

INDLEDNING

Denne bog er blevet til gennem flere års dialog med ansatte i en række forskellige organisationer. Som erhvervspsykolog og konsulent har jeg det privilegium at tale med både ledere, medarbejdere, konsulenter, tillidsfolk, kunder og eksterne samarbejdspartnere. Denne brede kontaktfilad giver mig et helhedsbillede af livet i organisationer og tegner mønstre, der kan tjene som svar på krævende spørgsmål om organisatoriske problemstillinger.

Uden denne løbende dialog med mine kunder og samarbejdspartnere ville denne bog og de tanker, den indeholder, ikke være en mulighed. Derfor sender jeg en stor tak til de mange organisationsmedlemmer, der via dialogen har bidraget til denne bog. Jeg håber, at bogen kan give opmuntring, vejledning og stof til fortsat eftertanke for de mange organisationsmedlemmer, jeg allerede har talt med, samt til de endnu flere organisationsmedlemmer, som jeg endnu ikke har mødt.

Jeg glæder mig til den fortsatte dialog om livet i organisationer og om, hvordan vi kan gøre det bedre.

Set fra mit perspektiv er der nemlig stadig brug for, at vi gør det bedre. Det sker stadig for ofte, at organisationsmedlemmer rager uklar med hinanden, at ansatte føler sig løbet over ende, at resultaterne ikke skabes, at målene ikke nås, at aben gives videre, og at skylden placeres hos de andre. Set fra mit perspektiv er der dog samtidig tale om, at danske organisationer fungerer rigtig godt og er på et meget højt udviklingsniveau – især når vi sammenligner os med organisationer i mange andre lande. I danske organisationer er der langt hen ad vejen tale om gensidig respekt og tillid mellem organisationsmedlemmer, og langt de fleste organisationsmedlemmer tager deres arbejde alvorligt og bestræber sig på at gøre det godt. Over en bred kam er der tale om gode arbejdsvilkår og fornuftige arbejdsmiljøer.

Maya Høstebro:
Organisatorisk Medlemskab
2017
professionelle mødested

Ser man lidt ud over landets grænser, er der ingen tvivl om, at vi i danske organisationer både har det godt og gør det godt. Og så alligevel. Plads til forbedring er der bestemt også. Vi kan helt sikkert gøre det bedre og have det bedre.

I min optik er der især plads til forbedring, når det drejer sig om vores fokus og prioriteringer. I udviklingens og forandringens tegn bliver der tit gæbt over for meget, og der finder mange tiltag sted, som en del organisationsmedlemmer med rette oplever som forstyrrende for det faglige arbejde. Mange steder har man utrolig travlt – ofte med indsatser, som det er svært at se relevansen af i forhold til organisationens egentlige formål; dens kerneopgave. Der afholdes seminarer og kurser, der måles og dokumenteres, der nedsættes arbejdsgrupper, igangsættes et væld af udviklingsinitiativer, og tilsyneladende er der ingen ende på, hvad man som leder og medarbejder skal forholde sig til og vise interesse for. Men ofte står et afgørende spørgsmål ubesvaret hen: Hvordan hjælper alle disse indsatser os til at løfte vores fælles kerneopgave og lykkes som organisation?

Det er tid til, at denne ihærdighed, denne intensive summen af ufokuseret travlhed, erstattes af et klart fælles fokus på organisationens primære formål og på den arbejdsro, det skaber.

Der er desuden – igen over en bred kam – plads til forbedring, hvad angår ansvarsfordelingen i danske organisationer. Det er et særkende ved den danske arbejdskultur, at medarbejdere som gruppe har stor indflydelse samt fagligt spillerum og fagligt ansvar. Medarbejdere bliver anset for at være fagspecialister, der fuldt ud er i stand til og ønsker at tage en stor del af ansvaret for kvalitet og effektivitet i forhold til løsningen af deres faglige opgaver. Faglig detaljerede efterhånden et særsyn, og oplevelsen af at have indflydelse på egen opgaveløsning bliver i de fleste travls- og tilfredshedsmålinger sat i direkte forbindelse med arbejdsglæde. På det faglige felt er ansvaret således over en længere årrække blevet flyttet fra lederens bord til medarbejderens bord – eller i hvert fald til et fælles bord.

Men på det organisatoriske felt er vi stort set ikke kommet ud af start-hullerne. Her er ansvaret i langt de fleste organisationer stadig hovedsageligt eller udelukkende lederens. Halter det med trivslen, er det ledelsens ansvar at skabe forbedringer. Opstår der konflikter, er det ledelsens ansvar at løse dem. Er der manglende klarhed, utilstrækkelig information, tvetydige krav, for knappe ressourcer, er det ledelsens ansvar. Kort sagt: Hvis

nogen oplever, at der er noget galt med noget som helst, rettes søgelyset omgående og helt automatisk mod ledelsen. Hvad har de ikke gjort, som de burde have gjort? Hvad har de gjort, som de ikke burde have gjort? Hvad ved eller kan de ikke, som de burde vide eller kunne? Hvad er der galt med ledelsen? Spørgsmålet om det mon overhovedet er ledelsen, den er gal med, springes som regel over. Og det endnu vigtigere spørgsmål om, hvem der kan være med til at skabe alle disse forbedringer, bliver kun sjældent skænket en tanke. Det antages pr. automatik, at både skyld og ansvar ligger hos ledelsen.

