

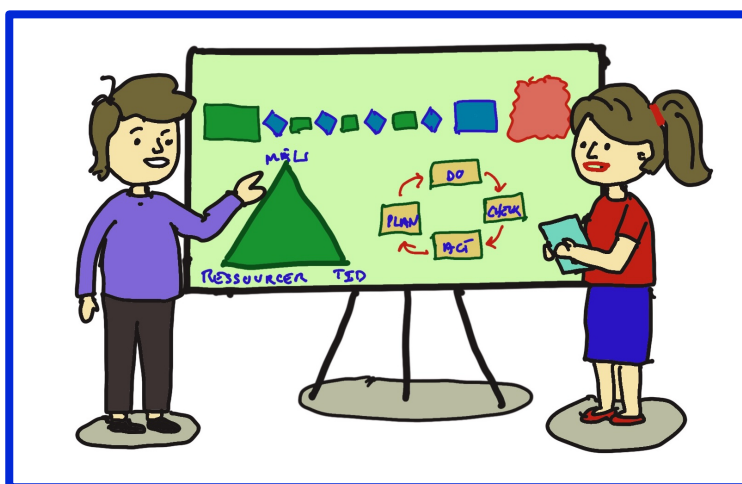
Herfra til virkeligheden!

En artikel om lærepunkter fra kurser og hvordan de kan indarbejdes som forbedringer i hverdagen så produktivitet, energi og motivation stiger og trivsel styrkes. Artiklen tager udgangspunkt i hverdagen sådan som den desværre ofte er – i virkeligheden.

Herfra hverdagen og en inspirerende og lærerig oplevelse

Karin føler hun er fanget i en uoverskuelig opgave situation med alt for mange opgaver. De er ikke prioriterede, der er mange akutte og hun skifter konstant fra den ene opgave til den anden – og de er alle sammen vigtige!

Alt for få opgaver afsluttes, der er hele tiden omprioriteringer og forstyrrelser, og hun kan ikke rigtig huske hvor langt hun kom med opgaven sidste gang hun havde fat i den. Ledelsens tiltag for at hjælpe bliver som regel ikke til noget, vi har alle alt for travlt – hele tiden! Karin arbejder i hamsterhjulet.



På kurset lærer Karin en række gode processer og metoder som kan bruges i hverdagen

Det er mest fordi hun ikke orker at aflyse eller flytte kurset (igen), at hun tager på det aftalte kursus, nu det endelig er faldet på plads efter MUS-samtalen sidste år!

Karin har ikke forberedt sig på kurset og har ikke nogen særlige forventninger, men hun bliver virkelig overrasket!

En række gode enkle processer og metoder fik hende til at se sine opgaver fra en helt ny vinkel og pludselig væltede mange gode muligheder for forandringer frem.

Den inspirerende og lærerige oplevelse har virkelig antændt hendes nysgerrighed, og hun kan mærke motivationen stige. En følelse af at kunne lykkes med en forandring i hverdagen strømmer gennem hende som en energisk kraft.

Nu er Karin ikke længere bange for den forandring idéerne vil medføre, de har længe haft brug for at der skete noget til at bryde den intense hverdag i hamsterhjulet. Tværtimod, hun omfavner mulighederne med åbne arme. Hun ved at hendes kolleger og leder nok er skeptiske og opgivende, men hendes indre motivation og overbevisning er urokkelig. Hun er fast besluttet på at omsætte sine idéer til handling, skabe forandringer og få hverdagen til at hænge bedre sammen til gavn for alle i afdelingen.

Hendes "AHA oplevelser" fra kurset er gode og med enkle virkningsfulde metoder til håndtering af opgaverne, så de prioriteres og afsluttes, som hun ser et stort potentiale i både for virksomheden og for kollegerne. Idéen om at anvende metoderne gav hende en motivation og et engagement hun ikke havde mærket længe.

Hun kan ikke vente med at dele sine idéer og inspiration med kollegerne og sammen begynde at omsætte det til praksis. Nu skal de sammen skabe forandringer og en bedre kultur. Alle skal opleve en ny motivation, et engagement og en følelse af formål, mening, anerkendelse og produktivitet.

