

ARTIKEL

Fri os fra kerneopgaven

Læsetid: 3 min - Læst: 12.560 gange



At få defineret kerneopgaven skulle give retning og være et grundlag for at prioritere opgaverne. Men hvis du er leder af fagprofessionelle, duer det ikke at tale om kerneopgaven. Læs her, hvorfor og få råd om, hvad du i stedet skal gøre.

Af: Charlotte Larsen, Mondays – Steen Hildebrandt, www.steenhildebrandt.dk

A 100% A

"Vi må ha' defineret kerneopgaven først!" Sådan argumenterer stadig flere fagprofessionelle, hvis de bliver inviteret til at tale om den højere mening med deres arbejde. De har svært ved at forholde sig til, hvilke situationer fra hverdagen, som rører dem og gør dem særligt fagligt stolte.

Det er tydeligt, at samtalen om kerneopgaven summer overalt i den offentlige sektor. At få defineret kerneopgaven giver følelsen af, at arbejdspladsen har fået gjort noget ved situationen med de mange opgaver: Der er blevet sorteret i det hele og skabt en lokal ledestjerne at gå efter i hverdagen. Eller er det sandt? Oplever de fagprofessionelle – sygeplejerskerne, pædagogerne, lærerne, SOSUerne og sagsbehandlerne – som alle løser deres opgave tæt på borgerne, at de er godt hjulpet af at få defineret kerneopgaven?

Styr efter mening i stedet for kerneopgave

Kerneopgaven opererer med en forsimpingslogik. For at kunne navigere i den komplekse arbejdssituation, er det nødvendigt at forsimple den ved at formulere én overordnet opgave. Den skal så bruges til at vurdere, sortere og frasortere delopgaver ud fra.

Men de fagprofessionelles hverdag er alt andet end sortérbar; den er fyldt med en mangfoldighed af nuancerede og nærværende menneskelige behov, som ikke sådan lige lader sig opløse i en forsimpning. Der er stadigvæk behov for at hjælpe med at finde Philips gummistøvler, selvom den opgave ikke indskrives sig i kerneopgaverammen.

Rationalerne er hele tiden forskellige, fordi mennesker er forskellige. Derfor møder kerneopgavens forsimpingslogik mange steder ikke de fagprofessionelles behov for noget at navigere og prioritere efter. De er bedre hjulpet af at stille skarpt på de nuancer i deres arbejde, som særligt skaber mening for deres brugere.

Lær af de gyldne øjeblikke

Meningen med arbejdet eller kerneopgaven: Betyder det virkelig så meget, hvordan man spørger? Ja, for som man råber i skoven, får man som bekendt svar.

Beder du medarbejderne om at forholde sig til deres praksis i faglige overbegreber og ud fra en forsimpingslogik, understøtter du en udvikling, hvor medarbejderne forholder sig til deres arbejde med en armslængde imellem sig selv og borgerne.

Det er muligt at gøre det anderledes vedkommende ved at invitere din gruppe af medarbejdere til sammen med deres kollegaer at stille skarpt på deres gyldne øjeblikke; konkrete situationer fra deres lokale praksis som var særlig meningsskabende for deres brugere.

Igenem fælles analyser kan medarbejderne få udledt de aktive ingredienser i de eksemplariske situationer. Og altså skabe en ny fælles bevidsthed om, hvad der særligt gør en forskel.

Det afgørende er, at I drøfter spørgsmålet om mening på en måde, som efterlader hele medarbejdergruppen med en ny fælles bevidsthed om, hvad de skal gøre mere af i morgen. I



Charlotte Larsen
Innovationskonsulent
Mondays



Steen Hildebrandt
Adjungeret professor,
CBS, og partner
Hildebrandt og Brandt
www.steenhildebrandt.dk

MeningsMetoden fra bogen **Lær af de gyldne øjeblikke** arbejder man med udgangspunkt i sætningen "Vi skaber mening for vores brugere, når..." – og formulerer fire konkrete bud på hhv. resultater, handlinger og betingelser i den særligt vellykkede praksis.