Denne tendens er et stærk kulturelt fænomen i vores samfund som helhed. Det kan derfor være uhyre svært at få øje på i den enkelte organisation. Det, vi alle gør, bliver vi let blinde for. Men se blot på mediernes foretrukne undersøgelsesmetodik: Når journalister undersøger en sag, hvor noget er gået galt, finder de en leder, som nogen mener, kan drages til ansvar, og så spørger de: „Hvis skyld er denne misere?“, „Hvad burde du (eller I i ledelsen) have gjort anderledes?“ og til sidst: „Hvordan vil du sikre, at det aldrig sker igen?“. Fx spurgte en journalist fra TV AVISEN en officer i søværnet, hvordan han ville sikre, at det aldrig skete igen, da et russisk skib med en alkoholpåvirket besætning var sejlet på grund ud for Bornholms kyst. Lettere rådvild og tøvende forsøgte officeren pligtskyldigt at svare på dette spørgsmål.

Samme automatik finder sted i de fleste organisationer: **At sikre det gode for de mange er nemlig ikke en opgave for de få. Vi må alle på banen.**

Enkeltpersoners særlige talenter. I begge tilfælde glemmes samspillet og de mange øvrige interne og eksterne aktører, som bidrager til eller vanskeliggør succes. Hovedfokus er på lederen, der tildeles skyld eller hæder og tillægges eneansvar.

Og hvordan går det så med det? Fungerer det? Er vi alle glade og helt i mål med de nødvendige resultater? Nej, også her er der plads til forbedring. At sikre det gode for de mange er nemlig ikke en opgave for de få. Vi må alle på banen. Vi må tage et ansvar for mere end de enkelte faglige

opgaver. Det er tid til, at vi erstatter ledelsens eneansvar med et fælles ansvar, og det er tid til, at vi interesserer os mere for, hvordan vi sammen kan gøre det bedre, end for, hvad en enkelt gruppering burde eller ikke burde have gjort.

Fokus, prioritering, medansvar, samspil og kontinuerlig fælles læring er byggesten i organisatorisk medlemskab. Set fra min synsvinkel er det det, der er brug for i denne tid. Det er det oplagte næste trin i de fleste organisationers udvikling, og det er en vej ud af mange af de blindgyder, organisationer forvilder sig ind i.

ORGANISATORISK MEDLEMSKAB — HVAD ER DET?

Begrebet organisatorisk medlemskab kommer ud af erkendelsesteorien socialkonstruktivisme. „Erkendelsesteori“ betyder viden om viden, altså hvordan vi kommer frem til at mene, at vi ved noget – hvor kommer vores viden fra. „Socialkonstruktivisme“ betyder samskabelse og handler om, hvordan vores viden skabes i kulturer gennem sprog og kommunikation. Sådåldt viden forstås som sociale konstruktioner; noget, vi har skabt sammen. Inden for denne tilgang er der fokus på, hvordan de kulturer, relationer og organisationer, vi indgår i og er med til at skabe, former sig, som de gør, via vores deltagelse i kommunikation. Der er dermed også fokus på, hvordan disse kulturer, relationer og organisationer kan formes anderledes via vores kommunikation. Deraf opstår den stærke socialkonstruktivistiske pointe om, at vi alle har indflydelse på det, der foregår i de sociale verdener, som vi er en del af – og at med denne indflydelse følger et medansvar. Kort sagt: Vi er med til at skabe det, vi oplever. Hvis vi ønsker os noget bedre, kan og skal vi også være med til at skabe dette bedre.

Når disse tanker bringes i spil i forhold til livet i organisationer, bliver begrebet organisatorisk medlemskab relevant. Det er nemlig i kraft af vores organisatoriske medlemskab, at vi har en stemme, en indflydelse og et ansvar. Organisationen er et fællesskab, en klub, som vi frivilligt har meldt os ind i. Når vi siger ja tak til vores job, siger vi ja tak til medlemskabet. Hvis vi siger op eller bliver afskediget, ophører det organisatoriske medlemskab. Det er relationen mellem organisationen og medlemmet, der afbrydes. I en ny ansættelse træder vi ind i et nyt organisatorisk medlemskab.

Begrebet er opstået ud fra en socialkonstruktivistisk opmærksomhed på relationer og positionering. I organisationer findes der mange forskellige mennesker. Vi har alle hver vores personlighed, og vi deler faglighed med nogle, men ikke alle. Så hvad er det, vi har tilfælles i en organisation?

Hvordan skal vi indgå i et fællesskab? Hvad samler os? Det socialkonstruktivistiske bud er, at vi alle er medlemmer af samme organisation – derigennem kan vi mødes i professionelle relationer og positionere os selv og hinanden som ligeværdige organisationsmedlemmer. Ja, der er formelt set tale om, at nogle er ledere, nogle er medarbejdere, nogle har været ansat længe, mens andre lige er kommet til, vi har forskellige faglige baggrunde og interesser, vi løser forskellige opgaver osv. – men vi er alle sammen medlemmer af den samme organisation. Når vi mødes i denne relation, positionerer vi os som et fællesskab. Vi har af egen fri vilje valgt at være medlemmer af den samme organisation. Vi vil det samme. Vi er her for det samme.