Dagen efter kurset møder Karin på kontoret og hendes kolleger kan straks mærke en forandring i hendes engagement. Hendes positive energi er smitsom og hendes entusiasme er tydelig, hun er engageret! Karin er så klar!

Til virkeligheden – en frustrerende oplevelse

Karin er fyldt med en brusende entusiasme og en tro på, at hun kan gøre en forskel. Hun har noteret idéer, skitseret forslag og er klar til at igangsætte dem med en stor beslutsomhed. Hendes begejstring er smitsom, og hun begynder straks at fortælle om sin inspiration og dele sine forslag.

Trods hendes brændende engagement bliver Karin mødt med en mur af passivitet fra sine kolleger og leder. De nikker alle venligt og udtrykker overfladisk interesse, men der er ingen reel opbakning eller interesse til hendes initiativer.

Dette er en frustrerende og fortvivlende oplevelse for Karin. Hun havde håbet på støtte og opbakning til hendes forandringsforslag. Kollegerne har tit og ofte udtrykt ønske om forandringer og det er frustrerende hele tiden at høre dette gentaget uden at der bliver gjort noget ved det. Det er det samme igen og igen. Hvis du gør det du plejer, så får du de resultater du plejer – tænker Karin.

Karin forsøger flere gange at engagere og inddrage sine kolleger. Hun møder modstand og ligegyldighed fra dem, de er komfortable med de eksisterende rutiner og ønsker ikke forandringer – det er for besværligt. De vil ikke bruge tid på forandringer, komme lidt ud af komfortzonen og bagud med arbejdet. Deres manglende opbakning gør det endnu sværere for Karin at få samarbejde i gang om sine forslag.



Hun oplever bemærkninger som:
Nåå? Du har nok været på kursus! Det plejer vi ikke! Det har vi ikke tid til! Vi tror ikke det bliver bedre! Det kan jeg ikke finde ud af! Mon ikke du skal løse dine egne opgaver, som har hobet sig op mens du har været væk!

Det tager tid at lære de nye metoder og lige nu ved de trods alt hvad de har – selvom det er ikke den bedste måde at løse opgaver på.

Tidsmangel er også en stor udfordring for Karin. De daglige akutopgaver og forstyrrelser tager så meget af hendes tid og opmærksomhed, at hun ikke har mulighed for at prioritere sine initiativer eller få den nødvendige tid og opbakning til at arbejde med forandringerne.

Det er igen en hverdag med multitasking, forstyrrelser og overspringshandlinger som resultat af uklar prioritering og uklar status på de mange opgaver. Lederen støtter naturligvis forandringer og udvikling, men lige nu er der bare andre opgaver, der er meget vigtigere (igen).

Kommunikationsudfordringer gør situationen endnu mere frustrerende. Karin fandt det svært at formidle sine idéer klart og overbevisende til sine kolleger og ledelse. De vidste ikke så meget om metoderne, de har til gengæld ofte både hørt og oplevet at forandringer altid går galt. Når deres udgangspunkt er skepsis, bliver hendes budskaber modtaget med mistro, misforstået eller ignoreret, hvilket gør det vanskeligt for hende at forklare sine forslag.

Desuden møder Karin en mur af modstand fra etablerede rutiner og vaner i afdelingen. Selvom hendes idéer er gode og kan tilpasses, så er virkeligheden langt mere kompleks end forventet. Kolleger er ikke villige til at ændre deres arbejdsgange eller afvige fra det kendte, selvom det betyder forbedringer på lidt længere sigt.

Frygt for det ukendte er også en faktor, der står i vejen for Karins ambitioner. Kolleger og ledelse støtter ikke hendes initiativer af frygt for mangel på tid til at løse dagens vigtige eller akutte opgaver og de potentielle konsekvenser, det så medfører. Det tager tid at lære de nye metoder og lige nu ved de trods alt hvad de har – selvom det er ikke den bedste måde at løse opgaver på. De ser ikke forandringerne som udvikling, snarere som et tab af det momentum der trods alt er.

Som dagene går, indser Karin, at hendes energi og iver ikke er tilstrækkelig til at overvinde afdelingens kultur og adfærd. Hun konstaterer, at ledelsen og kolleger bestemt ikke er lige så begejstrede som hun er.