Når ord skaber virkelighed

Vi begriber verden med de begreber, vi har. Og når formuleringerne erstattes af nærværende og konkrete beskrivelser af det særligt meningsskabende, får medarbejderne et anderledes lige til og motiverende sæt lokale pejlemærker at styre efter i hverdagen.

De får et fælles fundament, hvorfra de kan øge det fælles fokus på netop de handlinger og betingelser, som er særligt meningsfulde på deres lokale arbejdsplads. Eksempler på meningsfulde handlinger kunne være; "vi skaber mening for børnene, når vi gør det sjovt at løse en opgave sammen", eller "vi skaber mening for de unge, når vi giver plads til at tænke med hænderne".

Oversættelse? Det tager jeg mig af...

Du tænker måske: "Kan jeg bare lade mine medarbejdere løbe af sted med den type lokale menings-rettesnore? Er det ikke nødvendigt at bede dem forholde sig direkte til fx kommunale kerneopgaveformuleringer som fx "vi vil sikre læring og trivsel for alle børn"?

Nej, det er dit job som leder at oversætte og krydstjekke, at I på arbejdspladsen fortolker og løser opgaven inden for organisationens rammer og strategi. Det skal medarbejderne ikke bruge deres tid på, fordi den type processer risikerer at føre til fremmedgørelse og meningstab. Ledere har en naturlig metaposition i forhold til praksis, og derfor er det lederne, som skal påtage sig den opgave.

Når alle træerne er fældet...

Kræv ikke af de fagprofessionelle, at de skal tage livtag med kerneopgavetænkning og -formulering.

Tilbage i 1980'erne brugte miljøorganisationerne et stærkt billedskabende ordspil som fremskrev konsekvenserne af en manglende opbremsning af udbygningen af jordens ressourcer:

"Først når det sidste træ er fældet, den sidste fisk fanget og det sidste dyr skudt, finder menneskene ud af, at penge ikke kan spises".

Konsekvensen af fagprofessionelle der først og fremmest tænker i tekniske definitioner, faglige overbegreber og kasser, kan være trist for velfærdsydelse. Sæt i stedet gang i samtalen om den højere mening med arbejdet.

Øvelse/Redskab: Sådan finder I en fælles mening

Sæt tid af til en fælles drøftelse af konkrete arbejdsopgaver, som er lykkedes særligt godt hos jer. Meningen skal formuleres af de fagprofessionelle selv – og i ord, som kan mærkes dér, hvor hjertet sidder.

Når medarbejderne sammen får drøftet og indkredset den højere mening med arbejdet på lige netop deres arbejdsplads, er der skabt et motiverende udgangspunkt for en fælles praksis, som kan justeres i retning af at skabe endnu mere mening.

Walt Disney sagde "If you can dream it – you can do it!". For de fagprofessionelle som arbejder med mennesker, handler det snarere om, at "If we can feel it – we can do it!"

Fire centrale grundpiller i den lokale meningsdrøftelse:

1. Alle medarbejdere i den lokale afdeling skal være med.
2. Det skal være medarbejdernes egne gyldne øjeblikke, man arbejder ud fra.
3. Der skal bruges et konkret og billedskabende sprog.
4. Medarbejderne skal stille skarpt på tre facetter af den særligt meningsskabende praksis:
 - a. De resultater man skabte for brugeren/brugerne
 - b. Medarbejderens konkrete handlinger som udløste meningsskabelsen
 - c. De betingelser som gjorde det muligt

Artiklen bygger på bogen **"Lær af de gyldne øjeblikke – håndbog i ledelse med mening"**, af Charlotte Larsen, Steen Hildebrandt og Trine Beckett

GENNEMFØRT OPGØR MED NPM

AF LONE NØRGAARD MØLLER, SYGEPLEJERSKE OG MPM

"Lær af de gyldne øjeblikke" er en ambitiøs bog, der har til mission at finde den højere mening i arbejdet og i mødet med borgeren, patienten og mennesket, der har behov for hjælp.