Det socialkonstruktivistiske begreb er beslægtet med omdrejningspunktet for en del nyere forskning omkring *organizational citizenship behavior*, forkortet OCB, på dansk *organisatorisk medborgerkabsadfærd* eller blot *organisatorisk medborgerkab*. Ønsker man at kende til forskningsresultater, der bakker op om begrebet organisatorisk medlemskab, kan man med fordel se nærmere på litteraturen omkring OCB. Dette forskningsområde er ikke udsprunget af socialkonstruktionsmen som erkendelsesteoretisk ramme, men hører til inden for forskningsfeltet positiv psykologi. Her er der interesse for alt det gode ved den menneskelige psyke frem for det mere traditionelle fokus på psykiske lidelser. Med dette afsæt kommer interessen for livet i organisationer til at handle om, hvad der skaber velfungerende organisationer og gode arbejdsliv. Her tegner OCB sig som en væsentlig faktor. Fx tyder forskning på, at medarbejdere, der udviser OCB, opnår større indflydelse på beslutninger og bliver vurderet mere positivt i forbindelse med jobsøgninger end medarbejdere, der ikke udviser OCB, og at organisationer, hvor mange medarbejdere udviser OCB, fungerer mere effektivt samt med en højere grad af arbejdslyde end organisationer uden samme forekomst af OCB.

Forskerne definerer OCB på lidt forskellig vis, men der er langt hen ad vejen enighed om, at begrebet dækker adfærd, der kommer organisationen som helhed til gavn, og at der er tale om adfærd, der er hjælpsom, men ikke absolut påkrævet.

Kennedy

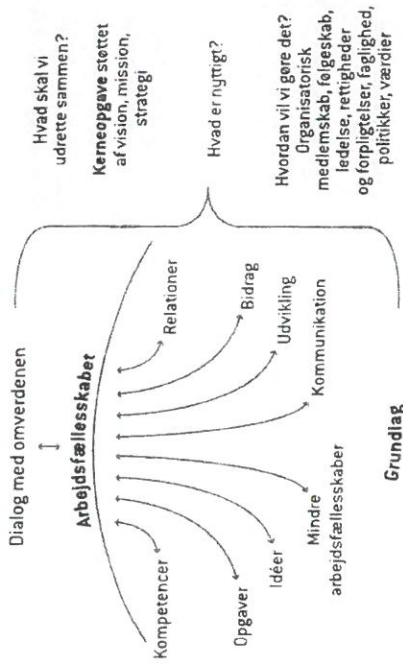
FOKUS PÅ KERNEOPGAVEN

I gennem denne bog bliver ordet „kerneopgave“ nævnt et svimlende antal gange. 348 gange for at være helt præcis. Det er meget, når man tænker på, at det er en relativt kort bog. Hvis du møder ordet med nogenlunde samme hyppighed i dit arbejdsliv, har I fat i den lange ende i din organisation. Hvis I bruger ordet væsentlig sjældnere, er denne bog henvendt til jer.

Organisatorisk medlemskab handler nemlig først og sidst om at fokusere på kerneopgaven i den organisation, som man er medlem af – dvs. ansat i. Enhver organisation er til for at udrette noget bestemt. Det er kerneopgaven. Den er vi sammen om. Den samler os og definerer os som et fællesskab.

Der er elementer af hvem, hvad, hvordan og hvorfor i de fleste kerneopgaveformuleringer. Spørg gerne dig selv: Hvem er min organisation til for? Hvad skal vi med dem, for dem eller på vegne af dem? Hvordan skal vi dette? Hvorfor er dette vigtigt? Dine svar kan i komprimeret form være et bud på jeres kerneopgave. Det er det, som din organisation er sat i verden for at skabe. Og det er det, som du og dine kolleger er ansat til at være med til at muliggøre. Hvis din organisation har formuleret en vision og/eller mission, kan disse ses som en forlængelse af kerneopgaven. Missionen kan omhandle en længere rejse med en mere overordnet udviklingsmålsætning end selve kerneopgaven, mens visionen kan skitserer, hvordan organisationen gerne vil kendes og markere sig i fremtiden. Kerneopgaven handler derimod om den aktuelle og fælles hovedopgave for organisationen som en helhed. Hvis eksemplet er en miljøorienteret produktionsvirksomhed, kan kerneopgaven være at skabe efterspurgte produkter af høj kvalitet med respekt for miljøet. Missionen kan være at bidrage til et mere bæredygtigt samfund, mens visionen kan være at markere sig som en af verdens mest bæredygtige virksomheder.

Når organisationer arbejder med afsæt i værdier, skal disse helst fungere som understøttende faktorer for kerneopgavehåndteringen. Værdierne kan være en del af svaret på, hvordan organisationen vil løfte sin kerneopgave, og kan med fordel tjene som handlevejledning for organisationens medlemmer. Både værdier, mission og vision skal således understøtte kerneopgaven. Nedenstående model kan være en hjælp til at sætte disse organisatoriske begreber i relation til hinanden.



Figur 1: Organisationen som et arbejdsfællesskab

Modellen skitserer en socialkonstruktionistisk forståelse af organisationen som et arbejdsfællesskab. Organisationsmedlemmerne er sammen pga. arbejdet – fællesskabet eksisterer i kraft af arbejdet. Det er et særligt fællesskab, der tegner sig anderledes end andre fællesskaber, såsom en familie eller en vennegruppe, hvor der ikke på samme måde som i en organisation er tale om et bestemt stykke arbejde, der skal udføres. Dette arbejde er kerneopgaven, som kan være suppleret af formuleringer omkring mission, vision og strategi.

