

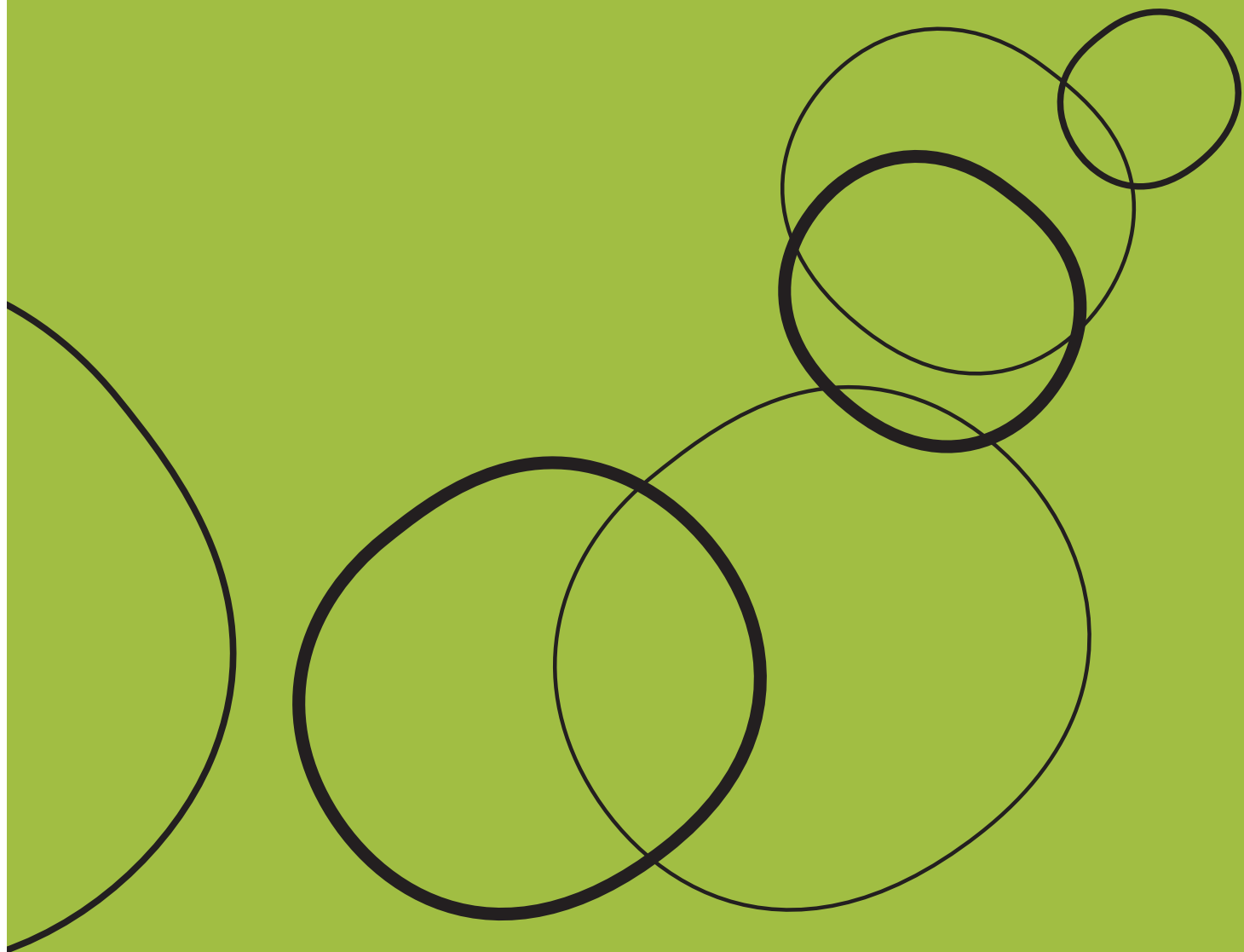
FOKUS

FORUM FOR KVALITET OG UDVIKLING I OFFENTLIG SERVICE

NR. 37 · JUNI · 2009

debat

Tillid og mening i arbejdet



Anne Marie Pahuus

"Tillid og mening i arbejdet" er udarbejdet for FOKUS af Anne Marie Pahuus.

Redaktion: Peter Juncker-Mikkelsen, FOKUS-sekretariatet

FOKUS – FOrum for Kvalitet og Udvikling i offentlig Service – er et initiativ, som skal styrke arbejdet med kvalitetsudvikling i regioner og kommuner.

Copyright: 2009 FOKUS og forfatteren

Juni 2009

Layout: I♥SISTERBRANDT

ISBN nr. 978-87-90837-07-5

Rapporten kan downloades på FOKUS' hjemmeside: www.fokus-net.dk

Parterne bag FOKUS er:

KL

Danske Regioner

DSI – Dansk Sundhedsinstitut

AKF – Anvendt KommunalForskning

Frederiksberg Kommune

Københavns Kommune

KTO – Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte

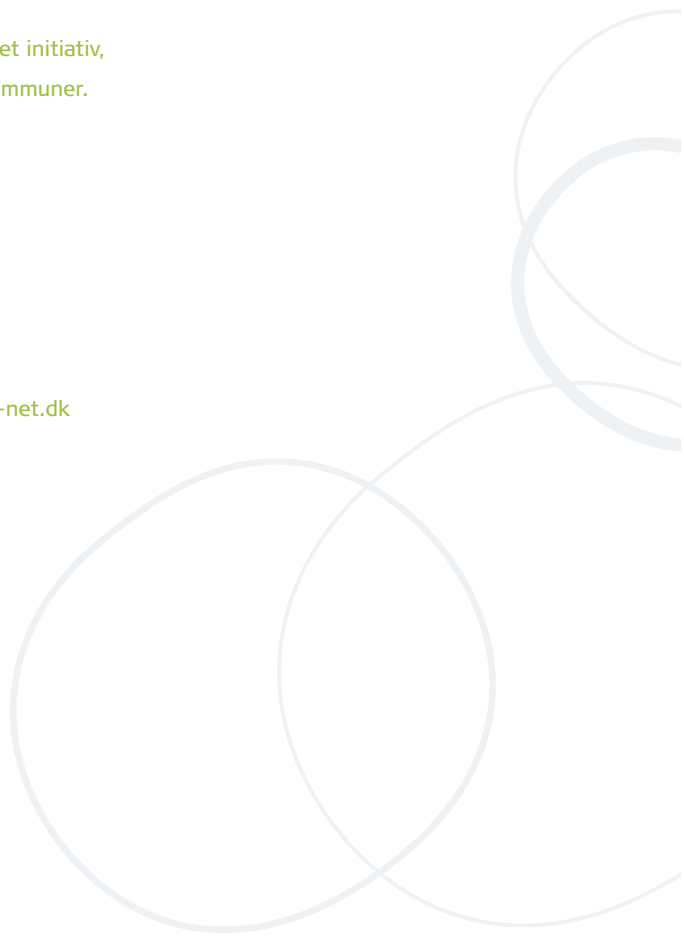
Kommunaldirektørkredsen

Regionsdirektørkredsen

FOKUS-udgivelserne er skrifter om kvalitetsudvikling, som henvender sig til ledere og medarbejdere, som i praksis arbejder med kvalitetsudvikling, men de vil også være af interesse for politikere i regioner og kommuner. De synspunkter, der bliver fremsat i udgivelserne, deles ikke nødvendigvis af alle parterne bag FOKUS.

