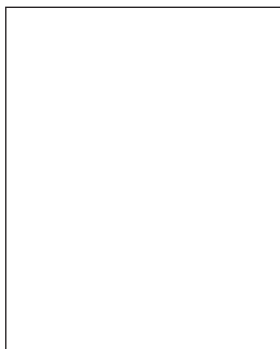


# Vi ser en fremtid

af **Rolf B. Harsløf**, administrerende direktør for Forsikringshøjskolen



Rolf B. Harsløf

I sommeren 1997 annoncerede Forsikringshøjskolen, at den over det næste års tid ville ændre organisationen i uddannelsesområdet. Det skal ske gennem en intern dialog, der sikrer at organisationen er "alle mand eje". Ideen er at skabe en organisation, der involverer den enkelte medarbejder mest muligt ved at give denne et konkret ansvar for en del af ledelsesopgaverne. Lidt populært sagt gøre alle til deres egne ledere. Før denne plan kunne gennemføres skulle tilføres nye ressourcer til at hjælpe den nye organisation i gang og udvikle de nødvendige værktøjer. Desuden skulle de nødvendige lokalefaciliteter bringes på plads og dialogen være bragt så langt, at det mere konkrete arbejde med organisationens udformning kan komme i gang. Startskuddet lød den 1. april 1998, da det nye "udviklingsloft" blev indviet. Ved den lejlighed kom også det første udspil til rammerne for den nye organisations funktion og rollefordeling. Det er dette udspil, der gengives i denne artikel.

## Vi ser en fremtid

I løbet af de næste 5-10 år skal vi på Forsikringshøjskolen formå at præstere en forvandling, der gør radikalt op med 30 års god latin.

Fra at være en uddannelsesinstitution der (primært) formidler kompetence gennem moduler og internat skal vi forvandles til at være en, der først og fremmest stiller mulighed for læring og udvikling til rådighed og understøtter den proces, der fører til kompetence. Værktøjet bliver teknologi og en endnu ukendt pædagogik. Forskellen kræver radikal nytænkning.

Uddannelsesbehovet i forsikrings erhvervet vokser i de kommende år så voldsomt, at en "vinderstrategi" kræver, at uddannelse og udvikling integreres i livet - arbejdslivet såvel som det personlige. Man kan ikke altid vente på, at der bliver tid til eller plads på et kursus. Læring skal flyttes ud på arbejdspladsen - som for mange hyppigt bliver hjemme. Og de nødvendige understøttende sociale miljøer bliver arbejdsteam eller uddannelsesteam, man knytter sig til afhængig af behov. Det meste vil finde sted i den enkelte virksomhed.

Medens dette behov vokser frem - hvis det

ikke allerede er der - dukker et nyt behov op. Vi skal give alle dem, som ikke fik teknologien ind med modernælken - os over 25 - mulighed for at leve med teknologien, som om vi også havde fået den på den måde. Et billede på, hvad dette indebærer, kan tegnes ved at sammenligne med det, der er sket med telefons indtog i vores liv. Da den dukkede op, blev den en erstatning for brevet og telegrammet som var fjernkontakten til andre mennesker. I dag er vores liv indrettet på, at vi ret konstant er i kontakt med andre og de med os. Det påvirker vores planlægning, vores kommunikation og dermed vores relationer til andre i almindelighed. Telefonen er på den måde blevet en del af livets "infrastruktur", som giver nye muligheder, kun fantasien sætter grænser for.

Sådan er det også ved at blive med vores forhold til informationsteknologien. Den integrerer sig i vores liv. Den er ikke et værktøj i klassisk forstand. Den bliver en forudsætning for vores måde at tænke og handle på. Og dem, som ikke får den tilgang til teknologien, vil opleve den som fremmed og en fjende. I arbejdssituationen vil de være alt for uproduktive.

Hvad Forsikringshøjskolens rolle bliver i løsningen af disse to afgørende problemstillinger - og mange andre - ved vi ikke præcist endnu. Det igangværende strategiarbejde skal hjælpe os til at afklare det.

