

## Vejen til effektiv drift er brolagt med gode samtaler

*Flere og flere organisationer samles dagligt eller ugentligt om tavler for at tale om, hvordan det står til med de daglige opgaver. Det kan være opgavetavler, styringstavler, overblikstavler - kært barn har mange navne. Tavlerne er et afsæt til en betydningsfuld, kontinuerlig samtale – og selve samtalen skal du værne om. Læs hvorfor – du vil muligvis blive overrasket – hvad enten du er tavle-novice eller den erfarne tavle-ejer.*

Af Matilde Egerup Kjærulff (matilde@klartkbh.dk) og Jacob Ørum (jacob@klartkbh.dk)

Som konsulenter har vi været med til at sætte mere end 300 tavler i søen i offentlige og private organisationer, forskellige brancher og dagligdage – digitalt på Klartboard og selvfølgelig på whiteboard. Det er tavler som i dag er til stede alle mulige steder i vores organisationer – fx i økonomi, Jura, HR, direktionsekretariatet, tilsynsenheden, call-centeret, administrationen, kommunikation, direktionen – og i biblioteket nede på hjørnet.

Det er tavler, som i forskellige afskygninger visualiserer bl.a. afdelingens opgaver, ressourcer, projekter, planer, mål og aftaler. Det er om tavlen, at chefer, ledere og medarbejdere mødes og taler kort om hvordan dagligdagen hænger sammen, og hvor de indgår aftaler, så de vigtigste opgaver bliver prioriteret, planlagt og løst. Det er således tavler som ansporer samtaler om den daglige drift.



I vores optik er de samtaler, som finder sted foran tavlerne, værdifulde. Hvis samtalerne vel og mærke er præget af energi, mening og retning. Den gode tavle med et relevant design er uden tvivl en forudsætning for at skabe og facilitere samtaler som er konkrete, nærværende og relateret til din organisation som helhed. Hvis du er nysgerrig på, hvordan du designer din tavle, så den matcher hverdagen, så se mere [www.klartkbh.dk](http://www.klartkbh.dk).

### Sæt fokus på hverdagssamtalen

Som en del af vores rådgivning overværer vi mange samtaler mellem chefer, ledere og medarbejdere, der klinger af frustrerede opråb á la: 'Alle opgaver haster', 'Vi kan ikke følge med', 'Det er umuligt at planlægge for planen ændrer sig alligevel hele tiden', 'Min chef aner ikke hvad jeg laver', 'Jeg står med det hele selv', 'Det er de andre, som ikke leverer' osv. De chefer og medarbejdere, vi arbejder med, ønsker noget andet end en hverdag præget af disse samtaler.

Lad os for et kort øjeblik vende os mod litteraturen for at forstå, hvad samtaler er og kan være. Den nulevende britiske organisationsteoretiker Ralph Stacey kan forklare, hvorfor det er befordrende for udvikling og forandringer i organisationer at fokusere på samtaler. Staceys teoretiske udgangspunkt er, at verden er kompleks, og at forandringer sker med tiltagende hastighed. Det kan vi vel godt genkende. Dét, som er interessant er, at for Stacey består

organisationer af komplekse responsive processer, som hverken kan kontrolleres, styres eller planlægges.

I et interview til 'Ledelse i Dag' fortæller Stacey: *"Først og fremmest findes der slet ikke organisationer i sig selv. For organisationer består jo kun af de mennesker, der befolker dem. Mennesker, som alle hver især har deres egne agendaer og intentioner, og som møder hinanden på kryds og tværs. Det skaber en masse mønstre af menneskelig interaktion og derfor uforudsigelig kompleksitet, som samtidig driver organisationer frem"* (2015).

Så hvad skal vi med tavler, hvis vi i sidste ende ikke kan styre, planlægge og kontrollere de komplekse processer? For Stacey – og for os – er det netop samtalerne ved tavlen, vi skal sætte som anker, når vi navigerer i de komplekse processer.