FOKUS støtter udarbejdelsen af rapporter gennem en bevilling fra Det Kommunale Momsfond.

Anne Marie Pahuus' forskning i tillid er desuden støttet af Velux Fonden



Forord

Den offentlige sektor har – mere end nogensinde før – behov for at tiltrække og fastholde kvalificerede og kreative medarbejdere de kommende år. Man snakker ofte om moderne medarbejdere som "meningssøgende" medarbejdere, og begreber som motivation, faglighed, tillid, identitet og arbejdsglæde er væsentlige for offentligt ansatte. Der er samtidigt voksende fokus på vidensdeling, dokumentation, effektivitet og styring. Den offentlige sektor befinder sig i dag midt i dette spændingsfelt, hvor dokumentation og standarder kan stå i modsætning til kreativitet og faglige skøn.

Der er brug for bidrag fra alle sider i forhold til at forstå og konkretisere begreber som mening og tillid i arbejdet og pege på

veje til at omsætte de fine ord til dagligdagens praksis og rammer. I denne pjeces har vi bedt en filosof, der har arbejdet med begreberne både teoretisk og i arbejdslivsstudier, forklare og forstå arbejdsglæde, tillid og "mening" som en forventning til arbejdet.

På arbejdspladserne er de lidt mere forsigtige termer som trivsel og tilfredshed ved at blive afløst af et fokus på arbejdsglæde. Er der blot tale om, at der er gået inflation i ordene, eller er overgangen fra trivsel til mening og fra tilfredshed til arbejdsglæde et egentligt paradigmeskifte? Det må udviklingen vise, men denne pjeces giver et bud på, hvad der sker med vores forståelse af arbejdet, når det skal rumme vores forventninger om mening.

Mette Wier, formand, FOKUS' bestyrelse

Indhold

| | |
|--|-----------|
| Indledning: Hvordan skaffe kvalificeret arbejdskraft til det offentlige | 5 |
| I | 7 |
| Hvordan ledes der hen imod det meningsfulde arbejde? | 8 |
| Kvalitet set indefra | 8 |
| Motivation | 10 |
| Ansvarlighed | 10 |
| Dømmekraft | 12 |
| Lethed | 12 |
| II | 14 |
| Organisationer anskuet fra et meningsperspektiv | 14 |
| Synlighed er meningsfuldhedens nye standard | 14 |
| Forandring, der bygger på tillid | 15 |
| III | 18 |
| Identitetsskabende arbejde | 18 |
| Tillid til dømmekraft | 18 |
| Fra nedskrevne regler til synlige medarbejdere | 19 |

Indledning: Hvordan skaffe kvalificeret arbejdskraft til det offentlige

Fra virksomheders og organisationers side forsøger man stadig trods de modsatrettede dønninger fra finanskrisen at forstå og foregribe det voksende problem med at skaffe kvalificerede og veluddannede medarbejdere til fremtidens velfærdsopgaver. Det er som et svar på denne udfordring, at mange forsøger at tage medarbejderperspektivet alvorligt ud fra, at en arbejdsplads, der kan tilbyde meningsfulde rammer for arbejdet, også kan tiltrække arbejdskraft.

Universitetets humanistiske forskere er på deres side blevet klar over, at de sidder inde med en viden, der har stor værdi for virksomheders og organisationers konstante forsøg på at skabe gode arbejdspladser. Der er kommet en ny interesse for at forstå de menneskelige længsler, drømme og ønsker, vi lever ud i arbejdet, og at beskrive det, der sker i vores samfund, på et menneskeligt plan. Hvad gør det ved medarbejderes tro på egne evner og talenter, at der for det manuelle arbejdes vedkommende bliver stadig mindre plads til gentagelser og rutiner? Hvad betyder det for den danske arbejdsstyrkes selvforståelse, at produktionsarbejde forfines og udvikles langt fra lokalt oparbejdede rutiner, mens man forsøger at tiltrække stadig mere specialiseret og international arbejdskraft til at løse de udviklingsopgaver, som fremtidig velfærd forventes at afhænge af?

Spørgsmålet om tiltrækning af medarbejdere vil kræve nye og kreative svar i mange år fremover, men i det følgende skal vi

forsøge at se på, hvordan man ved at inddrage de eksisterende medarbejdere i processen kan give kommende medarbejdere en bedre fornemmelse af den forskel, de kan gøre i et kommende job. Det er en enslydende forventning hos unge på vej ind på jobmarkedet, at de gerne vil gøre en forskel. Denne forventning taler man mest direkte til, hvis man går ind på meningsperspektivets betingelser og ser på, hvordan arbejdet opleves for dén, der udfører det, snarere end for dén, der ser resultaterne af det. Vi kan vurdere en arbejdsplads på mange måder, men en resultatmåling eller en statistik over ydelser, omsætning, lønniveau eller andet kan ikke fortælle en kommende medarbejder om, hvordan det er at være en del af den arbejdsplads. Er stedets prioriteringer klare for den enkelte? Kan man se en linje i de ting, der gennemføres fra ledelsens side og genkende sine egne ønsker i organisationens forandringer?

Tiltrækningen sker da ud fra hvilken type person, man opfatter sig selv som og gerne vil ses som. En meningsskabende organisation er nemlig for kommende medarbejdere lig med, at man oplever en form for sammenfald mellem det, man selv står for, og det som medarbejderne kan fortælle om at være en del af denne. Den meningsskabende organisation er derfor påvirkelig over for to ting. Dels over for at organisationen glemmer at bevæge sig, når der sker en forskydning i selvopfattelsen hos de medarbejdere, man allerede har ansat; dels over for, at ledere forsøger at flytte organisationen uden at få de ek-

sisterende medarbejdere med sig. I begge tilfælde har man en situation, hvor ingen af de medarbejdere, man allerede har, kan fortælle de kommende medarbejdere om meningen med den organisation, de er en del af.

Men det er ikke altid enkelt at indrette en organisation efter medarbejdernes udtrykte længsler og ønsker i retning af et meningsfuldt arbejdsliv. En udtrykt for-

ventning om fx høj faglighed kan dække over mange forskellige ønsker til organisationens prioritering. Hos nogle handler det mest om, at organisationen til stadighed arbejder for deres eget fags anseelse, hos andre kan det handle om, hvorvidt de selv oplever at vokse personligt gennem arbejdsmæssige udfordringer, hos endnu andre om synlig vilje til at lade medarbejdernes kompetenceløft følges af lønløft og større ansvar.