### **Vores fremtid kræver, at alle kræfter slippes løs**

Men uanset hvilken rolle Forsikringshøjskolen får i denne udvikling, skal vi i de næste 5 år forny os mere, end vi har gjort de seneste 20.

Alt må vi gøre op med. Tilbage som det stabile er kun vores menneskesyn og grundlæggende holdninger til læring og udvikling. Vores opgave bliver at bevare de grundlæggende værdier og med dem som udgangs-

punkt skabe de nye muligheder. Dette er vores overordnede mål i årene lige foran os.

Skal det lykkes at nå dette mål må vi mobilisere alle kræfter - skaberkraften, genialiteten, ansvarligheden, forandringsviljen og energien hos alle i organisationen og dens omverden.

### **If you do what you have always done - you'll get what you have always got**

Det er amerikanernes noget prosaiske måde at sige tingene på. Men de har vel ret. Man kan da ikke tro på, at man kan nå nye mål ved at gøre det, man plejer - eller på den måde man plejer?

Her skal vi huske vores menneskesyn og anvende det aktivt. I vores uddannelser indebærer det, at vi opfatter deltagerne i uddannelserne som voksne mennesker, der er ansvarlige, ønsker at nå sine mål, som selv tager initiativet og skaber de nødvendige rammer for at kunne fungere og lære. Loyaltitet overfor vores holdning til læring og udvikling vil så indebære, at vi møder deltagerne med høje forventninger, giver positive betingelser og mulighed for selv at have initiativet samt at arbejde konkret med problemstillingerne. Det vil udvikle kompetence og føre til gode resultater, der kan bruges aktivt.

Det er naturligvis den medicin vi selv skal tage! Helt bogstaveligt - i alle sammenhænge.

### **Åben, opgaveorienteret og lærende**

Disse tre ord er meget centrale i tilrettelæggelsen af samarbejdet, når vi indtager medicinen:

*Åben:*

Der må ikke være formaliserede opdelinger i fag, processer eller andet. Den enkelte skal kunne søge de samarbejdsrelationer, som opgaverne kræver på tværs af alle organisationens ressourcer.

*Opgaveorienteret:*

Den enkeltes job beskrives af de opgaver - undervisning og udvikling - vedkommende i en kommende periode har påtaget sig at løse og af de mål, der er for den indsats der ydes. Derfor kan organisationen i klassisk forstand ikke se ens ud to uger i træk.

*Lærende:*

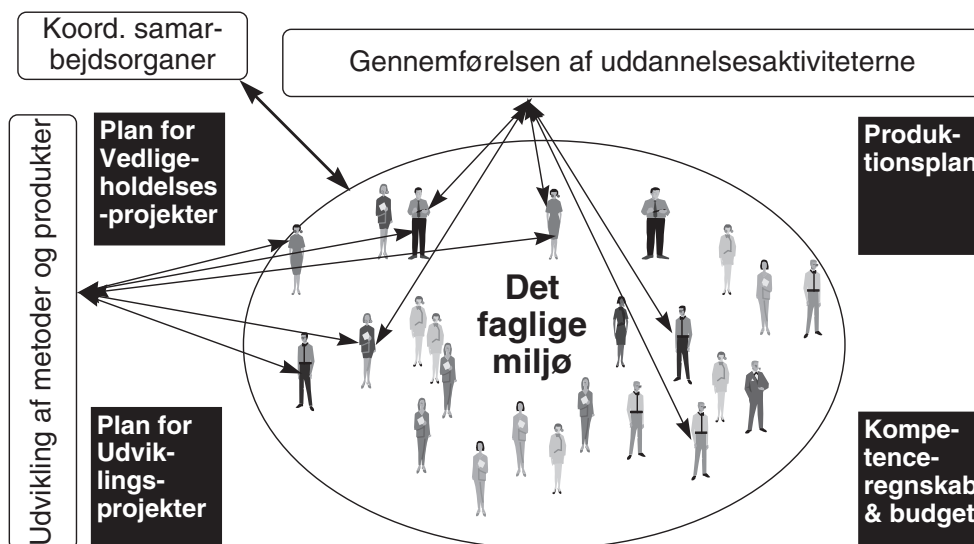
Den enkelte skal hele tiden arbejde med opgaver, vedkommende ikke er helt kvalificeret til at løse. Men med de rette betingelser i miljøet kan den enkelte med egen kraft udvikle den nødvendige kompetence og derved bevæge sig selv og dermed hele organisationen.

