VÆKSTHUS FOR LEDELSE



5 min. 20-06-2014

Find meningen og øg motivationen

Det er muligt at styrke medarbejdernes motivation, arbejdsglæde og faglige stolthed samtidig med at drive store forandringsprocesser mod højere kvalitet og bedre resultater for brugerne. Vel at mærke, hvis man starter med at finde ind til den dybere mening med arbejdslivet. Det viser erfaringerne fra nyt velfærdsledelsesprojekt.

Skribentinfo



Trine Beckett
journalist

Medarbejdere, der kan se meningen i deres arbejde, er mere motiverede, mere selvledende, mere stolte af deres fag. Sådan lyder en vigtig konklusion fra det netop afsluttede projekt ”Klyngeledelse med øre til fremtiden” fra Roskilde og Københavns Kommune. Erfaringen er, at når medarbejdere og ledere starter med at finde ind til meningen i deres arbejdsliv, opnår de et stærkt udgangspunkt for at udvikle faglig kvalitet.

Giver mening i alle brancher

Værktøjet til arbejdet med mening er udviklet til det pædagogiske område. Men professor Steen Hildebrandt, Handelshøjskolen ved Aarhus Universitet vurderer, at det er relevant for medarbejdere i alle brancher og sektorer. Dog kan der være forskel på, hvor let det er at gå til at tale om mening og ”gyldne øjeblikke”.

”Der er fora, hvor det er illegitimt at tale om følelser, hvor det kan være svært at træde ind med sig selv. Hvor man foretrækker at blive på det abstrakte niveau, at spille roller. Men grundstoffet er meningsfuldhed og det er totalt anvendeligt, især, vil jeg mene, på områder, hvor kerneydelsen handler om mennesker,” vurderer Steen Hildebrandt.

Zoom ind på det gyldne øjeblik

Det vigtigste værktøj til at nå ind til meningen med arbejdet, handler om at få et fælles sprog.

Værktøjet består af flere trin. Først beder lederen medarbejderne beskrive de såkaldte gyldne øjeblikke i deres arbejdsliv. De øjeblikke hvor de virkelig føler, at de lykkes. Det kan fx være, at en pædagog får to femårige drenge til at holde op med at skændes ved at kigge dem i øjnene og tale roligt til dem. Eller at en medarbejder stopper med det, hun ellers var i gang med, for at trøste en dreng, der sidder alene og græder. Og at hun efterfølgende følger op på, hvordan han har det.

Efter at samtlige medarbejdere har fortalt om deres gyldne øjeblikke, og ledelsen har spurgt ind og lyttet, analyse man sig i fælleskab frem til ”kerneingredienserne” – de konkrete omstændigheder i episoderne, det, der gjorde forskellen. Endelig uddrager man de profilerende ”kernesætninger,” der fremadrettet skal kendetegne institutionens hverdag. Det kan fx være: ”her i institutionen sørger vi for at kigge børnene i øjnene.”

Steen Hildebrandt har deltaget i projektets ekspertgruppe. Han formulerer processen således:
”Det er en næsten videnskabelig analyse af at have gjort en forskel. Man kan beskrive det som, at man når ind til de molekyler, som den følelsesmæssige oplevelse består i. Her hvor man mærker en glæde og meningsfuldhed, som man kan formidle til andre.”

Bevidsthed og faglig stolthed

De institutioner, der deltog i projektet og brugte meningsværktøjet, fik sult på at udvikle sig og kunne lettere navigere i forandringerne omkring dem, fortæller Charlotte Larsen, der var konsulent på projektet.

”De fik skabt en fælles platform, som dannede grundlaget for netop deres pædagogik. Det gav dem et fodfæste i forandringsprocesser, som fx fusioner med andre institutioner eller nye krav fra forvaltningen. De fik også større faglig stolthed, bevidsthed om, hvad de stod for og blev mere selvledende. Alt sammen forhold som giver medvind i udviklingen af højere kvalitet i kerneydelsen og bedre resultater for børnene.”

6 skridt til mere mening i arbejdslivet

Innovationskonsulent Charlotte Larsengiver her råd om, hvordan I konkret kan arbejde med at finde ind til den fælles mening i jeres personalegruppe.

1. Sæt tid af til processen

Sæt minimum en dag af til at få delt de gyldne øjeblikke og lave den fælles analyse af, hvad der er jeres fælles meningsfundament. Medarbejdere, der fortæller om deres gyldne øjeblik leverer personlige oplevelser og følelser. Som leder skal du have tid til at lytte, og dine medarbejdere skal have tid til at lytte til hinanden. Et par timer er ikke nok, når du sætter processen i gang. Rent praktisk foregår det ved, at medarbejderne i plenum efter tur fremlægger deres ”stjernestunder”. Herefter går en fælles gruppering, udvælgelse og tværanalyse i gang.