Ifølge bogen skal det at finde den fokuserede mening foregå som en fælles proces i et fælles forum, og derefter må der ger-

sagtens forstå dem, men de er komplekse, og man skal altså have tid til at arbejde med dem.

Det slog mig derefter, at bogen faktisk er en gave til den leder, som gerne vil arbejde med at genfinde arbejdsglæden og motivationen i sin afdeling. Ja, det er korrekt, at det kræver, at



VÆRD AT LÆSE

Gyldne øjeblikke med mening

'Lær af de gyldne øjeblikke' er en indbydende og klog bog, som gør op med New Public Management og anviser en ny vej til at skabe det meningsfulde fælles fundament for ledere og medarbejdere i den offentlige sektor.

Folk går gennem ild og vand for meningsfulde idealer, men kommer som regel ikke ud af starthullerne, hvis forandringer forekommer meningsløse. Det siger lektor i positiv psykologi Hans Henrik Knoop fra Aarhus Universitet i den nye og for pædagogiske ledere særdeles relevante bog 'Lær af de gyldne øjeblikke'. Bogen handler om at bede hver medarbejder medbringe to historier om et gyldent øjeblik. Dvs. en konkret situation fra en medarbejders praksis, hvor hun eller han særligt følte, at der blev gjort en tydelig forskel for ét eller flere børn. Episoden skal være specifik, den skal have navngivne brugere, have gjort medarbejderen faglig stolt og have berørt hende/ham.

Forfatterens pointe er, at når medarbejderne deler de gyldne øjeblikke, så kan de skabe et fælles fundament for ledere og medarbejdere i den offentlige sektor.

Tak for det. Bogen er både underholdende, indbydende og nem at læse. Den har kloge ledere – casepersoner – som giver viden fra de meningsfulde processer videre, og indsigtsfulde forskere, der sætter det i perspektiv.

Styrker samarbejdet. En af personerne er Julie Normand, skoleleder på en speciel skole. Hun fortæller, hvordan hun succes har brugt Meningsfulde øjeblikke til at skabe bedre samarbejde mellem lærere og elever.

Boganmeldelse

Lær af de gyldne øjeblikke – en håndbog i ledelse med mening

Af Mia Plotnikoff, UCC



Mia Plotnikoff
Cand. mag. pæd. og
ph.d. i offentlig ledelse
og organisation, forsker
på Professionshøjskolen
UCC.

Med denne udgivelse har forfatterne begået en anmeldelsesorienteret og praktisk håndbog. Bogen fylder mere end en håndbog med sine 137 sider og relativt store siderlader – men det gør ikke noget. Den når både at give en indføring i principperne for sit centrale budskab, nemlig 'MeningsMetoden' – og et indblik i de praktiske forestillinger og arbejdsfaser, der hører til metodens praktiske anvendelse.

Aktuel og anderledes

Bogen er opbygget af to dele. Den første del gennemgår metodens seks grundpiller i form af de enkelte grundpiller principielle pointer og til den enkelte grundpiller potentielle set fra en ekspertens synspunkt. Sidste nævnte figurerer som interview i forlængelse af hvert kapitel.

Bogens anden del indeholder konkret vejledning og erfaringer med blandt andet procesdesign, ledelsesstrategi, medarbejderinddragelse og kollektiv meningskabelse.

Del 2 krydres også af løbende interviews, men denne gang med hverdagens eksperter, nemlig forskellige eksterne fra dagtilbudsfeltet (fx pædagoger, institutionsledere, områdeledere, forvalt-

ningsmedarbejdere og -chefer), der har medvirket i forfatterens empiriske arbejde. Undervæjs er der også illustrationer, fotografier og øvelser som skal stimulere læserens refleksioner og arbejde med bogen.