Hvordan ledes der hen imod det meningsfulde arbejde

Meningsperspektivet er som allerede antyd det et "indefra"-perspektiv i den forstand, at det ikke kan formuleres uafhængigt af arbejdsindholdet. Modsat en detailstyring, men også modsat et princip om ikke at blande sig i en arbejdsplads' kultur, betoner det medarbejdernes og de lokale leders frihed til og ansvar for at tage vare på kultur frem for struktur. De meningsfulde relationer inden for organisationen og til de mennesker, der nyder godt af kvaliteten af arbejdet, skal plejes – eller rettere, relationerne skal kunne vokse og næres godt hjulpet af en ledelse, der tør satse på de mennesker, som organisationen allerede har ansat. At udøve en ledelse i lyset af hvilken et godt arbejdsmiljø kan opstå, dvs. hvori medarbejderne vokser med stolthed, kræver en særlig form for opmærksomhed og ledelsesmæssig dømmekraft.

Det er en første forudsætning for at tage arbejdets mening alvorligt som rekrutterings- og fastholdelsesredskab, at man som leder smyger sig uden om de mest iltfattige og enslydende målbeskrivelser og visioner og i stedet giver plads til at udvikle de bedste rammer for arbejdet uden samtidig at skulle føre bevis for rammernes kvalitet, mens de skabes i fællesskab med medarbejderne. Mellemlederrollen er således dømt til at mislykkes fra et meningsperspektiv, hvis det er mellemlederens fornemmeste rolle at dokumentere kvantitativt opadtil i systemet, at dét, vedkommende sætter i gang af kvalitativ art

blandt medarbejderne, har værdi. Meningsperspektivet er med andre ord et kvalitetsperspektiv, der måler ledelseskvalitet som udøvelse af dømmekraft og ikke som dygtig dokumentationsopfyldelse.

Dette nye kvalitetsperspektiv er da også ved at opstå flere steder uafhængigt af hinanden. Fra regeringens hold og hos mange kommuner fx i direkte opgør med flere års voksende dokumentationskrav og i mange virksomheder som et arbejde med virksomhedens "kultur" på lige fod med økonomiske tiltag til forbedring af virksomhedens drift.

Men hvorfor overhovedet forsøge at udtænke alternative løsninger på problemet med at skaffe tilstrækkeligt med kvalificeret arbejdskraft til offentlige arbejdspladser? Kan tryghed og god løn ikke i sig selv skaffe denne arbejdskraft fremover?

Svaret må være, at de mange medarbejdere, som vægter udviklingsmuligheder højere end tryghed i ansættelsen, også skal kunne få øje på den attraktive fordel i at blive offentligt ansat frem for privat ansat. Hvorfor vælge at slå ind på en vej, der leder til forskellige job i det offentlige, snarere end at tage skridtet fuldt ud og opsøge job hos virksomheder, der faktisk bliver drevet som virksomheder, fordi de er født sådan? Hvorfor vælge at arbejde i en kommunal, offentlig sektor med områder som teknik og miljø, sundhed, børn, ældre, handicappede, hvis man betragter udviklingsmuligheder som langt mere sat i system inden for en privat virksomhed?

Den forsøgte løsning har igennem flere år været at omskabe offentlig service til drift på virksomhedsvilkår. Konkurrence har skullet give skubbet til en bedre incitaments- og karrierestruktur. Imens har mange private virksomheder paradoksalt nok hentet inspiration fra dengang, hvor de ansatte i offentlige servicefunktioner endnu kunne slå på deres jobs kaldspræg. Jobbet var et kald og blev valgt af personer, der ikke synes de kunne gøre andet end at undervise børn, tage sig af ældre eller sikre syge en ordentlig pleje.

Kvalitet set indefra

Med kaldsperspektivet lå der en mulighed for at se på jobbet indefra, fra den persons perspektiv, hvis liv fik en højere mening gennem arbejdet. Kaldet er udtryk for en følelse af, at man er i sit rette element, mens man arbejder – at man føler, man er havnet på den rette hylde. Det var den fornemmelse, som Danske Bank forsøgte at slå på, da de opfandt sloganet "Gør det, du er bedst til, det gør vi".

Kvalitetsreformen for den offentlige sektor betonede noget helt andet. Den lagde op til en stor øvelse i at se de offentlige arbejdspladser fra en forbrugersynsvinkel, dvs. fra brugerens, patientens, klientens eller borgerens perspektiv som skattebetaler. Vi har ikke været vant til at tænke sådan som skattebetalere i Danmark. Styrken i det danske system har netop været, at vi var solidariske uden beregning, vi opfattede ikke skattebetaling som et noget for noget. Kvalitetsreformen stillede os i en situation, hvor kriteriet på en velfungerende offentlig sektor blev dels korrekt prioritering og fordeling af midlerne, dels borgerens frihed til at vælge mellem kon-

kurrerende og dermed markedseffektive servicetilbud. Det kan være fint set fra et forbrugerperspektiv, men set fra et medarbejderperspektiv er det ikke lykkeligt. Det er højst en meget indirekte motivation, at der findes en erklæret tilfredshed med forholdet mellem ydelse og pris.

Når man spørger til meningen med arbejdet, er og bliver dette forbrugsperspektiv en omvej: det tager ikke udgangspunkt i dem, der udfører arbejdet, højst i dem, arbejdet udføres for. Meningsspørgsmålet stiller os i en anden type situation, som man endnu først er ved at vænne sig til at stå i, måske hjulpet på vej af en kapitalflowskrise, der har udviklet sig til en egentlig opbremsning af den økonomiske optimisme hos virksomheder og forbrugere. Meningsspørgsmålet lægger vægten på de personer, som løfter opgaverne i den offentlige sektor. Her spørger man ikke til prisen for pleje, omsorg, beskyttelse, vedligeholdelse etc. Man spørger i stedet fx til, hvad der gør plejen til et meningsfuldt virke, og videre til, hvorfor den og den har valgt at arbejde med det, som vedkommende gør. Skal man forstå dette, må man se på det liv, som arbejdet giver mulighed for at leve. Med andre ord fokuseres der med meningsspørgsmålet på arbejdsindholdet og ikke på arbejdets produkter.

Motivation

Lad os opholde os lidt ved denne idé om arbejdsindholdet i stillingerne på det offentlige arbejdsmarked og slå fast, at mening berører flere ting. Mening kan både have at gøre med at føle sig nyttig i sit arbejde, at kunne modnes og udvikles via de sociale relationer på arbejdet samt at gøre med at have lyst til arbejdet.