Inden for arbejdsfællesskabet skal en række emner løbende håndteres (kompetencer, relationer, udvikling osv.). Modellen viser, at der bør være tydelige forbindelser mellem disse emner – og håndteringen af dem – og arbejdsfællesskabet. Håndteringen skal foregå på måder, der er nyttige i forhold til kerneopgaven. Modellen viser også, at arbejdsfællesskabet står på et grundlag delvis bestående af værdier, politikker og rettigheder og forpligtelser for organisationsmedlemmerne.

Det centrale punkt i modellen er kerneopgaven, som giver svar på, hvem arbejdsfællesskabet udgøres af, hvad arbejdsfællesskabet er til for, og hvad medlemmerne skal med hinanden.

En del ansatte misforstår imidlertid deres organisations kerneopgave, og i så fald kan disse svar være svære at finde. Det er fx meget alminde-

ligt at tro, at de faglige hovedopgaver er det samme som kerneoppgaven. I en børnehave kan kerneoppgaven fx være at skabe et trygt og udviklende miljø for alle børn, men det er meget almindeligt, at nogle af de ansatte vil mene, at god pædagogik er kerneoppgaven. Hvis pædagogik er kerneoppgaven, mister organisationen imidlertid fokus på „hvem og hvorfor“, og der er ligeledes risiko for, at medhjælperne, lederne, køkkenpersonalet og de grønne mænd fra kommunen bliver positioneret som mindre væsentlige bidragsydere. De har jo ikke på samme måde som pædagogerne direkte fat i kerneoppgaven, hvis den forstås som god pædagogik. Når kerneoppgaven er at skabe et trygt og udviklende miljø, bliver det langt mere synligt, hvordan alle ansatte samt eksterne samarbejdspartnere, såsom børnenes forældre, de grønne mænd fra kommunen, området/forvaltningen i kommunen, andre institutioner osv., også er væsentlige bidragsydere til kerneoppgaven. De ansatte pædagoger kan ikke alene skabe et trygt og udviklende miljø for alle børn.

Denne misforståelse opstår ofte i forlængelse af et stærkt fagligt engagement, der sætter fagligheden i fokus, mens stort set alt andet forstås som en forstyrrelse. Rammer, vilkår, ressourcer, dokumentation, handplaner, ny strategi, omorganisering osv. vil for de ansatte, der ser deres faglighed eller konkrete faglige opgaver som organisationens kerneoppgave, tegne sig som irrelevant og illegitim „ledelsessnak“. Samme ansatte vil ofte svare med „min kerneoppgave“ eller „vores kerneoppgave“, når deres leder taler om organisationens kerneoppgave. Her er det vigtigt at få støvet kerneopgaveforståelsen af. Konkrete faglige opgaver er måder at bidrage til kerneoppgaven på. De hovedopgaver, som en ansat eller en faggruppe tager sig af, er underordnet kerneoppgaven – de er delelementer, og de udgør ikke kerneoppgaven. Kerneoppgaven er mere kompleks og omfattende, og den kræver bidrag fra alle organisationsmedlemmer. Desuden er kerneoppgaven under fortsat udvikling, og organisationen skal løbende tilpasse sig denne udvikling. Fx er skoler og pædagogiske organisationer på vej fra et fokus på det enkelte barn til et fokus på børnetællesskaber og relationer mellem børn. Det betyder, at de ansatte skal justere deres faglighed tilsvarende, både i teori og praksis. De ansatte skal desuden acceptere denne justering af kerneoppgaven, uanset om de personligt mener, at den er ønskværdig eller ej. Sundheds- og omsorgsorganisationer er på vej fra et fokus på den enkelte borger til en bredere forståelse af borgere, hvor der

ud over fx hensynet til den patient, man har kontakt med lige nu og her, også skal tages hensyn til patienter på venteliste eller raske mennesker, der bliver syge i fremtiden. Derfor er der brug for effektive arbejds gange, hvor hurtighed rangerer lige så højt som grundighed, og begge indgår i forståelsen af „kvalitet“, og der er brug for forskning og kompetenceudvikling, så organisationen er på forkant med nye sundhedsudfordringer.

Sammenblander man egen faglighed med kerneoppgaven, vil man se alle disse justeringer og forskellige hensyn som forstyrrende elementer. Krav om dokumentation, planlægningskemaer, afrapportering, overlevering, koordination, information, effektivisering og lignende vil forsøges afvist som „ekstra arbejdsopgaver, der tager tid væk fra vores kerneopgave“ (underforstået faglige hovedopgaver) eller „støj, der går ud over vores faglighed“. Her er det primære problem ikke de ændrede krav og vilkår, men derimod den misforståede kerneoppgave. Der er på den organisatoriske spillebane altid tale om en udvikling, og det må være et krav til alle ansatte, at man forstår og accepterer dette overordnede vilkår ved livet i organisationer. Kerneoppgaven vil altid flytte sig og over tid tage sig anderledes ud. Blev man ansat for fem år siden, ser kerneoppgaven med al sandsynlighed mere eller mindre anderledes ud i dag. Den udvikler sig løbende, og vi må følge med. Vi har ikke krav på at sidde i præcis samme job som det, vi i sin tid blev ansat til.

Hvem er til for hvem?

I nogle organisationer indretter man sig, som om man bor der. Man flytter private ting ind på kontoret, pynter med familiefotos, børnetegninger, arrangerer hyggekrege og afslapningszoner, hvor man kan smække fødderne op og putte sig under en lun plaid. Det kan alt sammen være fint nok, så længe det ikke går ud over kerneoppgaven. Imidlertid medfører det ofte et manglende fokus på kerneoppgaven, og så er det ikke længere i orden.