2. Arbejd med meningen i hold

Fagligt hjerteblod udvindes dråbevis. Ikke i store kar. Du skal som leder arbejde med grupper på max 20

personer, for at være sikker på at kunne nå omkring alle, og at gruppen kan gabe over at finde en fællesmængde. Erfaringen er, at de enkelte mindre grupper eller institutioner gerne må have forskellige ”kernesætninger”/ meningsprofiler – det styrker ejerskabet.

3. Involver flere fagligheder

Lad alle komme til orde. I projektet lagde deltagerne vægt på, at processen kunne rumme såvel uddannede pædagoger som medhjælpere, eller andre som er en del af enheden. Institutionernes fælles meningsfundament og kerneingredienser bliver kun meningsfulde for alle, hvis alle er blevet hørt.

4. Dyrk det visuelle element

En del af værktøjet er, at medarbejderne beskriver deres gyldne øjeblikke ud fra fotografier. Det visuelle understreger processens forankring i hverdagen. Som en pædagogisk konsulent fra projektet formulerer det: ”Det visuelle skaber en rød tråd mellem de refleksioner, man gør sig og den praksis, refleksionerne skal give mening i.” Det er med til at holde refleksionen fast i det konkrete, levede liv og ikke lade den flyve op i generaliserende lag.

Fotografierne kan vise de personer, der var til stede under det gyldne øjeblik eller det rum, det gyldne øjeblik fandt sted i. Da man sjældent står og fotograferer, mens det gyldne øjeblik finder sted, vil man typisk lave en simpel rekonstruktion af situationen, som så kan fotograferes og komme med i samlingen af gyldne øjeblikke.

5. Brug hverdagssprog

Medarbejderne må ikke bruge fagsprog, men skal tale i et konkret sprog, der beskriver situationen. Det er fx meget lidt konkret at sige, ”jeg var anerkendende”, mens det er let at forstå, at ”jeg kiggede Magnus i øjnene.” Det ikke-faglige sprog forløser nogle andre følelser og en anden indsigt, end det tillærte faglige.

Hverdagssproget baner den nødvendige vej for, at medarbejderne melder ind som hele mennesker og ikke bare fagpersoner, og det er netop den menneskelighed, som kan navigere i meningsfuldheden.

6. Følg op

Arbejdet med meningen slutter ikke med personaledagen. Det skal integreres i måden, man arbejder på i organisationen – i strukturen, ressourceprioriteringen, mus-samtalerne, så meningen reelt er styrende for ledelsen og udviklingen af organisationen.

De meningsgivende kerneingredienser som medarbejdergruppen sammen med deres leder har defineret, skal være retningsgivende for hvordan hverdagen organiseres, og hvordan medarbejdernes kompetencer dyrkes og styrkes. Her kommer de øvrige værktøjer i ledelsesværktøjskassen ind.

Fakta om projektets FIRE værktøjer til meningsfuld udvikling

Projektet er fra dagtilbudsområdet, og havde til formål at undersøge, hvordan man kan udvikle faglig kvalitet med den nye ledelsesstruktur – område-/klyngeledelse - som løftestang.

Projektet udviklede fire værktøjer, der hjalp pædagoger og ledere til at blive skarpere på, hvordan de kunne skabe mere meningsfuld kvalitetsudvikling i netop deres institution. Det første "Mening", handler om finde ind til meningen, det grundstof, der driver personalegruppen. Det næste "Struktur", handler om at få overblik over prioriteringen af tid, hvad der er på ”sendefladen”. Værktøjet "Ressource" en slags meningsstrategisk MUS-værktøj til målrettet udvikling af medarbejdere i forhold til den lokale vedtagne mening. Endelig giver "Refleksion" et konkret bud på, hvordan man i fælleskab kan reflektere over den videre udvikling på en overskuelig og handlingsrettet måde.

FAKTA om Velfærdsledelsesprojektet klyngeledelse med øre til fremtiden

Projektet, der har kørt over knap tre år og er finansieret via Videncenter for Velfærdsledelse, havde til formål at høste de ledelsesmæssige og faglige potentialer, der ligger i indførelsen af klyngeledelse på dagtilbudsområdet. Københavns Kommune og Roskilde Kommune og innovationskonsulent Charlotte Larsen, Mondays, står bag.

Interesseret i at høre mere om værktøjerne?

Kontakt innovationskonsulent Charlotte Larsen cl@mondays.dk

Læs mere

Når du ikke kan se mening med opgaven

Værdier som ledelsesværktøj

Om Appreciative Inquiry - succeshistorier som udviklingsressource