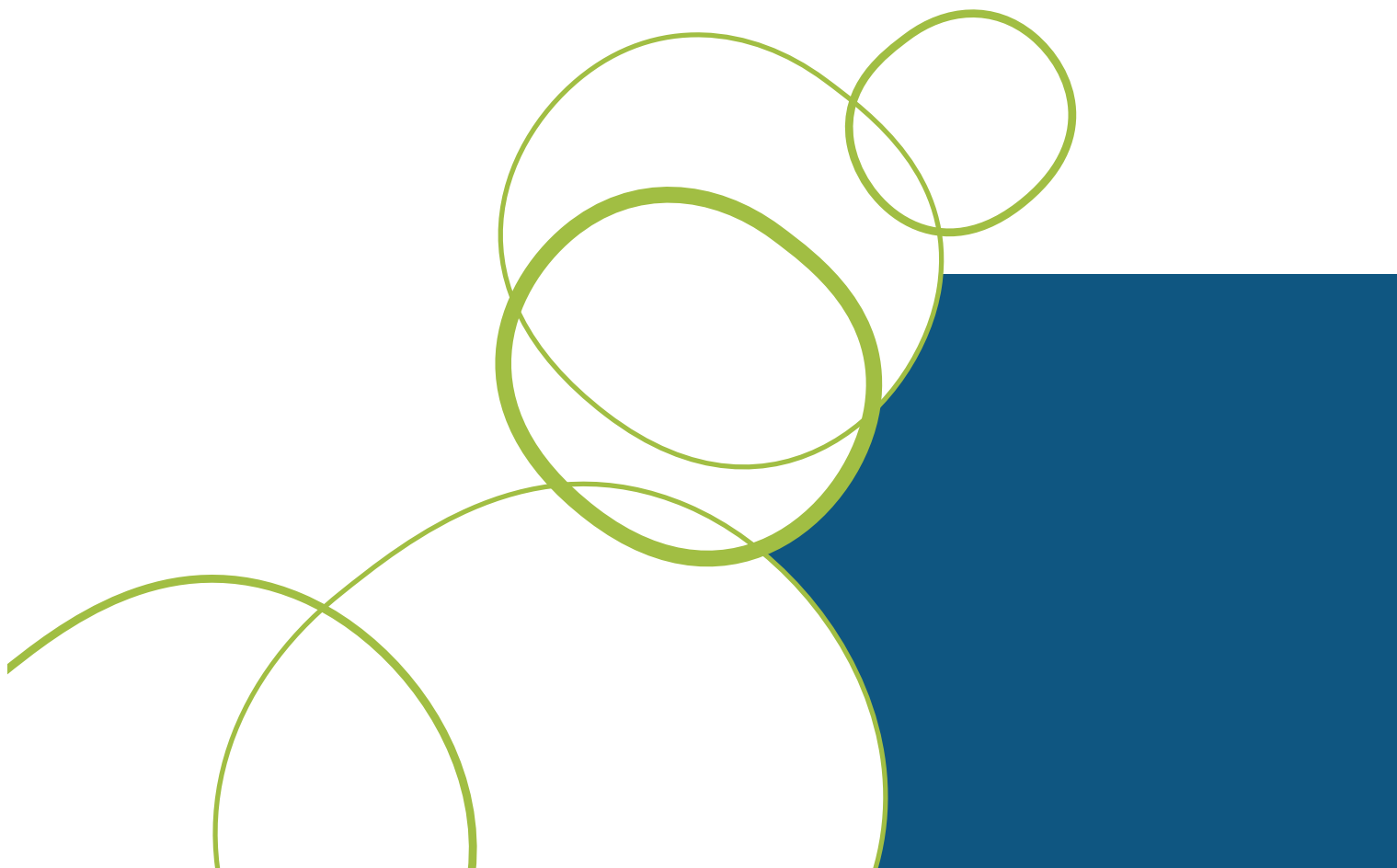
Meningsfuldt er det som allerede nævnt at gøre noget, som man selv føler, at man er god til, dvs. som opleves som ens rette element. Meningsskabende bliver arbejdet dog først for én, når man erfarer, at det, man er god til, har en vis nytteværdi for andre. Så bliver den vilje, man har gennemført sit arbejde med, til andet og mere end stædighed, udholdenhed eller vedholdenhed. Viljesindsatsen sker da ikke kun for at bevise over for sig selv, at man kan noget – det har også en mening for den omverden, der har brug for ens indsats. Det skaber respekt omkring én, når man sætter noget ind på at gøre arbejdet godt for det fælles bedste.

De fleste tager en fælles deadline mere alvorligt, end de tager deres egne private forsætter om at gøre dette eller hint. En

aftale indgået med andre er mere forpligtende og igangsættende end en aftale, man blot indgår med sig selv. Og den er også mere meningsgivende.

Med et nyttefokus på arbejdet ligger arbejdets væsen således ikke uden for arbejdet selv, det gælder dette arbejde for så vidt som det er gennemvævet af fælles forventninger til den enkeltes vedholdenhed. At tro på, at arbejdet nytter, betyder at arbejde vedholdende lige så længe, man kan se, at andre faktisk har glæde af det.

I en motivationsforståelse af denne art betyder det, at mennesker kan være drevet af noget helt andet end egoistiske behov og krav om tilfredsstillelse, nemlig en søgen i form af indre forventninger, længsler, håb og drømme. Det er disse, som driver



mennesker mod mening. Forventninger, håb og drømme er ikke kun individuelle ønsker, men næres af mødet med andre menneskers længsler. Udgangspunktet er således, at lykke ofte opleves som den fælles søgen, vi har med andre.

Det betyder ikke, at behov eller for den sags skyld konfliktende behov ikke eksisterer. Men det er interessant, hvorfor det kan være mere eller mindre meningsfuldt at få behovene opfyldt, og hvorfor det kan være befriende at begrænse nogle behovs udfoldelse for i et samlet perspektiv at kunne kalde sig lykkelig.

Forbinder man meningsperspektivet med spørgsmålet om dannelsen af en moderne medarbejderidentitet, vil man kunne få et klarere blik for, hvorfor nogle behov står mere centralt end andre. Behovene behøver med andre ord den kontekst, som meningsbegrebet tilbyder. Sat ind i meningsrammen vil ethvert behovs betydning kunne måles på, om det står i vejen for eller nærer de hensigter, de værdier og de formål, som mennesker har i deres liv og som er tæt forbundet med hensynet til andre end én selv.

Ansvarlighed

At gøre ting med vilje er andet og mere end at være motiveret, det er også at have en idé med det, man gør, dvs. at gøre ting forsætligt og med en hensigt, som andre kan regne med. Man må stå bag det, man siger.

Arbejdet hører hjemme blandt de typer af aktivitet, hvori den enkelte gør noget med vilje og kan blive stillet til ansvar for det af dem, der er afhængig af vedkommendes indsats. At have et meningsfuldt arbejde er

således at have muligheden for at blive en person, som andre regner med, og som andre betragter som bidragende med noget.