NPM – og meningsløshed

Så langt, så godt – og lad mig så kort dvæle lidt ved bogens problemer og løsninger. Bogens centrale problemstilling vedrører de (negative) effekter, som nutidens styringsformer har på offentlige medarbejdere, ledere og deres arbejde med diverse velfærdstjenester. Helt konkret rettes det kritiske blik mod New Public Management (NPM) og det, der følger denne styringspraksis i den offentlige sektor i Danmark – herunder et stærkt fokus på måling, detaljering, standardisering, konkurrence, dokumentation og evaluering. Alle, der har arbejdet i den offentlige sektor inden for de sidste 20 år, vil kunne genkende dette fokus – og formentlig også dertilhørende problemer, væksten om de har at gøre med vuggefærd, SFO'er, skoler, sygehuse, hjemmehjælp, beskæftigelsesindsatser etc. Mange læsere vil også kunne beskrive en eller anden oplevelse af 'meningsløshed' som følge af NPM-relaterede praksisser.

God inspiration til mere mening

Derfor synes bogen her at have fået i et meget aktuelt emne, nemlig mening i arbejdet og i ledelsen, og det vil jeg rose den for. Bogen (ikke nødvendigvis MeningsMetoden, som bogen markedsfører) kan bidrage til at gøre ledere og medarbejdere mere opmærksomme på, hvordan 'meningskabelse' bliver en væsentlig del af deres hverdag, og gøre dem målrettede i at

arbejde med kollektiv 'meningskabelse'. Om det så gør ledelsen mere meningsfuld end den var før, kan jeg ikke love. Ej heller om eller i hvor høj grad, de meninger, der opbevares og forhandles i samtalerne blandt ledere og medarbejdere, bliver mere fælles og mindre forskellige, end de var. Men jeg er heller ikke sikker på, jeg mener, at det er målet – for ledere og medarbejdere skal vel forstå, se og behandle forskellige arbejdsopgaver, og derfor er deres forskellighed netop vigtig. Derimod vil jeg håbe, at bogens fokus på 'meningskabelse' kan fremme dialog mellem forskellige perspektiver, fagligheder og interesser, der er i spil på enhver arbejdsplads, samt belyse hvordan forskellighed netop kan blive et potentiale til at arbejde med komplekse velfærdsopgaver. Hvis 'Lær af De Gyldne Øjeblikke' kan bidrage hertil, vil jeg hellere end gerne anbefale den! Så jeg håber, at læseren tager forfatterens opfordring om 'meningskabelse' i egen kritiske hånd – og bruger bogens principper, ekspertudvalg, modeller og øvelser i det omfang, de kan finde mening i med det. Bogen og MeningsMetoden må nemlig ikke blive endnu et koncept, der udruller hovedsageligt over arbejdspladserne menneskelig og opgaver. For det ville ikke give den store mening.

Anmeldelsen har tidligere været bragt på denoffentlige.dk i juni 2016.

Charlotte Larsen, Steen Hildebrandt & Trine Beckett: Lær af De Gyldne Øjeblikke. Akademisk Forlag, 2016.



Konsekvensetik:

- Jeg skal vurdere, hvad der vil være mest til gavn for den organisation, som jeg er en del af
- Jeg skal være pragmatisk og forholde mig til dilemmaet på en måde, som skaber de bedste resultater på lang sigt

Nærhedsetik:

- Jeg skal sørge for, at hverken borgere eller pårørende lider overlast
- Jeg skal sørge for, at mine medarbejdere er motiverede og oplever trivsel og arbejdsglæde

De tre etiske logikker viser kompleksiteten i ledelsesrummet og i dilemmaet med den professionelle udydighed. Hvorvidt den enkelte leder vælger at være udydig og illoyal overfor beslutninger truffet ovenfra, beror på en konkret etisk vurdering, hvor andre etiske hensyn vurderes som mere tungtvejende. Det kan fx være loyaliteten overfor den professionelle løsning af kerneopgaven (pligtetik), den pragmatiske vurdering af, hvad der skaber de bedste resultater på sigt (konsekvensetik), eller en omsorg for borgernes sårbarhed (nærhedsetik).

