

Charlotte Larsen, Steen Hildebrandt & Trine Beckett
(2016)

GYLDNE ØJEBLIKKE



DEL 1: Meningsmetodens seks grundpiller

Indledning

Opgaverne på offentlige arbejdspladser, hvor man arbejder med mennesker, er blevet flere og mere ambitiøse. Der er mange flere krævende dagsordener, og strømme af ny viden flyder ind. Svarene på den stigende kompleksitet er ofte regler, retningslinier, uddannelse og målinger - og at man sætter farten op... Men om NPM-tankegangen gør os bedre, er mindre entydigt. Einstein sagde bl.a. at "Det er ikke alt, der tæller, der tælles; og det er ikke alt, der tælles, der tæller!!" Så det handler om, at vi skal måle det, vi ønsker at lede.

Hvis et menneske skal opretholde en balance i livsforløbet og i arbejdssituationen, så siger Antonovsky, at det handler om (1) Begribelighed, (2) Meningsfuldhed og (3) Håndterbarhed.

MeningsMetoden spørger: "Hvad er den højere mening med arbejdet her og nu - og hvordan forløser vi det helt konkret?". Det handler om at finde de komponenter, der skaber mening i den enkelte institution - altså konkrete situationer, hvor medarbejderne særligt tydeligt skaber mening for brugeren. Forfatterne kalder det for "Gyldne øjeblikke" og det er dem, der skal være afsættet for systematisk udvikling.

Meningsarbejdet gør, at man i én bevægelse får fat i arbejdspladsens to keredagsordener: (1) Faglig kvalitet og (2) medarbejdernes motivation og trivsel.

Hvor MeningsMetoden tager afsæt i en nuancering af kompleksiteten, så vil arbejdet med at definere kerneopgaven grundlæggende forenkle kompleksiteten. I kerneopgaveprocessen skærer man ind til benet. MeningsMetoden hjælper i stedet med at puste liv og mening ind i de opgaver, der skal løses og skabe sammenhæng i det arbejde, man udfører.

MeningsMetoden inviterer medarbejderne til at deltage som hele mennesker - professionelle med personlige følelser og sansninger. At være professionel er knyttet til fagets teori og metode. Det personlige handler om alt det, der er uafhængig af ens uddannelsesmæssige faglighed (værdier, engagement, humor, karakter m.m.). Endelig er der det private, som handler om det, der foregår i private rum - hjemme. Grænserne mellem det personlige og det private er let flydende.

MeningsMetoden kræver, at medarbejderne individuelt og i fællesskab mangen gange undervejs stiller skarpt på, hvad der motiverer og rører dem - og hvorfor.

Brugergrupper er forskellige. Derfor er det afgørende, at den lokale arbejdsplads - med dens medarbejdere og leder - selv tager fat i diskussionen om, hvordan de gør den største forskel. Det kan synes som en banal samtale - men erfaringen er, at det er det ikke. Faktisk er det krævende at nå frem til en fælles forståelse af en højere mening. Og meningen med arbejdet er ikke en statisk størrelse. Derfor er meningsprocessen ikke noget, man blot gennemfører én gang for alle.

1: Alle i den lokale medarbejdergruppe deltager

Medarbejderne er de lokale, praktiske eksperter, der definerer mødet mellem brugerne og "systemet". Professor Jakob Torfing siger, at de bør inddrages, fordi offentligt ansatte i høj grad er drevet af at gøre en forskel. Det betyder, at du som leder indledningsvis skal sætte scenen og derefter være observatør og give plads til, at medarbejderne kan komme med deres bidrag. (Så er det selvfølgelig en ledelsesopgave at følge op og implementere forandringer).

Grundpille nr. 1 handler kort fortalt om:

- at inddrage alle relevante medarbejdere
- at åbne op for bidrag fra faggrupper, der ofte ikke tænkes så centrale (back-office)
- at bringe medarbejdernes erfaringer, idéer og værdier i spil

- at understøtte, at medarbejderne handler i forhold til en fælles opgave
- at træde et skridt tilbage som leder og tage plads på sidelinien som observatør.