Tvinges man derimod af krav udefra til at udføre et arbejde, som man i virkeligheden ikke selv kan stå inde for, så tæres man hurtigt op som medarbejder. Meningen forsvinder ud af arbejdet. Man kommer til at føre et dobbeltliv, som risikerer at kænre når som helst. At være motiveret for sit arbejde er således ikke kun at sætte sin vilje ind på det, det er også at vide og skønne i fællesskab om, hvor man vil hen og blive værdsat og genkendt som ophavsmand til dette skøn.

En medarbejders arbejdsglæde kan fx forsvinde, hvis vedkommende splittes mellem forskellige fællesskabers hensyn, fx mellem et ønske om at kunne agere loyalt over for den institution eller organisation, de tilhører, og et modsatrettet, men bredere samfundsmæssigt hensyn, som de føler sig forbundet med ud fra deres personlige politiske overbevisning. Men meningen i arbejdet kan også forsvinde fx for en rådgiver, der blot bliver sat til alt muligt andet end at rådgive. Man genkender sig selv i arbejdets væsen, for så vidt som det faktisk er i overensstemmelse med den vilje, man selv lægger i det, og for så vidt som man kan se sig selv i øjnene som den, man er, mens man er på arbejde.

Dømmekraft

Med de relationer, vi indgår i, stilles vi samtidig over for en udfordring, der har med fortolkning, forståelse og dømmekraft at gøre. For at komme den betydning af ordet mening nærmere, kan man tage et eksempel med en rådgiver, fx en socialråd-

giver, der skal træffe nogle beslutninger om, hvilken hjælp der skal ansøges om. Han eller hun ved måske, at klienten har et klart ønske om at nogen tager over i forhold til at vise en retning for vejen ud af en krisesituation, men ved også, at klienten fremover vil få brug for at agere mere selvstændigt end tidligere. Socialrådgiveren træffer sit valg ud fra, hvilken sagsbehandling der bedst opfylder meningen i den konkrete situation.

Meningen er her en afvejning af situationens forskellige krav om at kende lovgivningen, assistere og vise initiativ, tage hensyn og appellere til det mest livskraftige i den andens måde at tackle svære situationer på. Meningen ligger ikke indbygget i hverken lovgivning, krise eller engagement, men i den situation, som rådgivningen er en del af. Arbejdsindholdets mening er altså ikke noget, der er i de enkelte dele – i serviceloven eller i klientens konkrete behov – meningen kommer med det forhold, som vores socialrådgiver har til sin klient, med socialrådgiverens ekspertise og kompetencer og med det forhold, klienten har til sin egen situation.

Mening opstår her som en sammenhæng i den fortolkning eller det perspektiv, der er nødvendigt for at kunne få det rette sigte på de konkrete arbejdsmæssige udfordringer. Mening betyder således, at alle ens evner, talenter, viden og kompetencer er i brug i et møjsommeligt hensyn til og i forståelsen af egne muligheder, andres behov, andres bedømmelse og andres muligheder.

Denne mening i arbejdet bestemmes af mange ting, bl.a. af hvor god tid vi har, om vi er pressede eller har ro til at tænke os

om. Mennesker reagerer ikke ens på tidspress. Derfor kan nogle vælge job, hvor det er en indbygget del af arbejdet at kunne vise beslutsomhed, mod og handlekraft under pres. For andre vil den samme type krav udgøre det, der skal undgås for at kunne handle rigtigt og klogt. Mens det kan være en motivationsfaktor for den ene, kan det være det opslidende og tærende vilkår for den anden. Den ene kan og den anden kan ikke skønne professionelt, når der er fare på færde. Der er typer af arbejde, som har indbygget et tidspres i sig, hvor evnen til at reagere hurtigt, nøgternt og kompetent er afgørende for at kunne udføre det. Det er job, hvor kontrasten mellem liv og død er nærværende og dermed også et alternativ, man forholder sig til som en del af sit arbejde. Men der er også typer af arbejde, hvis mening består i at kalde på eftertænkning og grundig analyse, og hvor de vigtigste beslutninger træffes længe før, der skal handles. Erfaring viser sig for denne type medarbejder ikke i, at vedkommende kan agere på sine fornemmelser i øjeblikket, men i at vedkommende fx har oparbejdet stor indsigt, hvormed mange typer af konsekvenser kan dukke op som relevante for at træffe den rigtige beslutning. En stor forestillingsevne modsat en god situationsfornemmelse, kunne man måske kalde disse to væsensforskellige former for veludøvet dømmekraft.

Hvis de to forveksles, kan de medarbejdere, der har valgt jobbet, hurtigt komme til at føle, at de befinder sig det forkerte sted. Hvis beslutninger, der efter medarbejderens vurdering kræver god tidsovervejelse til at male et tilpas nuanceret fremtidsscenarie op, i stedet lægges ud i sidste øjeblik til denne medarbejder, vil det være

et dårligt møde mellem de analytiske kompetencer, vedkommende værdsættes for, og det arbejdsindhold, som vedkommende tilbydes. Af en medarbejder vil et sådant tidspres opleves som opslidende og som noget, der dræner arbejdet for mening. Vedkommende vil måske opleve det som et udslag af dårlig ledelse – en ledelse der reagerer på et pres oppefra ved at udsætte sine medarbejdere for det samme. Et tidspres kan være et uomgængeligt vilkår, som den enkelte har lært at agere fortolkende indenfor, men det kan også være et pro-

blem, der opstår, uden at nogen har villet det, og som ingen kan finde en fornuftig vej ud af.

Lethed

Den fjerde og sidste betydning af mening, man kan pege på, angår ikke motivationen, ansvarligheden eller dømmekraften, men den lyst, leg eller følelse af lethed, som gerne skal være forbundet med arbejdet. Blandt nogle psykologer er arbejdsglæde blevet beskrevet som "flow". Det

er kendetegnet ved en form for opslugt selvforglemmelse og en form for koncentration uden anstrengelse. Det er således en beskrivelse af situationer, hvor man enten spiller godt som et team, eller hvor tingene går som en leg hen imod et mål, som man nærmer sig naturligt. Det legende aspekt af arbejdet opstår også ofte i en ping-pong med kolleger, når der er plads til humoren som social situation.

Men kendetegnende for denne form for lystpræget oplevelse er, at den ikke er fremkommet gennem anstrengelse, men opstår mere som en form for timing, hvor tingene går op i en højere enhed. Denne timing rummer humoren, men oplevelsen af lyst og glæde kan også rummes i nogle helt andre former for lethed af en mere alvorlig art, fx lettelsen over sammen at have gjort hvad der skulle til for at få afleveret en opgave op til en deadline, eller den lettelse, der opstår, når man opdager, at man ikke er alene om oplevelsen af noget som vanskeligt og svært. Uanset om det er øjeblikke af lys og lykke som lettelse midt i lidelsen, den befriende latter over noget morsomt eller den generelle fornemmelse af, at tingene går som en leg, så er det erfaringsområder, som bedst lader sig beskrive følelsesmæssigt. Det betyder ikke, at området er uden for fornuftens rækkevidde, blot at det dækker over nogle situationer, som ingen kan give en manual til. Situationer af flow og lethed opstår af sig selv, når der er plads. De bærer et mål i sig selv og søges for deres egen skyld. Humoren kan derfor aldrig blive et redskab

– dertil er den for grundlæggende et vilkår. Mange tiltag af betydning for arbejdskulturen har ikke andet formål end, at man ønsker at finde en god måde at være sammen med kolleger på for at denne lethed kan opstå i relationen mellem kolleger.