Ordet „stue“ forbinder de fleste af os med et rum i hjemmet. Det bruges imidlertid også i mange organisationer, fx kan der være tale om en personalestue eller en frokoststue. I daginstitutioner er der desuden almindeligvis tale om, at ordet „stue“ bruges til at beskrive de forskellige grupper og fysiske lokaler, som bestemte børn og voksne hører til. I de fleste daginstitutioner er dette så stærk en tradition og udbredt praksis, at der ikke tænkes nærmere over de mulige implikationer. Men lad os gøre det her.

Kerne opgaven

For hvis stue er der mon tale om? Er det mon de ansattes stue? Skal stuen fungere som en hjemlig ramme for hyggelig voksenaftslapning og -samvær ligesom i privatsfæren? Nej, vel? Der må og bør være tale om børnenes stue. Et rart rum for leg og samvær set fra børnenes perspektiv. Hvordan ville børnene indrette det, hvis de fik lov? Måske drømmer de om rum, hvor man kan og må gå på bordene, svinge sig i klatretøve, der hænger ned fra loftet, gemme sig bag gardiner og i huler, springe fra vindueskarm over stole og hen på store puder, bygge forhindringsbaner af kasser og kurve, tegne på gulve og vægge, sætte klistermærker alle vegne osv. Men det er ikke sikkert, at alle ansatte ville have lyst til at arbejde i fysiske rammer, der i voksenalderen er så kaotiske. Så i mange institutioner får personalet lov til at indrette stuerne, så de er komfortable, rare og hyggelige set i voksenalderen og drønhæmrende kedsommelige set i børneoptik. Hvorfor tages der mere hensyn til de ansatte end til de børn, som institutionen er til for? Hvorfor er det børnene, der må tilpasse og indordne sig? Hvem siger, at voksne ansatte i daginstitutioner ikke kan og skal lære at fungere i rammer, der er udtrænket af børnene – i stedet for omvendt? De voksne har selv valgt at være der – det har børnene ikke. De voksne kan vælge stedet fra – det kan børnene ikke. De voksne kan diskutere og argumentere, indtil de får deres vilje – det kan børnene ikke. De voksne er dannede som mennesker og har valgt et arbejde, der handler om at tage vare på og ansvaret for andres udvikling – det er og har børnene ikke. Så hvem skal det primære hensyn rettes mod? Hvem er til for hvem?

Så er vi tilbage til kerneopgaven, og hvorfor den skal nævnes et utal af gange i denne bog om organisatorisk medlemskab. Kendskab til og fokus på kerneopgaven er altafgørende for, at vi som ansatte kan handle i overensstemmelse med organisatorisk medlemskab. Vi kan ikke tænke, tale eller handle på nyttig, relevant og kompetent vis, hvis vi ikke har et klart og fast blik rettet mod kerneopgaven. Vi kan ikke koordinere vores handlinger eller samskabe mening i kommunikation med andre ansatte, hvis kerneopgaven ikke står og blinker i neon.

Lad mig give et andet eksempel: Jeg havde en samtale med en leder i en klagebehandlingsafdeling. Hun var frustreret over sine medarbejdere og syntes ikke, at de var lette at lede. De gjorde, som de selv ville, uden respekt for helheden – set fra hendes perspektiv. Jeg spurgte hende, hvad afdelingens kerneopgave var. Hun svarede: „Vi skal behandle klager.“ „Hvordan?

Hurtigt, grundigt eller noget andet?“ spurgte jeg. „Det skulle engang være grundigt, men nu skal det være hurtigt. Vi skal igennem bunkerne, ellers hober de sig op,“ sagde hun. „Hvordan tror du, at dine medarbejdere forstår jeres kerneopgave?“ spurgte jeg. „En del vil nok mene, at vi skal behandle klagerne grundigt, mens andre vil mene, at vi skal gøre det hurtigt,“ svarede hun. „Og hvad betyder denne forskellighed for jer i det daglige arbejde?“ spurgte jeg. „Ja, det betyder jo, at nogle af dem er på sporet, så vidt jeg kan se, mens andre griber det forkert an. Og det betyder også, at de bliver irriterede på hinanden. Dem, der arbejder grundigt, synes nok, at de andre sjusker, mens dem, der arbejder hurtigt, måske synes, at de andre er for langsomme,“ svarede hun. „Har I talt om denne ændring af jeres kerneopgave?“ spurgte jeg. „Nej,“ sagde hun, „det har vi faktisk ikke. Jeg har nok antaget, at de vidste det, eller at det var nok, at jeg vidste det. Men det kan godt være, at vi skal tale om det. Det er jo ikke fair, at de ikke ved, at kravene har ændret sig.“

Når nogle mener, at vi skal den ene vej, mens andre mener, at vi skal den anden vej, går det selvfølgelig galt. Og så kan der opstå en masse følgeproblemer. Og det gør det som regel.

Nej, det er ikke fair. Og det er heller ikke hensigtsmæssigt, når vi skal samarbejde og trække i samme retning. Når nogle mener, at vi skal den ene vej, mens andre mener, at vi skal den anden vej, går det selvfølgelig galt. Og så kan der opstå en masse følgeproblemer. Og det gør det som regel.