Til sidst indser Karin, at hendes idéer simpelthen ikke passer ind i virksomhedens eksisterende kultur og værdier. Hun har fejlagtigt troet, at hendes entusiasme, gode idéer og vilje til forandring er tilstrækkelig til at overvinde hindringerne.

Virkeligheden er en anden!! Karin bliver efterladt med en følelse af dyb skuffelse og frustration over ikke at kunne gøre den forskel, hun havde håbet på. Hendes engagement og motivation fra kurset faldt dramatisk, hun blev opgivende og uengageret ligesom de andre.

Karin har fået meget mere ud af kurset end virksomheden, det kunne bare ikke bruges! I MUS-samtalen markeres kurset som udført. Tilbage i hamsterhjulet. Så var det klaret!

Til virkeligheden - hvad kunne Karin have gjort?

Sammen med sin leder kunne Karin have taget udgangspunkt i potentielle forbedringer i afdelingens processer og hvordan dette passede med Karins personlige udvikling.

Karin og hendes leder kunne have tilmeldt Karin til kurset efter at have undersøgt hvilke indsigter Karin ville få på kurset og have en konkret dialog om hvordan dette efterfølgende kunne anvendes i hverdagen.

Før læringsprocessen	Under læringsprocessen	Efter læringsprocessen
■ Hvad vil jeg gerne opnå, hvorfor er det vigtigt for mig? ■ Hvad skal jeg bruge det til? ■ Hvad er min motivation? ■ Hvordan hænger det sammen med mine og virksomhedens mål? ■ Hvad kan jeg forpligte mig til? ■ Tror jeg på, at jeg kan? Min selverkendelse – selvkontrol ■ Hvordan støtter min leder det? Er det nok?	■ Afstemme forventninger og håndtere udfordringer ■ Hvordan får jeg viden og hvem kan bidrage med den? ■ Indeholder det praktisk læring og træning? ■ Kan træning kobles til min hverdag? ■ Er der aftalt opfølgning og feedback?	■ Finde støtte, opbakning og i bedste fald efterspørgsel fra andre. Finde "buddy" ■ Definere forskellen fra nu, tænke baglæns med delmål ■ Planlægge med S5/M5 og synliggøre succes. Arbejde med PDSA og vide det tager tid ■ Være bevidst om andres følelser, behov (empati) og udvise respekt

Inspireret af Robert O. Brinkerhoff: High impact learning

Viser nogle af de vigtigste aktiviteter ved læringsprocesser. Tidsfordelingen er 40-20-40 med de tre læringsprocesser. Selve forberedelse og anvendelse i hverdag fylder mest.

De kunne have undersøgt hvordan dette passede med kursus beskrivelse: Hvad er læringspunkterne for deltagerne og hvad får virksomheden ud af det. Der skulle derfor være afsat tid både før kurset og efter kurset til at arbejde med læringspunkter fra kurset. Se ovenstående model med læringsprocesserne fra Brinkerhoof.

Det fik Karin og hendes leder ikke gjort. Dermed var der ingen plan eller aftale for, hvordan Karin kunne anvende sine lærepunkter eller fortælle andre om sine idéer og de sammen kunne arbejde videre med disse og udnytte den engagerede og motiverede tilgang Karin havde.

Der var absolut ikke afsat tid til at arbejde med Karins forslag, der alle fremkom meget pludseligt og overraskende for kollegerne – den slags initiativer og engagement plejer normalt at fortage sig efter 14 dage, sådan plejer det at være – så alle holder fast i nuværende rutiner, så de ikke spilder tiden med ideer, som alligevel ikke bliver til noget!

Til virkeligheden – hvad gør Karin?

Karin kom i tanker om den overstrømmende følelse hun havde på kurset da hun fremlagde forslag til opgaveløsning – det var en følelse af stolthed over at have løst en opgave med et godt resultat og få anerkendelse for det. De andre deltagere havde endda et par gode tilføjelser som gjorde løsningen endnu bedre. Fedt samarbejde!

Denne gang skal det være anderledes tænkte Karin!