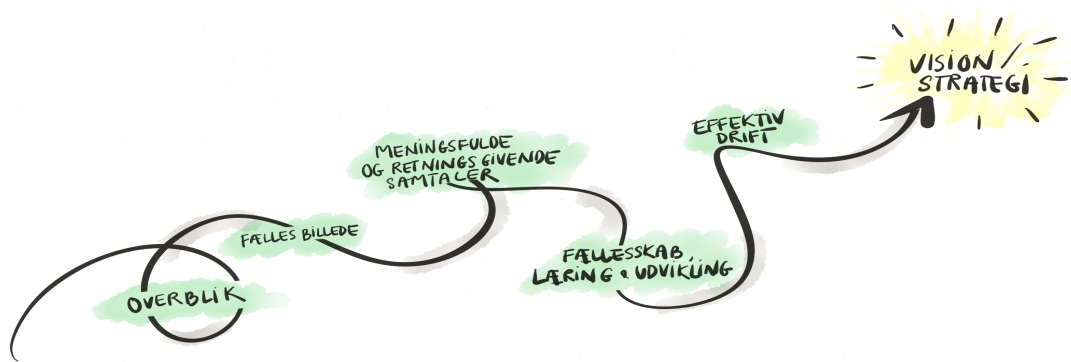
Tavlen giver et visuelt overblik og skaber et *fælles* billede af, hvad som er, og hvordan det går. Samtalerne bliver således markant mere meningsfulde og retningsgivende og handler i højere grad om: Hvilke opgaver, vi som team eller afdeling har. Hvilke der er vigtige. Hvilke der ikke er. Hvordan vi prioriterer. Hvordan opgaverne løses. Hvordan vi hjælper hinanden. Hvordan vi er organiseret omkring opgaverne. Hvad forventningerne fra kunder og samarbejdspartnere er. Hvad der sker omkring os. Osv.

Den sidste samtale bærer præg af engagement, vilje til læring, udvikling og fællesskab omkring de givne opgaver og mål. Staceys perspektiv tvinger os til at fokusere på de helt almindelige eksisterende hverdagsaktiviteter i arbejdet. Drop det evige fokus på alt det vi *burde gøre* og i stedet reflekter mere over, hvad det er vi *faktisk gør* i dagligdagen – det i sig selv vil skabe bevidsthed, forandring og udvikling.

#### 4 grunde til at værne om samtalen

Inspireret af Stacey kommer her de 4 væsentligste grunde til at værne om samtalen:

- Tavlen er en platform for chefer og ledere til at præge de samtaler og det fokus han/hun vælger at bidrage med i organisationen. Det er her, du som chef med vedvarende puf kan sætte skub i de responsive processer og dermed påvirke de samtaler, der finder sted i organisationen.
- De samtaler, vi har omkring tavler, skærper fokus på din drift og dermed på, hvad der er vigtigt for kunderne, samarbejdspartnere, opgaverne og organisationen. Det er hverdagsaktiviteterne, vi sætter fokus på – og det bidrager i øvrigt også til bedre trivsel.
- Det er bl.a. ved tavlen, du skaber, opfinder og udvikler et sprog sammen med dine medarbejdere. Et sprog til at tale *sammen* om den drift, som du har ansvaret for som chef og leder. Et sprog, der er centreret om hvordan i prioriterer, fordeler, organiserer jer osv. Det sprog vil i sig selv bidrage til at muliggøre nye handlinger – det gør jer i stand til at skabe læring og se nye muligheder for forbedringer i driften.
- Via disse samtaler klæder du dine medarbejdere på til at navigere i de komplekse, responsive processer, som organisationen udgør – så de vigtige samtaler spreder sig som ringe i vandet.



Der er sagt og skrevet mangt og meget om effekten af tavler i bl.a. litteraturen om bl.a. LEAN. Og det er en velkendt diskurs, at tavler er et værktøj til effektivisering, optimering af processer osv. Ærindet er her at understrege, at meningsfulde og retningsgivende samtaler omkring tavlen i sig selv er et væsentligt resultat på vej mod den effektive drift.

### Tavlen er en scene – indtag den

Opfordringen herfra er således, at det er samtalen foran tavlen, du som chef og leder skal være om – det er her, du kan være omhyggelig med, hvad du vælger at præge dine relationer med, og hvad du vælger at udvikle og drive din organisation frem mod.

Måske indtager du allerede din scene foran tavlen og skærper opmærksomheden omkring det, som er vigtigt i dagligdagen – så du dermed sætter dit præg på samtaler, dine relationer og din organisation. I så fald håber vi, at du hermed fik et perspektiv på, hvad det er, du allerede gør.

God vind med samtalerne ved tavlerne...

PS. Er du i tvivl om hvordan du indtager scenen og får skabt samtaler, der er præget af energi, mening og retning? En god start er at fokusere på dine spørgsmål. Vær omhyggelig og forbered grundigt de inddragende, nærværende og relevante spørgsmål, du vil stille dine medarbejdere ved de forskellige felter i tavlen – og lov, at du som chef ikke begår den brøler at svare på dem selv.