Fra et ledelsesmæssigt synspunkt kan det se ud, som om medarbejdernes indsats og præstationer ikke er gode nok. Mange ledere har lært at spørge sig selv, om det er evnen eller viljen hos den enkelte medarbejder, den er gal med. Mit svar vil være: Hverken-eller. Der er ikke noget galt med eller hos den enkelte. Der er derimod i høj grad brug for en præcisering af kerneopgaven. Kun når den er klar, bliver det muligt for enhver og alle at bidrage på relevant og kompetent vis.

Set fra medarbejdernes perspektiv er der måske tale om dårlig ledelse eller en dårlig leder. Har man et horn i siden på bestemte kolleger, fordi de i ens øjne griber opgaverne forkert an, kan man være irriteret over, at ledelsen ikke sætter kollegerne på plads. Er man selv i tvivl om, hvad der er den

Børneperspektiv
Børneinddragelse

Vigtigt med
tydelig kerneopgave

bedste tilgang til opgaveløsningen, vil man måske være frustreret over, at lederen ikke ser denne usikkerhed og træder til med støtte og vejledning.

Set fra et kollegialt synspunkt er „de andre“ galt afmarcheret. Her er en foretrukken forklaringsmodel mange steder den, at der er noget galt med de andres personlighed – eller at kemien mellem os bare ikke er der. Vi svinger ikke. Vi kan ikke med hinanden. Vi er ikke hinandens kop te, og vi er ikke samme type. **Forskelle i handlemåder bliver forstået og forklaret som forskelle i personlighed.** Dette sker ud fra en samfundsmæssig vane-tænkning om, at vores adfærd udspringer af vores personlighed. I nærmest fatalistisk grad: Er man på en bestemt måde, handler man på en bestemt måde – og omvendt: Handler man på en bestemt måde, må det være udtryk for, at man er på en bestemt måde. De kolleger, der arbejder grundigt i klagebehandlingsafdelingen, må således være grundige personer: Personer, der har brug for at fordybe sig i detaljer. Mens de kolleger, der arbejder hurtigt, må være hurtige personer: Personer, der har det bedst med at få ekspederet en masse sager. Vi er forskellige, og vi forstår ikke hinandens måde at være på. Med tiden bliver det sværere og sværere at tale sammen på tværs af disse forskelle. Til sidst splitter forskellene os ad.

Men vent nu lidt: Hvis dem, der arbejder grundigt, forstår kerneopgaven som det at behandle klager på grundig vis, gør de jo faktisk det helt rigtige. Og hvis dem, der arbejder hurtigt, forstår kerneopgaven som det at behandle klager hurtigt, gør de faktisk også det helt rigtige. Måske gør de ikke bare det, der falder dem naturligt? Måske handler de ikke ud fra deres personlighed? I så fald er der måske slet ikke tale om personlighedsforskelle, der behøver at skulle os ad? Hvis nu kerneopgaven bliver klar, kan vi måske alle handle i overensstemmelse hermed – og dermed i overensstemmelse med hinanden.

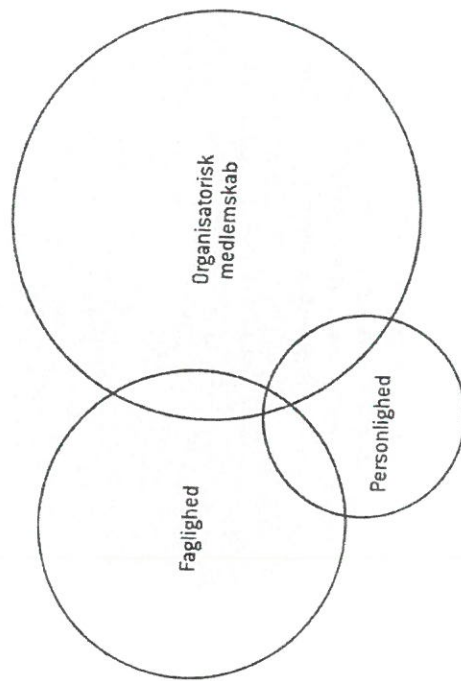
Kerneopgaven er det professionelle samlingspunkt for medlemmerne af en organisation. Den er det, som vi alle er sammen om. Der er forskelle nok imellem os. Både når vi ser ind i det personlige rum, og når vi ser ind i det faglige rum. Vi er forskellige som mennesker. Og vi har forskellige uddannelser, kompetencer, færdigheder og erfaringsmæssige baggrunde. Hvis vi ser disse forskelle som problemer, lader vi dem splitte os ad – og så skaber vi ikke en organisation sammen. Men vi kan også se forskellene som supplementter til hinanden. Og som potentielle bidrag til kerneopgaven. Det bliver muligt, når vi holder blikket på kerneopgaven. Den er

Fokus

sagen. Den er vores fælles sag. Den er vi sammen om. Den har brug for os alle. Organisations kerneopgaver er komplicerede, og at lykkes med dem er krævende. Det er ikke en opgave for én person. Der er brug for os alle. Og der er brug for, at vi samarbejder på tværs af forskelle og bruger nuancer og variationer som supplementter – i stedet for som elementer, der skal skille os ad.

Professionel kommunikation

Ovenstående tanker og opmærksomhedspunkter kan alle samles i en enkel model:



Figur 2. Det professionelle fokus

De tre cirkler er de roller, som et menneske i arbejde kan påtage sig og træde ind og ud af. Cirklerne kan også forstås som rum, som vi mennesker kan mødes i, når vi kommunikerer. Vi kan altså se os selv og hinanden via disse roller, og vi kan tale sammen i disse rum. En og samme samtale kan også flytte sig igennem to eller tre rum og dermed antage forskellig betyd-

ning. Et og samme emne kan ligeledes forstås og drøftes i et eller flere rum og derved tegne sig på forskellig vis.