Det lyder enkelt, men efterlader store koordineringsproblemer og krav til samarbejds-mønstre der kan sikre, at vi tilsammen bevæger os den rigtige vej og hele tiden arbejder med de vigtigste problemstillinger set i forhold til de fælles mål. I dette ligger måske den største udfordring!

**Alle får lederroller og ansvar over for hinanden på kryds og tværs**

Et centralt problem i denne sammenhæng er "ledelsesopgavens" løsning. Alt tyder på, at det specielt er her, der skal tænkes nyt. I en klassisk organisation har ledere normalt ansvaret for både de forretningsmæssige problemers løsning - om produkter, priser, kunderelationer, forretningsgange, arbejdsmetoder etc. - og personaleledelsen - ansættelsesvilkår, opgaver, udvikling, motivation, konfliktløsning etc.

Sådan kan det ikke være mere. Lederrollerne opdeles og fordeles bredt, så man i én situation er ansvarlig over for en kollega, i en anden er ansvarlig over for én selv - med forskellige roller i forskellige sammenhænge. Meget forvirrende og meget vanskeligt at forestille sig i praksis - men nødvendigt, hvis vi vil tage det alvorligt, at alle i organisationen har ansvarlighed og vilje til at nå resultater.



De overordnede forretningsmæssige relationer i organisationen

Det endelige ansvar for opgavernes løsning i forhold til virksomheden er således *den enkeltes*. Dermed også kompetencen i formel betydning - hvad der i en åben organisation må indebære retten og pligten til at træffe beslutninger og sikre, at det er gode beslutninger, der respekterer spillereglerne - f.eks. i forhold til vore fagråd.

Derudover skal ledelsesopgaverne fordeles på alle. Det kan kun lade sig gøre, hvis vi skiller tingene lidt ad og ser på det én ting ad gangen.

### **Forretningsledelse - består af flere ledelsesroller, der fordeles**

*Forretningsledelse* er på Forsikringshøjskolen rettet mod produkter, kunder, økonomi, disponering af ressourcer, prioritering af indsatsen i udvikling og vedligeholdelse og arbejdsmetoder.

Men hvem har man ansvaret overfor? I sidste instans "virksomheden". Men at være ansvarlig overfor "virksomheden" er en anelse upersonligt. Det duer naturligvis ikke. Der er derfor udpeget to personer, som i disse sammenhænge er "virksomheden". At der er to skyldes, at vi har to ligeværdige fokuspunkter: Udvikling og drift. Disse to personer har fået titlerne henholdsvis udviklings- og uddannelseschef. Titlen "chef" understreger, at den særlige rolle de har fået er at tage ansvaret for den overordnede forretningsmæssige ledelse af de to områder på virksomhedens vegne.

Derudover opstår i hvert fald tre roller - som de to nævnte i øvrigt også kan optræde i - som tilsammen sikrer, at forretningen Forsikringshøjskolen ledes godt. De tre roller er:

- "Produktansvarlig"
- "Projektleder" - eller "Projektansvarlig"
- "Kundeansvarlig".

Gennem varetagelsen af disse tre roller sikrer vi, at alle vore produkter (moduler, kurser, konferencer og SIA) lever op til de

aftalte krav, at vore udviklingsprojekter gennemføres efter de lagte planer og at vore kunder følges op og serviceres. Indholdet i rollerne bliver ansvaret for bestemte produkter, projekter og kunder. Og alle andre i det faglige miljø har ansvaret over for dem, som har disse roller, når de arbejder med et produkt, et projekt eller er i kontakt med en konkret kunde.