Torfining siger, at New Public Management primært er kontrol, kontrol, kontrol - men at forskningen viser, at intens måling ofte opleves som en voldsom mistillid til medarbejdernes villen og kunne og at det bare sænker produktiviteten.

Når man leder med udgangspunkt i medarbejdernes intrinsiske motivation - deres villen og kunnen - så taler man medarbejderne op i stedet for ned. Derfor er der brug for en ledelse, der tager udgangspunkt i tillid til medarbejderne og deres faglige og personlige viden, kompetencer og engagement.

NPM skal erstattes af NPG (New Public Governance), hvor myndigheds- og servicekulturerne er erstattet af en samskabelseskultur, der netop fordrer et lokalt handlingsrum gennem tillidsbaseret styring og ledelse. Men man skal selvfølgelig ikke vise blind tillid til alle i den offentlige sektor. Torfining taler om en kalkuleret risiko - risikoen for, at medarbejderen udnytter tilliden til at handle egennyttmaksimerende.

2: De gyldne øjeblikke

Medarbejdernes gyldne øjeblikke er råstoffet i meningsprocessen. De er konkrete udtryk for medarbejdernes oplevelse af den højere mening med arbejdet. Gyldne øjeblikke = konkrete situationer, som de enkelte medarbejdere identificerer som særligt meningsfulde for borgere m.m. Det betyder, at brugernes oplevelser kommer på alle medarbejdernes radar i den følgende proces.

Det materiale, som medarbejdergruppen med de gyldne øjeblikke bringer i spil, repræsenterer det bedste af dette levede liv i afdelingen/institutionen/forvaltningen og har dermed lokale rødder.

Ved at arbejde med gyldne øjeblikke parkerer man for en stund debatten om vilkår og økonomi på sidelinien. Med de gyldne øjeblikke kigger vi på gode nye dage. Og når der er fælles fodslaw om, hvad der skaber mening i hverdagen (for brugere/borgere), så gør det lettere at rette ressourcerne derhen, hvor de netop gør den største forskel for brugere/borgere.

De gyldne øjeblikke er også med til at forene medarbejdergrupper på tværs af forskellige (fag)skel. Fortællingerne om de gyldne øjeblikke tager udgangspunkt i medarbejderne som hele mennesker - og ikke kun som fagpersoner.

Grundpille 2 handler kort fortalt om:

- at tage udgangspunkt i medarbejdernes udvalgte praksisfortællinger - de gyldne øjeblikke
- at tale om det der virker frem for det, der ikke gør
- at involvere sig selv som hele mennesker med faglighed, følelser og sansninger.

Konsulent Lars Thuesen siger, at løsninger skal findes der, hvor problemets kerne også er: Hos dem, der "ejer" problemet. Et grundprincip i MeningsMetoden (og Positive Deviance, som er den metode han selv arbejder med) er at folk skal finde frem til det, der virker - og have lyst til at videreføre det. Det handler om at finde det geniale i det banale.

3: Det bevidstgørende sprog

Vi begriber verden med de begreber, vi har. Og gennem sproget skaber vi fælles billeder af, hvad der er på spil og hvad der skal til for at skabe mere mening.

Grundpille 3 handler kort fortalt om:

- at skabe præcise fælles billeder af, hvad der er på spil
- at bruge det konkrete sprog til at finde ind til detaljerne og de virksomme ingredienser i de gyldne øjeblikke
- at nuancere sin forståelse ved at låne billeder og metaforer fra andre sammenhænge.

Det konkrete, sansede sprog virker! Fordi du bringer dig selv på samme niveau som dine kolleger. du giver dem en blomst af levet liv. Men du løber også en risiko, fordi du investerer dine følelser. Det kræver, at du tager chancer, for du ved ikke, hvordan det du siger bliver mødt. Husk, at det du siger, skal være konkret, det skal være oplevet og det skal være personligt.

4. Meningsprofilen

Man får, hvad man måler. Det er forfatterens opfattelse, at der mangler gode måleenheder for kvalitet i arbejdet med mennesker.