Mening set i et medarbejderperspektiv kan på denne måde beskrives ud fra i alt fire elementer, som god offentlig ledelse må tage udgangspunkt i. Det er fire elementer, der skaber mening i arbejdslivet og dermed glade medarbejdere.

- › Motivation sker ved at tale til folks forventninger, længsler og drømme frem for til deres behov.
- › Ansvarsfølelse og respekt hviler hos moderne medarbejdere først og fremmest på deres loyalitet over for egne holdninger.
- › Udøvelse af dømmekraft og skønsomhed sig fortolkning skal værdsættes som væsentlige fornuftsformer, der kræver den rette kontekst.
- › Arbejdsglædens livsrødder findes i humoren og i oplevelser af, at tingene går op i en højere enhed, i erfaringer af, at arbejdet føles naturligt og let.

Organisationer anskuet fra et meningsperspektiv

Man kan også spørge til den mening, som en organisation tilbyder. En organisation kan være en sådan meningskabende størrelse ved at være en let genkendelig enhed, som medarbejderne identificerer sig med. Da taler man ofte om, at en virksomhed har et stærkt brand. Den kan også fremstå som en organisation, der på en særlig måde indoptager mange tilsyneladende modstridende hensyn til både medarbejdere, samfund og konkurrencekraft, hvor meningen opstår som den rette afvejning af en lang række hensyn eller værdier; det beskrives ofte under forkortelsen CSR, organisationers sociale ansvar. Endelig vil man kunne tale om, hvorvidt organisationen opfylder et formål, og om dens eksistens i sig selv udgør en mening, som ikke dækkes af andre tilsvarende organisationer. Det kunne kaldes en virksomheds unikke innovations- eller læringsmiljø.

Organisationer, som formår at placere sig som meningskabende i disse tre betydninger, vil have et ry at trække på, de vil være kendt for noget, der har værdi ud over virksomheden selv. Man kunne også sige, at de har en troværdighed at trække på, som giver dem en vis overlevelseskraft selv i midlertidige krisetider. Det mest langsigtede og solide arbejde med en organisations troværdighed er dog at arbejde på medarbejdersiden med at skabe nogle relationer, der kan fylde den ramme ud, som udgøres af såvel brand, CSR som innovationskraft.

Disse relationer kan vi beskrive som synlighed og tillid.

Synlighed er meningsfuldhedens nye standard

En af de væsentligste måder, hvorpå organisationer kan være med til at skabe forandringer gennem medarbejderne, er ved at tage til efterretning, at drivkraften hos den enkelte kommer af den synlighed, som vedkommende har i relationerne til sine omgivelser. Det er oplagt at misforstå medarbejdernes forandringsvillighed i retning af en selvcentreret karriereorientering, hvor den enkelte kun bliver så længe på en arbejdsplads, som vedkommende kan forsvare over for sig selv og sit CV. Men sådan agerer kun få ansatte i offentlige stillinger, langt de fleste søger et sted hen, hvor der er tid og rum til at tænke sig om, og hvor det er muligt at knytte bånd uden at skulle forsømme disse bånd i næste øjeblik.

For organisationernes syn på medarbejderne gælder det, at man ved at se dem som idé- og relationsskabende væsner, der gerne vil opleve sig selv som nyttige og gerne indimellem have tid til at lade tid og sted forsvinde og gå totalt op i sagen, går bort fra et perspektiv, der handler om de ansattes økonomiske goder og over til et perspektiv, hvor enhver kan forvente at blive behandlet på en måde, der stemmer overens med deres måde at agere på og ikke blot strengt efter reglerne. Dette ønske om individualitet i betydningen personlighed udtrykt gennem arbejdet kræver

noget nyt af arbejdspladserne, som bringer spørgsmålet om talent ud over personaleafdelingens rammer.

At arbejdspladser skal fremstå som attraktive ved at sikre medarbejderne nogle stærke identitetsmæssige bånd er delvist udslag af en individualiseringstendens i form af selvrealiseringstrang; men faktisk er det ikke en trang, der nødvendigvis modvirker fællesskab. Knyttes selvrealiseringstrang og arbejde sammen, kan det ganske vist ske i form af selvhævdelse og selvfremskaffelse på andres bekostning, men det kan også sagtens være en selvrealisering uden mobning, stress og andre sygdomsfremkaldende faktorer. Selvrealisering behøver ikke at ske på bekostning af andre og på bekostning af fællesskabet, især ikke, når det sker i synlighedens form, hvor man vinder synlighed ved at forsøge at være den person, man gerne vil ses som af andre. Denne form for selvfremskaffelse er socialt bæret og socialt dannende. Det er en selvfremskaffelse, som er forenelig med både en stærk individualisme og forpligtende sociale bånd. Det er sundt for både medarbejdere og for virksomheden at råde over stærke, professionelle bånd.

Forandring, der bygger på tillid

En medarbejder skal for at opleve sit arbejde som meningsfuldt kunne modnes gennem arbejdet og opleve sit arbejdsliv som nyttigt, ansvarligt, opmærksomhedskrævende og lystfyldt. Det er en udfordring organisatorisk at skabe en helhed, hvori denne modnings- og udviklingsproces kan foregå. En organisations identitet udgøres af nogle medarbejdere undervejs mod nye udfordringer. Alt strategiarbejde

må derfor tage hensyn til, at det nye kommer med nye ideer fra de eksisterende medarbejdere og fra endnu ikke ansatte medarbejdere.

For medarbejderne er forandringer kun en drivkraft og noget, man kan stræbe efter, hvis forandringerne er mere end midler til at opnå et mål. Forandringerne skal selv være grunden, de skal rumme et mål i sig selv. Glemmer man målet, som arbejdet i sig selv udgør, kan ingen nok så lyse fremtidige mål legitimere forandringerne, mens de sker. Forandringerne bliver retningsløse, hvis de ikke er selvbegrundende. Det retningsløse arbejde tærer på lysten til at arbejde.