### **Personaleledelse - består af flere ledelsesroller, der fordeles**

*Personaleledelse* er på Forsikringshøjskolen primært knyttet til den enkeltes udvikling, arbejdsvilkår og ansættelsesaftaler.

Opgavernes indhold er rimelig klare. Men hvem tager sig af *hvad* og med ansvar i forhold til *hvem*?? Også her er ansvaret i sidste ende i forhold til "virksomheden". Det må i denne sammenhæng være direktionen. Og da den ikke kan og ikke skal overkomme at tage sig af konkrete sager i det daglige, må den delegeres varetagelsen til dem, der sidder tæt på problemerne og som har den personlige kompetence, som gør dem egnede. Altså ikke bestemte roller til bestemte personer, som ved forretningsledelsen - men bestemte roller fordelt bredt til egnede personer.

Det er en tradition - en god en - at den enkelte medarbejder har ét sted at gå hen med sine problemer med arbejdet eller personligt, og at der er én i virksomheden, der særligt følger med i, hvordan det går for den enkelte. Derfor har den enkelte en *mentor*. Denne mentor vælger medarbejderne for et år ad gangen blandt et antal personer, der er udpeget til at varetage denne rolle. Det er med sin mentor, man holder PU-samtale, diskuterer den langsigtede udvikling, løser konkrete problemer med ansættelsen - f.eks. hvis der er problemer med at få en opgaveaftale til at falde på plads - og aftaler løn. De personer, der udpeges til mentor, udpeges ud fra per-

sonlige kvalifikationer til at løse opgaven, og er altså valgt blandt alle medarbejdere i det kollegiale faglige miljø, forretningsledelsen og støttefunktionerne.

Ved ansættelsen får man tildelt en *supervisor*, der har ansvaret for den primære introduktion til Forsikringshøjskolen og opnåelsen af de grundlæggende kompetencemål. Supervisor er også mentor. Når introduktionsperioden er overstået tilfredsstillende vælger den nyansatte selv sin mentor.

Et meget vigtigt led i koordineringen af aktiviteterne er en sikring af, at vi har de ressourcer vi skal have for at klare drift og udvikling, at vi til enhver tid ved, hvad den enkelte kan, og at vi derfor tilsammen er i stand til at præstere. Da det tager tid at lære nye kompetencer, er vi desuden meget afhængige af, at vi har en plan for udviklingen af nye og gamle kompetencer hos den enkelte. Eller sagt på en anden måde: Vi må have et kompetenceregnskab og et -budget.

Det bliver til på den måde, at den enkelte tager stilling til: Hvad kan jeg lige nu? Det sker som en selvregistrering ved hjælp af et struktureret værktøj. Derefter stiller den enkelte sig selv spørgsmålet: Hvilken udvikling kunne jeg tænke mig? - og laver som konsekvens heraf et udspil til et kompetencebudget.

Herefter kommer endnu en rolle ind i billedet, som vi (i mangel af bedre) kan kalde: kompetenceaudit. For at give den enkelte sikkerhed for, at selvregistreringen ligger så tæt på realiteterne som muligt, gennemgås selvregistreringen med *kompetenceauditen*. Opgaven er at sikre, at der ikke glemmes noget, at den blv person ikke undervurderer sin kompetence og, den med de lidt større armbevægelser ikke får gjort regning uden vært. Desuden er det opgaven at vurdere gennemførligheden i kompetencebudgettet. Om budgettet skal følges, aftales med mentor.