MeningsMetodens fjerde grundpille er at definere en række enkeltstående konkrete "ledetråde", i det videre arbejde med at skabe mening.

MeningsMetoden har ledetråde inden for følgende tre centrale parametre:

1. Resultater - det vigtigste mål for det lokale arbejde
2. Handlinger - de konkrete handlinger, som medarbejderne anser for helt centrale for at skabe mening
3. Betingelser - de strukturer og måder at organisere sig på, som er udslagsgivende for, at medarbejderne kan skabe resultater - kan gøre en forskel.

Et karakteristikum ved den lokale meningsprofil er, at hver enkelt meningskomponent kan ledes direkte tilbage til én eller flere af medarbejdernes konkrete, gyldne øjeblikke. I MeningsMetodens meningsprofil er der plads til 4 bud på hver af de tre parametre - altså 12 meningskomponenter i alt.

Grundpille 4 handler kort fortalt om:

- at indkredse den mening, man sammen er særligt fokuseret på at skabe
- at give lige dele opmærksomhed til resultater, handlinger og de betingelser, der ligger bag
- at skabe et handlingsorienteret fundament for det videre arbejde med mening.

Helt grundlæggende er meningsdannelse attraktivt. Når folk kan se meningen med dette, de gør, gør de ikke bare, hvad de skal - men gør det med vilje og perspektiv.

Det vigtigste er, at du har et fagprofessionelt personale, som siger: "Vi har fået denne opgave. Den er givet os med et formål". Og så skal de professionelle kunne analysere sig frem til, hvad det overordnede formål betyder for deres handlinger.

HUSK-AT: Trivsel er ikke en forudsætning for vellykket arbejde. Men trivsel sker gennem vellykket arbejde!

5: Varemærket

Varemærket beskriver det, I gerne vil være kendt for - det, I lægger særlig vægt på. En arbejdsplads, der er god til at kommunikere deres særlige profil - varemærket - ud til omverdenen får mere stolte medarbejdere og en højere arbejdsglæde. Sådan!

Ved at basere varemærket på meningskomponenter, der har direkte rod i jeres praksis, sikrer I, at det er autentisk.

Når man tydeligt giver et signal til omverdenen om, hvad man lokalt tror på, og hvad man gerne vil samarbejde om (samskabelse), så forøger man sandsynligheden for, at det kommer til at ske. Det, man fokuserer på, får man mere af!

Grundpille 5 handler kort fortalt om:

- At finde frem til jeres varemærke baseret på de tre væsentligste komponenter fra meningsprofilen
- At opnå fælles bevidsthed om, at I ikke går på kompromis med disse komponenter

- at formidle jeres nye varemærke både internt og eksternt
- at se varemærket som en invitation til samarbejde med omverdenen.

Det lokale præg betyder, at den offentlige sektor ikke bare er noget, der er der - men noget, vi er en del af. Vi ser det som en fælles opgave at få vore ydelser til at fungere. Vi går væk fra "Jeg har krav på" og til "Jeg vil bidrage til". Fællesskabet vokser, når flere og flere engagerer sig og bidrager til at løfte det offentliges opgaver.

6: Mikro-eksperimenter

Mikro-eksperimenter er den effektive vej til at justere jeres praksis og handle jer til mere mening i hverdagen. Mikro-eksperimenterne har til formål at ændre vaner og justere praksis i en retning, der gør en større forskel for brugerne.

Det er afgørende, at mikro-eksperimenterne ikke bliver til ekstra ting at tage sig af, men er koblet til de opgaver, man ellers løser. Og så er det vigtigt, at det at eksperimentere sættes i system, så det med tiden bliver en integreret del af organisationen, at man eksperimenterer, lærer og justere sin praksis til endnu større glæde for brugerne.

Der er på enhver arbejdsplads nogle områder, hvor selv en mindre strategisk indsats vil løfte niveauet betydeligt. Så start med disse lavthængende frugter.

Gundpille 6 handler kort fortalt om:

- at omsætte den højere mening i konkrete handlinger
- at gøre det overskueligt, småt og integreret i hverdagens gøremål
- at sætte en rutine op for eksperimentopsætning og -afrapportering
- at overveje, hvor der i organisationen findes lavthængende frugter.

