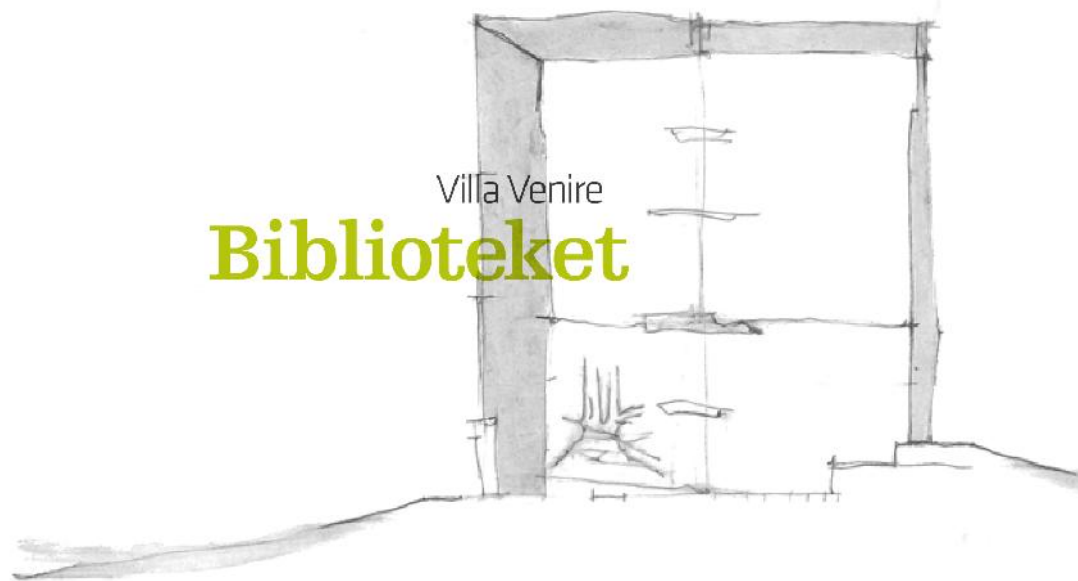


Styring af resultater

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

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

Villa Venire
Biblioteket



Præstationsledelse
Ressourcer
Effektivitet
Resultater
Økonomiske præmisser
Logik
Ansvarlighed
Ambitioner
Strategi
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 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, før 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 rådt 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?

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 busken, 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 tankegang. 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 scenarie, 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 bøvlede meget med at acceptere ændringer og forsinkelser. Jeg var ikke særlig lydhør overfor de medarbejdere, der kom til mig med alternative forslag, hvilket ærgrer 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.

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.