## De nødvendige holdepunkter for den enkelte

---

Den enkelte får således ikke kun ét holdepunkt i organisationen, sådan som det var god latin i klassiske organisationer, men derimod en hel masse, som for overblikkets skyld remses op her:

- Til "virksomheden" i forbindelse med den overordnede forretningsledelse - personificeret i udviklings- og uddannelseschefen
- Til "produktansvarlig" - i alle sammenhænge omkring konkrete produkters drift og vedligeholdelse
- Til "projektansvarlig" (projektleder) i samarbejdet omkring konkrete projekters gennemførelse
- Til "kundeansvarlig" i alle relationer til konkrete kunder
- Til "mentor" i sammenhæng med ansættelsen, den personlige udvikling og aflønning
- Til "supervisor" i hele oplæringsperioden (supervisor kan også optræde senere i forløbet som en kollegial uddannelsesindsats)
- Til "kompetenceaudit" i sikringen af kompetenceregnskabet og -budgettets realisme og gennemførlighed

Hertil kommer, at den enkelte medarbejder i det faglige miljø har sin egen kompetenceprofil rent fagligt. Den har man mulighed for at dyrke yderligere og/eller at ændre på. Det vil ske gennem de opgaver, man påtager sig og gennem det faglige samspil, som opstår i den åbne organisation. Dette vil ikke blive formaliseret, men forventes at opstå gennem grupperinger i faglige team, byggende på de oplevede behov.

## Gode beslutninger træffer sig selv

---

Og det gør de, fordi processen har været indsigtfuld, involverende og arbejdsmetoden problemløsende. Det er den slags beslutningsprocesser, vi stræber efter.

Der er mange beslutninger, der skal træffes i vores organisation. Her skal kun beskrives de centrale for organisationens liv. Det gøres ved hjælp af det spørgsmål, de enkelte beslutninger skal besvare.

### **Hvilken produktion skal vi gennemføre i næste periode?**

Kundernes ord er det absolut første input i den beslutning. Det har vi fået på kundernes initiativ eller via vore kundeansvarlige. Ud fra disse input laves første udspil - mest hensigtsmæssigt af driftsadministrationen.

Næste led er en dialog mellem *drift og udvikling* og de tilknyttede støttefunktioner for at få størrelsesordenen og den principielle tilrettelæggelse fastlagt.

Endelig skal de *produktansvarlige* involveres for at sikre, at produkterne er "køreklare" og at vi råder over kompetencer til at gennemføre (personer, der er clearat til at undervise). Men her træffes også afgørelser ud fra en økonomisk dimension. Godt nok har vi hørt fra kunderne. Men kan vi nu også regne med det, de siger - kunder kan være lunefulde, så hvilke chancer skal vi tage og hvilke dækningsbidragsmål skal vi gå efter.

Dette må kræve eksistensen af to fora:

- Et, hvor den udviklings- og den driftsansvarlige og deres støttefunktioner mødes med skolens øverste ledelse
- Et, hvor den driftsansvarlige og administrationen mødes med de produktansvarlige - og evt. med de projektansvarlige for projekter, der er ved at gå i drift.

### **Hvilken udvikling skal vi satse på i en kommende periode?**

Strategiplanen er det afgørende udgangspunkt. Og første bud på et svar er derefter udarbejdelsen af årets resultatmål - den del af strategien, vi vil realisere i det kommende år. Dette dokument bliver til på den måde, at alle lø-

bende melder idéerne ind via et værktøj, der sikrer, at vi fastholder idéen og begrundelsen for, at ophavsmanden synes, at den var god. Alle har ret og pligt i denne fase.

Næste led er en bearbejdning og afvejning. Den foretages af den udviklingsansvarlige og projektkoordinatoren som et udspil. Dette udspil skal diskuteres bredt i bl.a.:

- Fagrådene
- PU-referencegruppen
- Internt blandt alle i uddannelsesorganisationen.

Derefter skal der skabes et beslutningsgrundlag til bestyrelsen. Det sker i et samspil mellem den drifts- og udviklingsansvarlige og støttefunktionerne og direktionen. Før forelæggelse skal de økonomiske muligheder sikres.

Når resultatmålene er godkendt i bestyrelsen, udpeges projektledere (hvis de ikke allerede findes), som så tager over og detaljerer planer og oplæg. Derefter kommer nok ofte en beslutning mere: Skal vi nu også gennemføre dette? Denne beslutning træffes samme sted, som hvor oplægget til bestyrelsen blev lavet.