Med den praktiske etik som tilgang, vil der ikke være en bestemt etisk argumentation, som altid er den rigtige. Men der vil være et etik-fagligt krav om en nuanceret etisk refleksion og dialog, så dilemmaet om den professionelle udydighed i de specifikke situationer så vidt muligt håndteres uden blinde vinkler. Og det kræver, at dilemmaet ikke er et tabu, men at det tværtimod accepteres som et legitimt dilemma i ledelsesrummet, der kan drøftes, debatteres og håndteres i fællesskab – også i regi af de formelle ledergruppemøder. ■

Om Etikos

Etikos er en konsulentvirksomhed og et videnscenter for praktisk etik, som særligt har specialiseret sig i organisationsudvikling med fokus på kultur, holdninger og værdier. Etikos' tilgang baserer sig på den praktiske etik og kvalitativ metode.

Meningsfulde mål er et stærkt lokomotiv

Af Charlotte Larsen, MONDAYS



Charlotte Larsen

Selvstændig konsulent inden for bæredygtig forretningsudvikling og medforfatter til bogen Lær af de gyldne øjeblikke – en håndbog i ledelse med mening. Bogen præsenterer en konkret metode til at skabe mere mening i hverdagen, MeningsMetoden – som blandt andet skal skabe flere gyldne øjeblikke i arbejdslivet.

Mål og dokumentationskrav er en ikke altid lige spændende del af hverdagen. Men faktisk kan det være en idé at opstille endnu flere mål – hvis de altså giver mening. De virkelige meningsfulde mål kan nemlig trække læsset for de mindre motiverende krav, mener artiklens forfatter.

Skolen i Morgen

Tidsskrift for skoleledelse

Nr. 7 • April 2016 • 19. Årgang • Tema: Ledelse der giver mening

Kaldet der ikke kunne høres

Af Charlotte Larsen og Steen Hildebrandt

Med afsæt i bogen *Lær af de gyldne øjeblikke* (2015) beskriver denne artikel, hvordan man som organisation kan få meningen tilbage. Ud fra den såkaldte MeningsMetode præsenterer artiklen konkrete redskaber til, hvordan den samlede medarbejderstab, med lederen i spidsen, kan genfinde og genskabe kaldet og meningen med deres arbejde.

6

Alle, der har arbejdet i den offentlige sektor inden for de sidste 20 år, vil kunne genkende dette fokus – og formentlig også dertilhørende problemer, uanset om de har at gøre med vuggestuer, SFO'er, skoler, sygehuse, hjemmepleje, beskæftigelsesindsatser etc. Mange læsere vil også kunne beskrive en eller anden oplevelse af 'meningsløshed' som følge af NPM-relaterede praksisser.

God inspiration til mere mening

Derfor synes bogen her at have fat i et meget aktuelt emne, nemlig mening i arbejdet og i ledelsen, og det vil jeg rose den for. Bogen (ikke nødvendigvis MeningsMetoden, som bogen markedsfører!) kan bidrage til at gøre ledere og medarbejdere mere opmærksomme på, hvordan 'meningsskabelse' bliver en væsentlig del af deres hverdag, og gøre dem målrettede i at



GOLDEN MOMENTS

Lær af de gyldne øjeblikke
En håndbog i ledelse med mening
Charlotte Larsen, Steen Hildebrandt og Trine Beckett
Akademisk Forlag
136 sider, 315 kr.

→ Lige nu fylder kerneopgaven en del i skoleverden: Når vi arbejder professionelt med at gøre en forskel, for dem vi er sat i verden for, opleves vores arbejde væsentligt og meningsfyldt, og trivslen øges blandt medarbejderne.

Skolens kerneopgave kunne f.eks. være "at vi skal arbejde for læring og trivsel for alle". En sådan overordnet sætning

sætter vores arbejde i perspektiv og forenkler den kompleksitet, medarbejderne på skolen står midt i. Sætningen siger dog ikke så meget om de helt konkrete opgaver, medarbejderne står med i hverdagen, og som skal prioriteres og findes værdi i.