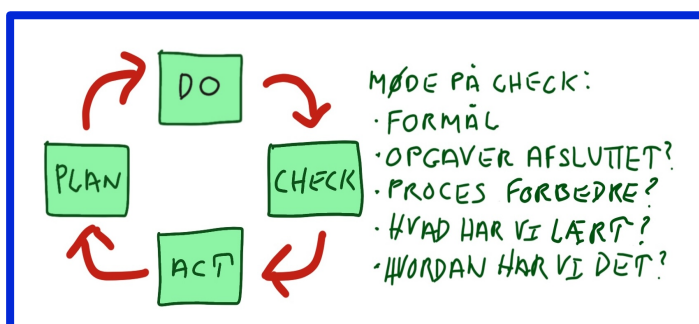
Karin kom i tanke om Deming's proces model. Han taler ikke om radikale eller markante forandringer, han taler om vedvarende fokus på forbedringer. Der tænkes ikke i en revolution men i en evolution. Denne tilgang kan bruges!

Karin fortæller om den fantastiske følelse på kurset med at have udført en opgave med et godt resultat, få anerkendelse og feedback. Det kan 3 af hendes kolleger godt tænke sig at opleve, det må være en meget positiv oplevelse.

Mennesker vil glemme det du sagde,
Mennesker vil glemme det du gjorde,
men de vil aldrig glemme det
du fik dem til at føle

Mary Angelou

Karin foreslår, at de på det kommende afdelingsmøde får nogle af de mindre opgaver helt færdige. De skal være sikre på at de kan nå det, så det skal ikke være alt for ambitiøst – det skal være meget realistisk – i en til tider kaotisk hverdag med for mange igangværende opgaver. De skal lige presse lidt ekstra fokustid ind i hverdagen, en fokustid hvor de ikke forstyrres. De er alle fire med på denne indbyrdes aftale!



Deming's proces model. Der udarbejdes en plan, den udføres (do). Opgavernes afslutning kobles sammen med afdelingsmødet (check). Act er den hjælp eller forbedring som skal til for at komme videre. Omfatter også lærepunkter (viden) siden sidste møde, så alle er opdaterede med fremdrift.

På afdelingsmødet kan Karin og to andre med stolthed fortælle, at de faktisk har løst opgaverne. Den sidste havde alligevel ikke haft den nødvendige tid og har derudover en udfordring, hvor der er brug for hjælp.

De fleste på afdelingsmødet bliver overraskede over at nogle af de længe udestående opgaver var løst og samtidig bliver de nysgerrige på hvordan det kunne ske?

Karins leder er også positivt overrasket og deler nysgerrigheden – det var absolut ikke noget de har talt om. Han håber ikke at det var gået ud over andre igangværende opgaver.

Karin og hendes kolleger bliver meget berørte over de glade kommentarer og føler virkelig en stolthed over at have løst opgaverne selv om opgaverne var meget små og slet ikke prioriteret som de vigtigste af lederen. Det giver en boblende oplevelse af at være værdsat og anerkendt for at præstere noget uventet, at skabe lidt fremdrift og engagement. Det er lykkedes at finde lidt fokustid uden forstyrrelser og få løst disse mindre opgaver

Efter afdelingsmødet har Karin og de tre en kort opfølgning på deres succes. Engagementet er højt og de har mod på og motivation til mere. Det er ganske enkelt super energi givende at blive anerkendt for at have løst sine opgaver. Karin forklarede lidt mere

om metoden fra kurset nemlig Deming's fokus på vedvarende forbedringer, en forbedrings cirkel med fire trin: plan-do-check-act (i en senere udgave plan-do-study-act).

		haster	haster ikke
vigtigt		Dette er akut opgaver	Dette er fokustid
ikke vigtigt		Dette er forstyrrelser	Dette er overspringstid

Inspireret af Stephen Covey: 7 gode vaner

Fokus skal være på opgaver der vigtige og ikke haster endnu. Hvis alt tiden bruges i haster/vigtigt er alt akut og kaosagtigt.

Modellen har et vedvarende fokus på små forbedringer og få igangsatte opgaver afsluttet.