Den grå oval, som inkluderer hele cirklen med organisatorisk medlemskab, men kun dele af faglighed og personlighed, er det, som vi som et arbejdsfællesskab skal med hinanden. Det, vi skal dele. Det, vi skal interessere os for og bruge arbejdstid på. Der er således noget af det faglige og noget af det personlige, som ikke kommer arbejdsfællesskabet ved – eller sagt på en anden måde: Som jeg skylder mit arbejdsfællesskab at holde udenfor.

Jeg kan fx interessere mig for en faglig tilgang, der ikke er relevant for mit arbejdsfællesskabs kerneopgave. Eller jeg kan brænde for en faglig kompetenceudvikling, der ikke er direkte nyttig i forhold til vores kerneopgave. Jeg kan også allerede besidde kompetencer af faglig karakter, der ikke p.t. kan bruges i forhold til vores kerneopgave. I sådanne tilfælde vil disse elementer ved min faglighed ligge i det hvide område og altså være noget, som jeg skylder mit arbejdsfællesskab at holde udenfor.

På samme måde kan jeg personligt føle, mene eller opleve noget, som ikke er relevant eller nyttigt for mit arbejdsfællesskab. Det kan være af privat karakter og handle om mine hobbyer, min politiske orientering, min privatøkonomi, mit familieliv, mine venskaber, fritidsbeskæftigelser, planer, bekymringer og problemer – som selvfølgelig kan fylde meget for mig, men som ikke er relevant for mit arbejdsfællesskabs muligheder for at lykkes med kerneopgaven. At jeg bruger arbejdstid på at fortælle om disse personlige anliggender, hjælper ikke mit arbejdsfællesskab. Dermed ikke sagt, at jeg aldrig må nævne mit privatliv i arbejdstiden: Der er jo netop store dele af den personlige cirkel, der er inkluderet i den grå oval. Jeg skal bare være opmærksom på, hvad, hvornår og i hvilke mængder jeg blander mit personlige fokus ind i arbejdsfællesskabet – og bestræbe mig på at holde dette på et rimeligt niveau, hvor jeg ikke kun prioriterer ud fra, hvor meget jeg har lyst til at dele, men i højere grad ud fra, hvor meget mit arbejdsfællesskab har gavn af, at jeg deler. Vi kommer i kapitel 3 nærmere ind på, hvad der sker, når det personlige rum dominerer.

Til sidst – eller rettere først og fremmest – har vi cirklen med det organisatoriske medlemskab. Den er her tegnet som den største cirkel. Ikke ud fra hvordan det typisk ser ud på de fleste arbejdspladser, men derimod ud fra en generisk idealsituation: Denne cirkel bør fylde mest, optage os mest, være mest i spil i vores kommunikation og ageren med hinanden i organi-

sationer. Cirklen handler om at holde fokus på kerneopgaven som højeste kontekst, at møde alle andre ansatte som organisationsmedlemmer og at huske sig selv på, at man primært er ansat i organisationen som bidragsyder og selv har valgt at træde ind i denne rolle som medlem af organisationen. Dermed også sagt, at man har mulighed for at melde sig ud igen. Medlemskabet er midlertidigt, men så længe man er ansat i organisationen, bør det være det primære fokus og dermed den rolle, man hovedsagelig agerer i og fra, når man er på arbejde.

Således bør denne cirkel være det primære kommunikationsrum i organisationen. Det er her, det kan blive tydeligt for os, hvad vi skal med hinanden. Hvad vi skal udrette sammen. Og hvorfor det er vigtigt, at vi samarbejder. Det er oplagt at mødes i dette rum, for vi har alle selv valgt at være medlemmer af den pågældende organisation, og sædvanligvis har vi valgt dette (også) på grund af et engagement i kerneopgaven. Dette har vi tilfælles, og når vi kommunikerer i dette rum, mødes vi dermed i et fælles afsæt. Når vi derimod kommunikerer i det faglige og det personlige rum, er der meget, der kan skille os ad.

Alt dette handler om, hvad det vil sige at være ansat i en virksomhed. Uanset hvad man er ansat til, og uanset om man er leder eller medarbejder, specialist eller generalist, erfaringen eller mindre erfaring, akademiker, faglært eller ufaglært. Enhver ansat er der for at bidrage til den kerneopgave, som er hele virksomhedens eksistensberettigelse. Grunden til, at virksomheden er til. Disse bidrag handler selvfølgelig om, at man løser sine faglige arbejdsopgaver så godt som muligt. Det er indlysende. Men det handler også om, at man påtager sig et aktivt medansvar for helheden og kerer sig om virksomhedens samlede succes. Og det kræver mere, end at man løser sine faglige arbejdsopgaver uden anmærkninger.