Lad os tage et eksempel på en forandring, der er blevet gennemført på mange offentlige arbejdspladser inden for de senere år, nemlig indførelsen af opgaveregistrering. Registreringen af en opgave har forskellig betydning alt efter, hvilken plads denne opgave havde organisatorisk. Tager vi fx indførelsen af stregkoder i hjemmeplejen, var problemet ikke, at man fik sat tid på de besøg, der blev givet til borgere. Det har snarere betydet en positiv udvikling, at man er blevet klar over, hvor stor en andel af de såkaldte varme hænder tid, der er gået med administration. Problemet var, at man med indførelsen af automatisk registrering fjernede den enkeltes mulighed for at bruge sit skøn og den faglige sparring med kolleger til at vurdere og prioritere patienternes varierende behov og til at indrette sig med de rytmer, de selv og deres kolleger havde brug for for at kunne blive ved med at arbejde godt. Med en frihed fra tvingende standarder er det muligt på den samme tur at tage en lang snak med én af de ældre og nøjes med et hurtigt besøg med støvsugning hos en anden

borger. Med indførelsen af standarder forsvinder denne smidighed i planlægningen måske ikke, men det gør behovet for at holde sin egen vurderingsevne ved lige i en faglig sparring med kolleger. Vurderingen er overladt til et systems registreringer. En vurdering og et skøn er imidlertid altid interessant at vende med andre med forstand på dét, man laver. Med indførelsen af standarder blev skønnet mindre relevant, og med skønnet forsvandt også en del af det kollegiale fællesskab, hvori man fandt sammen om de faglige vurderinger.

Et andet eksempel kan hentes fra misbrugsbehandlingen, der som en af flere gik over til en mere central økonomistyring med strukturreformen. Det viste sig i mange tilfælde som mest rentabelt at samle administrationen af de enkelte dagtilbud i større enheder og økonomistyringen, og dermed den detaljerede viden om budget og regnskab for det enkelte rusmiddelcenter, forsvandt fra centrene og placeredes centralt. Men økonomistyringens organisatoriske plads viste sig at være lige så væsentlig som dens administrative funktion. Organisatorisk havde det økonomiske overblik og viden om størrelsen af de enkelte poster betydet, at man kunne inddrage brugerne og vise dem, hvad tingene kostede. Var der fx store problemer med vold mod de ansatte, kunne man i et misbrugscenter begrunde en nedskæring i kostbudgettet med behovet for at hyre ekstra vagtmandskab. Det decentrale budget blev et råderum, som alle havde indflydelse på at prioritere inden for. Fra et medarbejderperspektiv betød indførelsen af central økonomisk styring, at de mistede en side af den relation, de før havde haft til kollegerne og til brugerne.

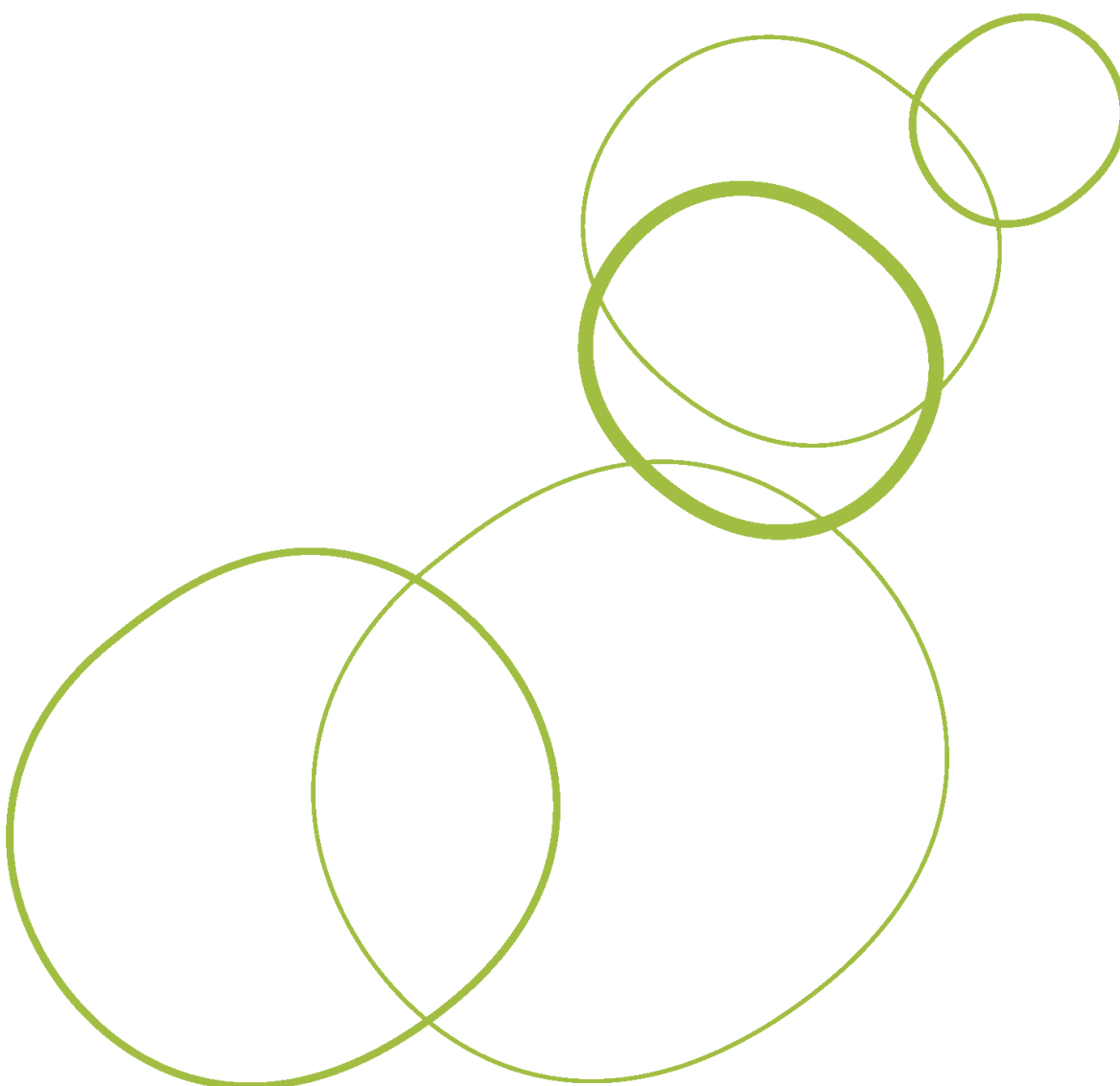
En forandring, der som stregkodesystemet fjerner incitamentet for vidensdeling og blot skaber muligheden for lettere dokumentation af tidsforbrug, er ikke velbegrundet fra et medarbejdersynspunkt. Ligesom en centralisering af økonomistyring ikke kan legitimeres af effektivitet i bytte for brugerinddragelse. Var der med hjemmeplejens stregkodesystem blot tale om, at man erstattede manuel dokumentation med automatisk registrering, så ville forandringen kunne begrunde sig selv som en mere meningsfuld brug af arbejdstiden. Kontrol kan meningsfuldt blive overtaget af registreringssystemer, der effektivt sikrer, at den enkelte medarbejders bevægelser afsætter sig spor i et databehandlingsystem. Hvis ingen har haft glæde af at tale om, notere og formidle den konkrete viden om den enkelte patients pleje og blot har betragtet det som en sur pligt, så er det velgennemtænkt at lade det overtage af systemers registrering. Men hvis dette arbejdsindhold beroede på skøn, og hvis noget af glæden ved arbejdet lå i at danne dette skøn, bruge det og vurdere dets gyldighed sammen med andre udøvere af skønnet, så burde et stregkodesystem have været suppleret af erstatninger for den overflødiggjorte vidensdeling.

