VÆKSTHUS FOR LEDELSE



4 min. 01-04-2016

Fri os fra kerneopgaven

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.

Skribentinfo



Charlotte Larsen
Innovationskonsulent
Mondays



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

”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, lærerene, 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 forsimplingslogik. 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 forsimpling. Der er stadigvæk behov for at hjælpe med at finde Philips gummistøvler, selvom den opgave ikke indskriver sig i kerneopgaverammen.

Rationalerne er hele tiden forskellige, fordi mennesker er forskellige. Derfor møder kerneopgavens forsimplingslogik 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 forsimplingslogik, 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.

Igennem 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 MeningsMetoden fra bogen Lær af de gyldne øjeblikke (http://www.lederweb.dk/personale/motivation-og-fastholdelse/bog/129492/lar-af-de-gyldne-ojeblikke) 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 medarbejderne 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 udbytningen 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 velfærdsydelserne. 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 lokal 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", (http://www.lederweb.dk/personale/motivation-og-fastholdelse/bog/129492/lar-af-de-gyldne-ojeblikke) af Charlotte Larsen, Steen Hildebrandt og Trine Beckett

Læs mere:

Find meningen og øg motivationen

Sådan leder du efter kerneopgaven

Skab mening med "Der var engang..."

Med kerneopgaven som ledestjerne