kunne vi ikke være ”vi” uden stakittet.

Ikke meget længere end et øjeblik fra det første usikre møde mellem os, der skal blive sammen en stund, sætter vi de første hjørnestolper ned. Navn, arbejde, uddannelse, civil stand, hvordan kom du hertil? Læringen er sat i gang, nu véd vi mere om hinanden. Den elementære orientering er overstået. Vi kan stå roligt ved siden af hinanden, sikre på at hjørnerne er sat på plads. Vi vil ikke pludseligt falde hinanden om halsen, slå på hinanden, tage tøjet af hinanden. Vi er tilpas uinteresserede til at lade hinanden være

i fred. Opgaven, problemet, konflikten, forelskelsen melder sig snart med en frisk portion usikkerhed. Tydeligvis nødvendigt med håndtering, hvad enten det er krisestyring, koordinering, samarbejde eller kærlighed, der skal sættes i værk. Læringen slår til igen. Vi kender til at sætte overlægger og bundlinie på plads. Lad os begynde med det. Måske er vi ikke enige om det bedste gyldne snit eller den ideelle afgrænsning. Vi ved dog at intet kan lykkes uden en ramme, så vi beslutter os.

I fællesskab sætter vi bræt på bræt fast i rammen. Vi kender reglerne for byggerier af den art. Lodrette brædder på de vandrette lægter, så dækker det bedst. Har vi brug for læ og ly, sættes

stakitbrædderne tæt. Har vi brug for indblik og udsyn, med mellemrum. Dog ikke for langt fra hinanden, af hensyn til stabiliteten. Malet hvidt kan enhver se stakittet og vi der står bag kan kendes som den fredelig forsamling, vi gerne vil være. Måske laver vi en låge til dem, der har lyst til at træde ind. Måske sætter vi skilt op ved lågen, der hjælper gæsten på vej med anvisninger og beskrivelser.

Alle, der passerer forbi det hvide stakit, kigger ind efter sikre kendetegn. Vi har lært at friske blomster er levende beviser på omhu og opmærksomhed. Vi kender til symmetri og farver, der trives med hinanden. Vi spotter græsplænenes tætte strå som tegn på regelmæssige regulering af mos og ukrudt. Vi kan genkende en

velplejet ejendom, når vi ser den. Vi ser, som i et fatamorgana, billedet af det harmoniske familieliv båret gennem den varme luft. Vi kigger uvilkårligt efter lågen.

Andre hegn ignorerer tilsyneladende tyngdekraft og bæredygtighed, er måske knapt synlige som hegn med deres få skæve brædder. Det er ikke nødvendigt med låger, der er alligevel ingen indgang. Ingen vært og ingen gæster. Hegnets smuldrende hjørner er levn fra dengang, der var en mening med at stille sig indenfor. Resten afgøres af vind og vejr, slitage og ukrudtets vækst. Det ligner rod og forfald. Kendt af enhver som tegn på forladthed og ensomhed. Kendt af nogen som materialer under forvandling.

Børn vil se anledning til at bygge nyt, en legeplads, mens vi varsomme voksne ved bedre. Vi har lært, ruiner kan være farlige. Rustne søm kan give blodforgiftning, splinter gøre ondt, brædder falde ned. Nogen af os vil alligevel tage fat i stedet for at tage ved lære. Vi vil vende og dreje træstumperne. Lege med at flytte dem rundt, lade dem flyve, lade dem falde, lade dem ligge. På spørgsmål fra forbipasserende om det er byggeri, nedrivning, oprydning eller byggemodning vi er i gang med, vil vi hver dag svare: ”Ikke til at sige lige nu, spørg igen i morgen”.

Tak for glæden omkring os på jubilæumsdagen i november



Uddannelser / kurser

LEDELSE, COACHING,
PROCESKONSULTATION :
**Venire Uddannelsen &
Venire Certificeringen**

Hold 9 begynder i maj

Plotbox – Introduktionskursus

Næste hold d. 6. september 2013

WORKSHOP

Monstrøsitet

- for ledere og professionelle ved **Frederikke Larsen**

Mandag den 29. april 2013 kl. 14.00-16.30

WORKSHOP

Over-educated Under-performers

- for ledere og professionelle ved **Thorkild Olsen
& Frederikke Larsen**

Fredag den 14. juni 2013 kl. 13.00-15.30

I samarbejde med Institut
for Ledelse og Forvaltning,
Professionshøjskolen Metropol:

Ledelse i nye forbindelser

Nye forbindelser mellem det
professionsfaglige,
det tværprofessionelle og
det strategiske i løsningen
af velfærdsopgaven.

6 ugers kurser

- gratis for ledige
akademikere

PROCESKONSULENT OG COACH

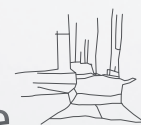
- facilitering og ledelse
i virksomheder og
organisationer

Samtaler

• Først etik, så teknik • Først mødet,
så matchet • Først du, så jeg

- Granvoksne samtaler
- Coaching
- Supervision
- Rådgivning
- Vejledning
- Helende samtaler

villa
Venire



Følg med og læs mere på villavenire.dk

avis **Venire**

REDAKTION

Skrivende redaktør: Frederikke Larsen, Villa Venire
Direktør Thorkild Olsen, Villa Venire

BILLEDER:

Jubilæumsbillede, Fotograf Thomas suchy
Istock

GRAFISK DESIGN & ILLUSTRATIONER

Edvard/Emil grafisk design
Ved Jonas Raagaard,
@ edvard.emil@gmail.com
T 262 510 73

villa
Venire

Villa Venire A/S

T 2785 3920

@ info@villavenire.dk

Langebrogade 4, 1411 København K