Medarbejderne engagerer sig - ifølge Hans Henrik Knoop - i en forandringsproces, hvis de oplever forandringerne som enten en forbedring eller en lettelse af deres arbejdsliv. Medarbejdere engagerer sig i det, de oplever som meningsfuldt.

Så er det vigtigt at forstå vaners magt - og at det kræver en bevidst indsats at ændre vaner. Den eneste måde at overtrumfe en vane er at erstatte den af en anden.

som leder kan man støtte medarbejdernes oplevelse af meningsfuldhed ved at sørge for, at alle oplever en velbegrunderet vision og en hverdag, som gør det muligt at engagere sig helhjertet i arbejdet.

Det er en myte, at medarbejdere er forandringsresistente. I hvert fald ikke generelt - men måske nok konkret i forhold til specifikke forandringer. Det gælder, at mennesker skal bevæge sig - men ikke for hurtigt og heller ikke for langsomt.

En god leder er et godt værn mod fortravlethed på arbejdspladsen. En god leder give medarbejderne mulighed for at udføre et godt arbejde. Men det, der mere end noget andet bidrager til, at en medarbejder oplever mening på arbejdspladsen, er at hun/han betyder noget positivt for andre.

DEL 2: Meningsprocessen: Sådan gør i! (= konkrete procesøvelser)

De mange øvelser gengives ikke her. Der er én til hver af grundpillerne i den første del. Og det er nødvendigt at læse dem i sin helhed for at kunne bruge dem. Så her kun det generelle:

Procesdesignet

MeningsMetoden er et værktøj, I kan tage i brug i processen med at finde ind til og arbejde ud fra den højere mening. Et værktøj, der er visuelt understøttet, og som sikrer, at I både kommer vidt omkring og kommer hjem igen. At I får talt om det største og det mindste og at I får draget de konklusioner, som skal udvikle organisationen og danne fundamentet for en justeret praksis i hverdagen, der giver mere mening for jer og jeres brugere.

Hvis du som leder ikke får gjort dig de nødvendige strategiske overvejelser forud for processens start kan det betyde, at resultaterne ikke kan bruges. Og hvis du ikke følger op på implementeringen, så falder det hele sammen. Husk 43-20-40-reglen!

I en meningsproces er din rolle som leder todelt: (1) Du skal være rammesættende (fase 0, 1, 5 og 6) og (2) du skal være lyttende (fase 2, 3, 4). Der vil være svært selv at facilitere udviklingssamtalen, så du skal alliere dig med en facilitator udefra.

Men selvom du har en ekstern facilitator, så er det vigtigt, at du som leder påtager dig et tydeligt værtskab for processen, sådan at resultaterne ikke går ud af døren - sammen med konsulenten...

Endelig: Der er en naturlig grænse for, hvor mange deltagere man kan være i en Meningsproces. Maksimalt 25!

Epilog

Joseph Bradon skriver at bæredygtige organisationer er kendetegnet ved:

- En autentisk mission, vision og værdier der udspringer og fødes inde i virksomheden selv. Dvs. værdier og holdninger, som mennesker i organisationen selv føler for
- En decentraliseret netværksorganisation, der re baseret på et princip om hjælpsomhed, hvor man stoler på sine medarbejdere og hvor medarbejderne har en udstrakt grad af mulighed for og forventes at arbejde med selvorganisering
- En kultur, der er karakteriseret ved en tjenende ledelse, hvor lederens rolle er at tjene medarbejdernes professionelle udvikling og vækst, og hvor medarbejdere bliver behandlet som betydningsfulde aktiver og ikke som omkostninger
- En forpligtelse til kontinuerlig læring, der tillader medarbejderne at eksperimentere og fejle i deres arbejde med at være innovative og kreative.

Bragdons definition på bæredygtig ledelse indrammer de elementer, der ligger i MeningsMetoden - nemlig det brugercentrerede, det medarbejderdrevne og et fokus på den lærende organisation.