Var der med den økonomiske centralisering blot tale om at lette det administrative arbejde for de enkelte dagtilbud, så ville det være oplagt at lade budgetlægningen og regnskabsaflæggelsen foregå centralt. Men eftersom økonomisk planlægning ofte handler om mere end penge, nemlig om en retfærdig fordeling af midler, hvor man er indstillet på at spare for at få det ønskede, så kan man fjerne megen motivation til handling ved at gøre de økonomiske oplysninger utilgængelige for de involverede.

Mange af de forandringer, som nu efterspørges i den offentlige sektor oven på mange års stigende styring, består da også i en appel om en genprofessionalisering i de offentlige serviceerhverv for at få arbejdsindholdet tilbage i arbejdet. Man finder et ønske om ikke at blive styret gennem regler for at kunne få det rum tilbage, hvori man i fællesskab fortolker hvad der er rimeligt, retfærdigt og rigtigt at gøre. Hensigten er at styrke den vidensdeling og den indflydelse, som er helt afgørende for, at arbejdet kan fungere.

Der er meget konkrete fordele at hente, hvis man medtænker medarbejderne som meningssøgende individer i en organisations udviklings- og strategiarbejde. De konkrete plusser, en organisation opnår ved at medtænke kultur og relationer i struktur- og forandringsprocesser, er således følgende:

- › Integration af individualistiske medarbejdere gennem sikring af synlighed på organisationens fælles scene.
- › En dynamisk organisation med udstrakt brug af vidensdeling.



Identitetsskabende arbejde

Kombinerer vi nu det netop påpegede angående hvad organisationer kan bibringe medarbejdere, med hvad vi tidligere så, at medarbejdere kan bibringe organisationer, kan man om en meningsfuld arbejdsplads for det første sige, at det er et sted, hvor medarbejderne har rum til en vis selvstændighed og ansvarlighed og derfor kan sætte vilje bag, mene noget, have en hensigt med det, de siger og gør. En organisation, der regner med sine medarbejdere, får tilregnelige medarbejdere.

For det andet kan mening udpeges som de aktiviteter eller den form for arbejde, der rummer et mål i sig selv og ikke kun uden for sig selv. Det skal være sjovt, lystfyldt og meningsfuldt at være med og at handle i overensstemmelse med organisationens idealer. For så vidt som en moderne medarbejderidentitet dannes ud fra, hvad man stræber mod at være, og hvordan man forholder sig til alt det, man er undervejs mod, er en organisationsudvikling altid bestemt af, om organisationens, ledernes og medarbejdernes længsler og drømme peger i nogenlunde samme retning. Gør de ikke dét, ligger den lykkelige skilsmisse lige for.

Endelig er en meningsskabende organisation med til at sikre medarbejdernes synlighed, så længe den enkeltes bidrag ikke forsvinder i, men styrkes i betydning af det netværk af relationer, man som medarbejder indgår i. Kan man ikke se for sig det spind af betydningskabende relationer, som man er del af, så holder man op med at gøre tråden stærk.

Hvis ledere på alle niveauer således er interesseret i, hvad det, der gør, at det enkelte individ vælger lige netop den arbejdsplads frem for andre, og hvorfor den foretrukne arbejdsplads giver mere "mening" end andre, så må man se nærmere på den sammenhæng, hvori arbejdet foregår.

Vejen til mening går således ikke gennem medarbejdergoder, undtagen de har en sådan karakter, at deres tilstedeværelse er med til at knytte medarbejderne tættere til hinanden. Vejen til mening går gennem at styrke de bånd, der eksisterer på arbejdet mellem medarbejderne. Der er en god chance for at holde på medarbejderne, hvis de oplever:

- > at nogen regner med dem
- > at de udfordres mentalt
- > at de indimellem oplever at tingene går som en leg

Mening giver noget at arbejde med, men der kan ikke skrives en manual for dette arbejde.

Tillid til dømmekraft

Tilliden er den optimistiske forudsætning, man er nødt til at gøre på de offentligt ansattes vegne. Man må stole på, at den enkelte betroede medarbejder er parat til at gøre det til en del af sin forståelse af relationen, at man regner med vedkommende. Tilliden indeholder en tolkning af den andens forståelse af vores fælles relation som en relation, vi er fælles om. Tillid

er på den måde en forventning om, at den anden vil handle troværdigt.

Regellettelse kræver fantasi fra politisk hold til at forestille sig, at personer, der arbejder professionelt, kan bedømme og vurdere selv komplekse situationer. Mangler denne fantasi, vil man flaks sætte kontrol ind dér, hvor man forventer manglende overblik. Forsvinder tilliden til de professionelle dømmekraft, er der frit slag for alle med hang til kompleksitetsreducerende kontrolforanstaltninger.

Regeltilbageholdenhed forudsætter tillid til andres klogskab og dømmekraft. Det forudsætter også, at vidnesbyrd fra ansatte tillægges autoritet. Bliver de offentligt ansatte mødt med denne tillid fra politisk hold, vil kommende medarbejdere måske også tage de samme medarbejdere alvorligt, når de i undersøgelse efter undersøgelse faktisk fortæller, at de er glade for det arbejde, de udfører i kommuner, regioner og statslige nævn, styrelser og ministerier.

Fra nedskrevne kontrakter til synlige medarbejdere

Kontrakter i forholdet mellem politikere og organisationer hviler på den udmærkede idé om begrundet gensidige forventning om samfundssind og moralsk adfærd i overholdelse af samfundets normer, love og regler. Kontrakter er med til at sikre troværdige offentlige organisationer, men medarbejderperspektivet vil anskuet politisk medføre, at man samtidig stoler på, at troværdigheden kan sikres fremover i form af medarbejdere, der løfter deres del af ansvaret ud fra en skønson brug af egen faglighed.

Det er to meget forskellige synlighedsstandarder, som sættes af kontrakter og af meningsperspektivet. Mening opstår ved at styrke relationerne til dem, som man udfører arbejdet sammen med, og til dem, der er afhængige af ens arbejdsmæssige indsats. Kontrakter synliggør den autorisation, som man er blevet udstyret med af de autoriteter, man selv har over sig.

Med det meningsfulde liv som standard, kan man ikke længere måle lykke ud fra, hvad den enkelte har vundet udadtil af magt og autoritet. Man må også forstå lykke ud fra et ideal om at kunne række ud over sig selv i arbejdet enten ved at gøre en forskel i verden eller ved at forankre de ydre goder i en etisk holdning til livet, sig selv og til andre.