

villa
Venire

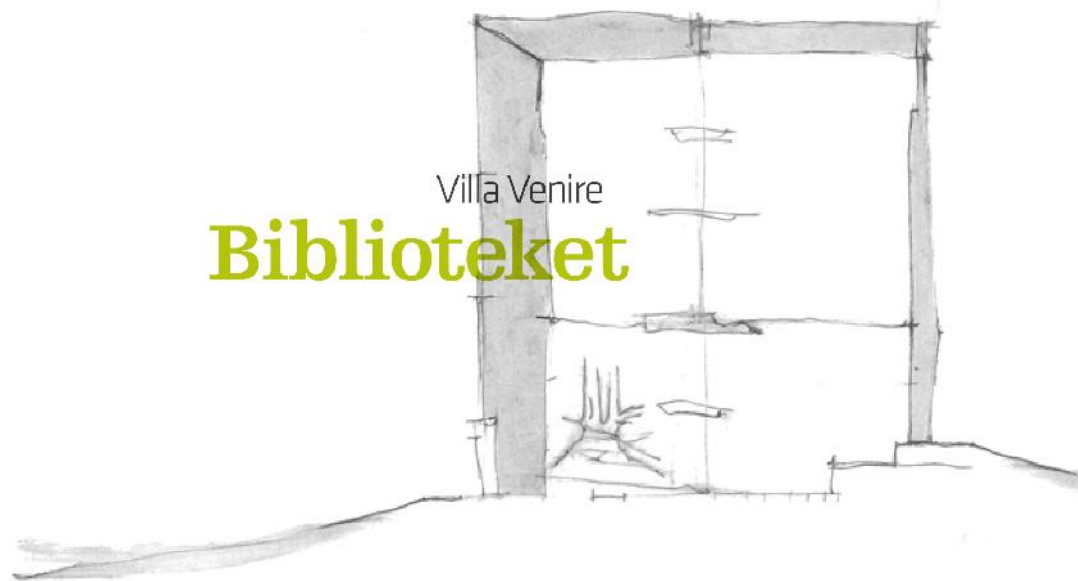


Håndtering af udtryk

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

Af Frederikke Larsen, Villa Venire A/S - december 2011

Villa Venire
Biblioteket



Væsentlighed
Udtryk
Mestring
Variation
Grænseoverskridelse
Frit lejde
Deling i det uendelige
Matrikelløs organisation
Kontakt
Følgeskab
Innovativ opgaveløsning

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 de 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 økonomien, 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, før du fortæller dem, at du har planer om at ændre organisationens syn på væsentlighed. Du vil gerne åbne organisationen udadtil. Den matrikelløse 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 kollegaskaber indenfor og udenfor organisationen. Din nye vision for "Den matrikelløse 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 velforberedte 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 ruste 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 kunsthåndværket 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 før, eller er i gang med det samme som jer, eller ønsker sig at gøre noget lignende.

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.