Opgaverne skal være vigtige for både afdelingen og for den enkelte medarbejder, så der på denne måde skabes en sammenhæng mellem afdelingens mål og egne opgaver så opgaverne dermed giver mening for medarbejderne og afdelingen.

Herudover tilføjes konceptet med, at opgaver kobles sammen med afdelingsmøderne således at opgaverne nedbrydes til en størrelse, så de hele tiden kan meldes afsluttede på kommende møde. Alternativt vil de på mødet afklare behov for hjælp til udfordringer, hjælp koordineres og leveres efter mødet (ikke på mødet).

Møderne bruges ikke til informationsdeling, de bruges på at skabe et samlet overblik på fremdriften (færdige opgaver), koordinere support og især til inkluderende aktiviteter, at skabe noget sammen eller løse konkrete udfordringer – et arbejdsmøde. På den måde bliver møderne meget mere konkrete, mere effektive og sandsynligvis kortere.

Konceptet med afsluttede opgaver skal trænes og det har en klar sammenhæng til planlægningen. Når det begynder at fungere, vil de fleste af mødedeltagerne få samme positive, motiverende oplevelse som Karin og de tre andre fik. Det bliver smittende og skaber en positiv arbejdskultur med innovation og kreativitet.

Indflydelse på opgaveløsningerne er vigtigt, de enkeltes kompetencer udnyttes i planlægningen ved, at de selv planlægger. For at kunne have noget færdigt til alle afdelingsmøder er det imidlertid vigtigt at have en overordnet plan som hele tiden kan nedbrydes i mindre opgaver, som passer ind i frekvensen med møderne. Så der er både en overordnet langsigtet plan som passer ind i afdelingens mål og en mere kortsigtet plan på ugeniveau. Der kan derfor hele tiden omprioriteres og opdateres på det overordnede niveau uden at dette ændrer den kortsigtede plan.

Det betyder også, at der inden hvert møde afsættes lidt tid til at opdatere den kortsigtede og den langsigtede plan med erfaringer fra seneste uge. Til gengæld kan der så i langt højere grad meldes opgaver færdige på møderne. Samtidig reflekteres og deles læringspunkter fra opgaverne, så alle bliver opdaterede og lærer nyt.

Karin og hendes tre kolleger holder fast i denne lille proces og oplever i stigende omfang at opgaverne bliver færdige til afdelingsmødet. Det betyder at flere og flere af kollegerne bliver nysgerrige på processen og begynder at deltage. Anerkendelse af afsluttede opgaver giver stort engagement, motivation og viden.

Langsomt begynder afdelingsmøderne at udvikle sig, flere og flere begynder langsomt at deltage i processen og oplever succes med at få løst opgaverne og blive anerkendt af kolleger og lederen. Lederen deltager mere og mere aktivt med støtte, prioritering og fjerne forhindringer for opgaveløsningen. Nu begynder kulturen at forbedres og hamsterhjulet bliver mindre.

Karin og flere af hendes kolleger arbejder nu mere i forbedringshjulet (pdca) og ikke så meget mere i Hamsterhjulet. Lederens støtte til forbedringerne er stigende og absolut nødvendig, hvis alle skal ud af hamsterhjulet.

Der er også udfordringer i processen. Det er ikke alle i afdelingen, som ikke får løst de planlagte opgaver efter denne proces. De får en oplevelse af, at det alligevel ikke fungerer. De mister energien og motivationen – de oplever et frustrerende nederlag.

Karin holder fast. Hun kommer i tanke om kompetence udviklingsmodellen fra kurset (Dunning Krüger modellen). Den handler netop om høj selvtillid i starten med stor tro på egne evner, så viser det sig imidlertid at det kræver træning, træning og atter træning at blive god til nye kompetencer.