Dette er en håndbog i ledelse med mening. Helt centralt er at finde ind til de komponenter, der skaber mening i den enkelte organisation. Derfor tager processen udgangspunkt i lærernes og pædagogernes fortællinger om de gyldne øjeblikke.

Konkrete situationer, hvor de særlig tydeligt har oplevet at skabe mening for børnene. Situationer, der gjorde dem fagligt stolte og rørte, fordi de gjorde en forskel og forløste organisationens potentiale. Disse øjeblikke analyseres og gennemarbejdes til bunds, for at finde organisationens værdier.

Gennem en indkredsning af, hvad det er vi kan, der helt specielt gør en forskel, så vi løfter vores kerneopgave bedst muligt og hvilken for-

skel, der bliver udslagsgivende for netop vores elever/børn, dannes et grundlag for en opdagelsesrejse ind i "de nye gode dage". Der hvor de gyldne øjeblikke findes.

Ikke de gode gamle dage (før skolereformen), men de gyldne øjeblikke inden for de seneste seks måneder. De øjeblikke hvor læreren eller pædagogen er lykkedes med opgaven. Der, hvor det gav ekstra meget mening for den professionelle medarbejder, fordi arbejdet gjorde en forskel i barnets liv.

Det er disse øjeblikke, vi ledere gerne vil være med til at bringe vores medarbejdere ind i, fordi det at se mening med sit arbejde giver den fornyede energi og gejst, som vi lige nu mangler på mange lærerværelser og personale rum.

Grundtanken i bogens 'MeningsMetode' er, at meningsdannelse er attraktiv. Når medarbejderne ser meningen med det, de gør, gør de ikke bare, hvad de skal, men de gør det med vilje og perspektiv.

Jeg blev ret begejstret for bogen, fordi den sætter fokus

på meningen i den enkelte institution. Det at finde ind til det, der virker og gøre mere af lige præcis det, vi har oplevet virker. At være konsekvent og målrettede, fordi vi ved, hvad vi vil, og fordi vi vil lykkes med vores kerneopgave, tror jeg er en opbyggende vej at gå.

Metoden "Lær af de gyldne øjeblikke" er tidskrævende og ambitiøs. Det taltaler mig, at vi ikke har at gøre med et quickfix, men en proces der er grundig og gennemarbejdet. Det er dog også ulempen, da det kan være rigtig svært at få tid til så langt et forløb.

Jeg er dog ikke i tvivl om, at tiden og energien er givet godt ud for det ledelsesteam og den medarbejdergruppe, der ønsker at samarbejde om at kunne se og føle en mening med den praksis, de er en del af og blive i stand til at omsætte meningen i det daglige liv i organisationen.

Rikke Gjerlev
Afdelingsleder
Pilehaveskolen
Vallensbæk

plenum - juni 2016 63



der giver
Bogen indeholder
konkrete værktøjer til, hvor dan
kan arbejde med MeningsMetoden,
og gode interviews med teoretikere
og praktikere, der har prøvet meto-
den. •



ne side er teoretisk velfunderet, og fordi den på den anden
virkelighed. Den er dertil velskrevet – og så er den lækker

Boganmeldelse

Lær af de gyldne øjeblikke

En håndbog i ledelse med mening

Lær af de gyldne øjeblikke er en håndbog
i ledelse, der bygger på en metode, hvor
formålet er strategisk organisationsud-
vikling i den offentlige sektor. Hoved-
ideen er at finde det, der giver mening, i
et samarbejde mellem ledere og medar-
bejdere. Ifølge forfatterne lærer vi af de
gyldne øjeblikke, og lader de narrativer
der udmønter sig, dann

også overveje, om oplevelser af, hvad der
giver mening, nødvendigvis kan stå alene.

I mange år har fokus i skolen været på
lærernes undervisning, og hvad de syn-
tes gav mening i undervisningen af ele-
verne, og ikke på ele-