For det første kræver det, at man løser sine faglige arbejdsopgaver med henblik på virksomhedens kerneopgave. Konkrete opgaver kan løses på mange forskellige måder. Nogle måder tager hensyn til helheden, andre gør ikke. Sidstnævnte kan være "gode nok" set i et afgrænset perspektiv. Fx kan en fortravlet pædagogmedhjælper vælge at give alle børnene deres overtøj på, så de kan komme hurtigt ud at lege. En god nok løsning i forhold til den konkrete opgave at få børnene ud på legepladsen. Men ikke en god nok løsning, når institutionen som helhed arbejder for at understøtte børnenes selvhjulpethed og læring via hverdagsituationer. Så ville

det være bedre, at pædagogmedhjælperen lod børnene tage tøjet på selv. Det vil tage længere tid og kræve mere tålmodighed og vejledning fra pædagogmedhjælperen – og det er lige præcis det, vedkommende er der for.

For det andet kræver det, at man bruger sin personlighed på måder, der understøtter løsningen af virksomhedens kerneopgave. Når vi går på arbejde, er vi selvfølgelig dem, vi nu engang er – men det giver os ikke et fritrum til at opføre os, som det nu end falder os mest naturligt. Selvom man er typen, der elsker rå humor og store armbevægelser, må man finde måder at agere på, der giver plads til andre. En arbejdsplads er ikke et sted for personlig udfoldelse; det er et professionelt fællesskab, hvor vi skal agere og reagere situationstilpasset. Vi er os selv, og vi kan ikke tvinges til at lave om på os selv. Men vi kan og skal agere professionelt.

At være og at gøre er ikke det samme. Vores væremåde er en privatsag, men vores handlinger skal vælges, ud fra hvad der er mest nyttigt for vores arbejdsfællesskab som helhed.

GRUNDANTAGELSER: GRUNDSTOF I DET ORGANISATORISKE MEDLEMSKAB

Som organisationsmedlem må man også forholde sig til erkendelsesteori og videnskabsteori. Der er ingen vej udenom. Begreberne kan forekomme abstrakte, men deres indflydelse på vores arbejdsliv er i allerhøjeste grad konkrete. Når vi som organisationsmedlemmer prøver at forstå, hvad der foregår, og hvorfor andre gør og siger, som de gør, trækker vi på erkendelsesteori. Når vi kommunikerer, holder møder, deltager i leder-, medarbejder- eller teamudvikling, besvarer trivselsundersøgelser osv., trækker vi på erkendelsesteori. Og vi bliver trukket ind i erkendelsesteori. Vi ved det ikke nødvendigvis, og vi ved heller ikke nødvendigvis, hvilken erkendelsesteori vi trækker på eller bliver trukket ind i. Men vi er aldrig fri af erkendelsesteori. Der er erkendelsesteori i al kommunikation og i alle handlinger. Det erkendelsesteoretiske tog buldrer derudad hver dag, og hvis vi ikke er togførere, der kender vores tog, ved, hvorfor vi kører det, og hvor vi kører hen, er vi blot passagerer. Som passager kan man ikke bestemme,

hvor toget skal hen, eller hvor hurtigt det skal køre. Og som passager kan man heller ikke stå af et vilkårligt sted undervejs. Man kan blot lade det hele være op til togføreren og enten nyde turen og scenariet eller tage en køresyggepille og lægge sig til at sove.

Erkendelsesteori handler om, hvad vi forstår som viden, hvordan vi forstår vores viden, og hvordan vi mener, at vi kan vide noget. Det er en hypotetisk tilgang til det, vi ellers er tilbøjelige til at tage for givet. Vi mener fx at vide, at solen også står op i morgen. Men ved vi det nu helt sikkert? Eller antager vi det bare? Hvordan kan det være, at vi mener at vide det eller antager det? Er der mon nogen af os eller andre grupperinger, der ikke ved det, eller ikke mener at vide det? Pludselig bliver det banale komplekst, og vi kan ikke tage noget for givet eller føle os sikre på noget. Det kan skabe usikkerhed – men det kan også skabe forøget tanke- og handlerum. Hvad ville vi fx gøre, hvis solen ikke stod op i morgen? Formentlig noget andet end det, vi gør, så længe vi regner med, at solen står op i morgen. Vi ville i hvert fald overveje andre handlinger end de mere rutineprægede, hvis solen ikke stod op i morgen.

Erkendelsesteori er på denne måde en udforskning af og en distancering til vores grundlæggende antagelser: Det er at stille spørgsmål til alt det, vi mener at vide, og det, vi tager for givet. Når vi sætter erkendelsesteori i spil i organisationer, kan vi fx spørge, om vi nu også er sikre på, at vi har regnet hinanden ud – ved jeg med klippefast sikkerhed, hvad min kollega mente, da hun sagde det ene og det andet til mig? Eller mener jeg bare at vide det? Er det, jeg mener at vide om meningen med det, hun sagde, mon noget virkeligt eller blot en idé, jeg har? Og hvis det er en idé, hvor har jeg så den fra? Og hvilke andre idéer, dvs. forståelser af meningen med det, hun sagde, kunne jeg også få – eller kunne vi udvikle sammen? På denne måde kan jeg blive usikker på, om jeg mon forstår, hvad andre mener. Usikkerheden kan give plads til undersøgelse og udforskning, for det, jeg ikke kan vide med sikkerhed, kan det jo være klogt at spørge lidt ind til. Således bliver der plads til nysgerrighed i mit tankerum, og der bliver plads til dialog i mit handlerum. Uden disse erkendelsesteoretiske overvejelser risikerer jeg, at mit tankerum begrænses til skrækkelige fortolkninger, og mit handlerum til ansvarsløse reaktioner a la: „Når hun siger A, betyder det helt klart B, og jeg kan derfor kun gøre C.“