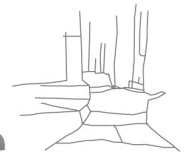


villa
Venire

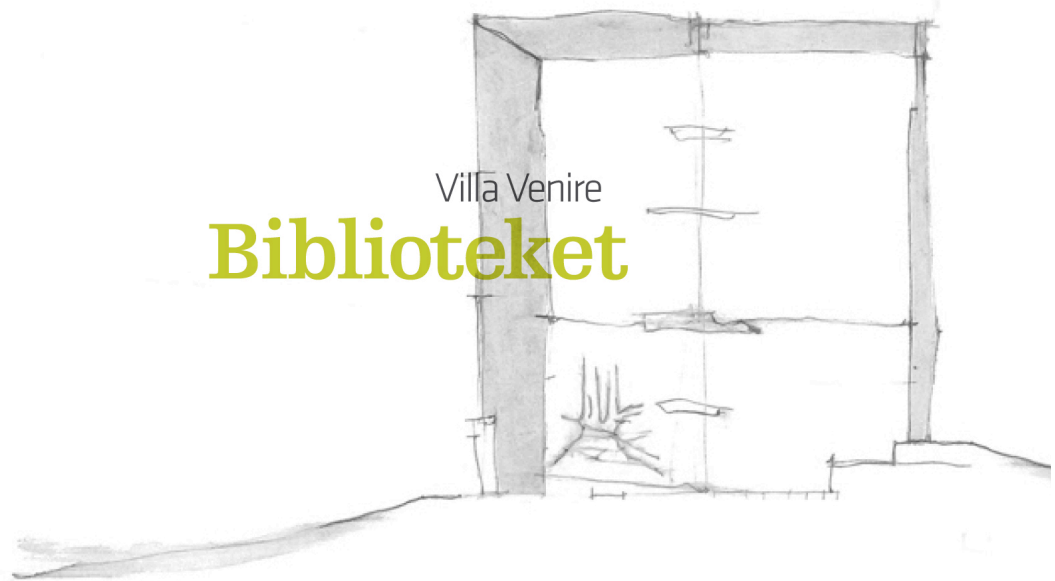


Kollaps

:Over-educated, Under-performers

Af Thorkild Olsen og Frederikke Larsen, Villa Venire A/S - Marts 2013

Villa Venire
Biblioteket



Problemet er ikke, at vores virksomheder og offentlige organisationer bemannes af de dygtigste folk. De er nemlig klar til lidt af hvert. Problemet er, at de kolliderer 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 vi 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 uhensigtsmæssige manøvrer kollegialt og i forhold til ledelsen. Manøvrer, der ender med, at den 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 selvsagt notorisk 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 ustoppelig 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 tryghed og forudsigelighed. De abonnerer på frihed og tænkksomhed. 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 effektstyring. 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 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 brøkdel 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 kollapser 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. Møjsommelig indsamlet evidens om det gode og det effektive fejles af banen for at indføre abstrakte og symbolske handlingsanvisninger – som paradoksalt nok krydses 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 overlevs.

De giver ikke let op. Slet ikke. Ofte nærmest ustoppelige – 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.