Endelig kommer alle detailbeslutningerne, som må træffes i samspil mellem den udviklingsansvarlige og projektkoordinatoren og alle dem, som har projektansvar.

Det gør det ønskeligt, at disse fora etableres:

- Alle i uddannelsesorganisationen (Stormøde?)
- Udviklingsansvarlig, projektkoordinator og alle projektansvarlige

### **Hvem skal lave, hvad i det næste halve år?**

Hovedprincippet er, at det sker på den enkeltes eget initiativ og befordres af dialogen, som finder sted i de forskellige fora - formelle og uformelle. Naturligvis skal der i dette tages hensyn til de aftaler, der er lavet med mentor



(det godkendte kompetencebudget). Det er vigtigt, at man får opgaver, der sikrer, at man lærer det, som budgettet forudsætter - ellers kan budgettet ikke opfyldes.

Men på et eller andet tidspunkt - senest 4 måneder før halvåret starter, skal alle store, langsigtede udviklingsprojekter være bemandet, og der skal være klart tilkendegivet intentioner om bemanningen af de mindre projekter og dem, som ikke er klar endnu, men som vi ved snart bliver det. Tilsvarende skal den væsentligste del af driften være bemandet.

Det, der herefter er udestående løses ved, at problemerne gøres tydelige (samles sammen) af drift og udvikling på hvert deres område. Problemerne diskuteres bredt blandt alle i et samlet forum for at se, om ikke der skulle være umiddelbare løsninger. Der hvor det ikke er tilfældet aftales det på samme møde, hvem der sikrer en løsning og til hvornår. Eventuelle restproblemer må klares mellem de ansvarlige for drift og udvikling og deres støttefunktioner.

Dette kalder ikke på yderligere fora.

### **Når planerne ikke holder - hvad gør vi så?**

Planer holder aldrig, de er nemlig lavet på baggrund af en antagelse af, at alt andet er lige - og det er det meget sjældent.

At det er sådan kræver, at der træffes beslutninger løbende. Det må ske i to forskellige sammenhænge - drift med de produktansvarlige involverede og udvikling med projektansvarlige involverede.

Er der brug for at afstemme mere overordnet for at finde løsninger, sker det i det forum, hvor drift og udvikling mødes om de længere linier.

Dette kalder ikke på yderligere fora.

### **Hvad skal fagrådene involveres i?**

Fagrådene skal nok selv spørge efter det, de ved, de har brug for at være involveret i. Men de kan ikke - og skal ikke - være vidende om de detaljer, som en decentraliseret udviklings- og vedligeholdelsesaktivitet omfatter. Derfor skal der være en proces, der sikrer, at fagrådene involveres i det, de skal involveres i, men ikke selv kan spørge efter, da de ikke ved, at der er noget at spørge efter.

Denne beslutning må lægges i hænderne på én person: Uddannelseschefen med ansvar for samspillet med vore fagråd m.v. Men beslutningen kræver viden om, hvad der sker. Og det kan kun lade sig gøre, hvis uddannelseschefen er født medlem af alle fora og selv afgør om deltagelse i møderne er nødvendig.

### **Den stadige pleje af god kvalitet**

Når så mange er involverede - hvordan sikrer vi kvaliteten - i udviklingsresultaterne såvel som i den løbende undervisning? Det enkle svar er: Det er naturligvis en del af den projekt- og produktansvarliges ansvar. Og det er også det rigtige svar.

Men det kan være vanskeligt at leve op til dette ansvar med så mange krydsende relationer i organisationen. Derfor skal kvalitetsprocessen indbygges i de arbejds- og beslutningsprocesser, som projektudviklingsværktøjet stiller til rådighed og kræver. På den måde sikres, at der på de rigtige tidspunkter i udviklingsforløbet stoppes op og kvaliteten checkes. Dette sker også ved vedligeholdelsesopgaver.

Driftens kvalitet skal sikres gennem tilbagemeldingssystemet, som vi allerede kender det.