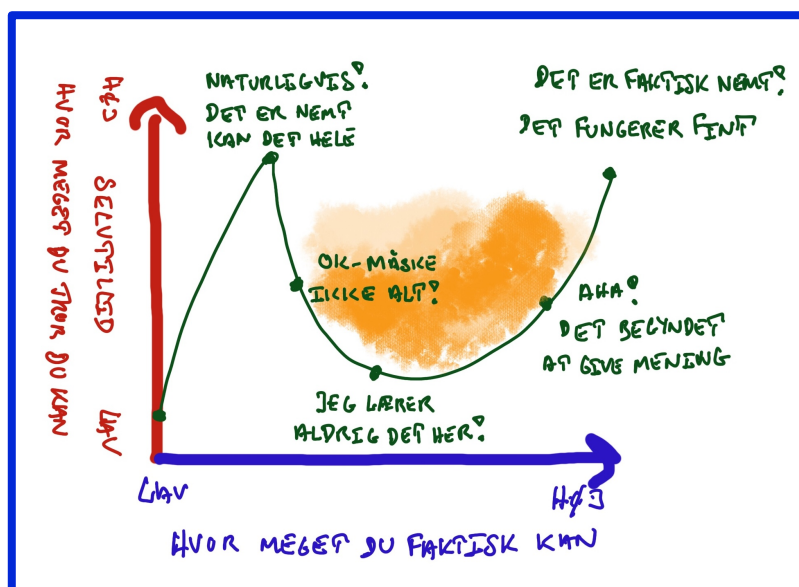
I modellen omtales dette som "frustrationernes dal - valley of despair". På dette tidspunkt i træningen er der brug for støtte, hjælp og support. Det er afgørende at få konkret hjælp fra kolleger på opgaveløsning og få støtte til udførelsen fra kolleger og leder.

Forandringer er ikke en struktur der vedtages. Det handler om mennesker – det handler om en ny kultur. I denne proces er der brug for støtte og opbakning fra både kolleger og ledelsen.

Nøglen til at fastholde fokus på forbedringer er din indre følelse, din indre motivation, at det giver mening, at du ser dine opgaver i en større sammenhæng og de betyder noget for både dig og din virksomhed.

Det giver en god positiv oplevelse at levere en færdig opgave, med et godt resultat og få anerkendelse for at have gjort det. Det udvikler teamet, at lykkes med opgaver og få hjælp af andre, hvis det bliver svært – og det gør det for alle på et tidspunkt.

Det er næppe alle som hver gang har løst de planlagte opgaver. Der vil næsten altid være udfordringer eller barrierer i ugens løb. Imidlertid er det afgørende at skabe en kultur med fokus på udvikling, støtte til hinanden og psykologisk tryghed til at bede om hjælp.



Dunning Krüger modellen: Din selvtillid og din kompetence. Modellen illustrerer: Hvor meget du tror du ved - og hvad kan du faktisk kan! I relation til en tidsakse. Udvikling kræver vedvarende træning og støtte.

Hvordan er din virkelighed?



Hvad gør du efter deltagelse på dine kurser eller events? Hvilke lærepunkter tager du med til din hverdag og hvordan får du dem indarbejdet i din hverdag? Du har selv ansvaret for din udvikling – Hvis du gør det du plejer, så får du de resultater du plejer!

Der er hjælp at hente! Karin har udarbejdet en template til brug for planlægning af opgaver på ugeniveau. Du kan finde template med forklaringer her: <https://www.visuelprojektledelse.dk/artikler-til-inspiration>

Om forfatteren



René Jon Figgé

René Jon Figgé er Kreativ Facilitator hos Visuel Projektledelse og associeret partner hos Mannaz. Aktiv i Dansk Projektledelse og medlem af redaktionen for medlemsbladet. Certified Scrum Master PSM II, Product Owner og IPMA B certified Senior Project Leader.

Mail: rji@visuelprojektledelse.dk
 Home: www.visuelprojektledelse.dk
 LinkedIn: www.linkedin.com/in/renefigge/
 Facebook: www.facebook.com/visuelprojektledelse

Artiklen er inspireret af:

- Daniel Kahneman: Thinking, fast and slow
- Morten Münster: Jytte fra marketing er desværre gået hjem for i dag
- Morten Münster: Jytte vender tilbage
- Rick Maurer: Beyond the wall behind resistance
- Rick Maurer: Resistance to change
- Robert O. Brinkerhoof: High Impact Learning
- Stephen R. Covey: 7 good habits for highly effective people
- W. Edwards Demings: Demings's cycle PDCA – senere PDSA
- Egne erfaringer gennem +30 år som Senior Projektchef og Leder af Projektafdeling