

Seneca: Led efter fagligheden

13.01.17

Vi skal have noget mere tværfaglighed. Sådan lyder det ofte, når komplekse udfordringer skal håndteres. Men hvorfor egentlig? Måske er tiden kommet til, at vi efter år med tværfaglighed fokuserer på fagligheden? At vi bliver skarpe på, hvad vi hver især bidrager med - og hvad vi sammen skal lykkes med.

Af Anders Seneca, Dogmekompagniet.dk

Hvad ville borgeren konkret mangle, hvis din faglighed ikke fandtes på arbejdspladsen? Det kan virke som et banalt spørgsmål, men faktisk viser det sig på mange arbejdspladser værdifuldt at få fokuseret og fejret fagligheden. For mange medarbejdere har svært ved at sætte ord på netop deres faglige bidrag i hverdagens opgaveløsning. Mens faglighedens betydning kan være indforstået, så har der de seneste år været intens fokus på tværfagligheden.

Tværfaglighed kræver fokus på fagligheden

Tværfagligheden er blevet et mantra - der skal tænkes i samskabelse og sammenhænge, forløb skal optimeres og tværgående samarbejder intensiveres. Men tværfaglighed er en svær disciplin, der stiller store krav til såvel egen faglighed som den fælles forståelse af kerneopgaven på tværs af fagligheder.

Tværfaglig tilgang til opgaveløsningen er vigtig og værdifuld, men det kræver fokuserede fagligheder, hvis ikke resultatet skal ende med tværfaglighed frem for tværfaglighed.

Derfor er der behov for større fokus på den faglige forskelskraft, organisationen rummer. På mange offentlige arbejdspladser har fokus på tværfagligheden betydet, at medarbejderne er reduceret til light-udgaver af andre i stedet for, at man har anerkendt og dyrket deres forskelligheder som en styrke.

Dybdefaglighed skaber stolthed

På de offentlige arbejdspladser er det i dag ofte vanskeligt at få lov til at være særligt god til noget helt konkret. Når alle skal vide lidt om meget, blegner den faglige stolthed, og dybdefagligheden udviskes. Det forventes, at man skal kunne kommunikere, involvere, samskabe. Men måske er det ikke vejen frem? Ofte møder medarbejderen krav og forventninger, som ikke falder inden for den faglige skive, og som ofte ville kunne varetages bedre af andre fagligheder - hvis de fik lov? Måske er der brug for en erkendelse og anerkendelse af, at det er bedre at vide meget om lidt end lidt om meget?

Faglig stolthed er et stort ord, men som leder er det vigtigt at gøre det til en del af hverdagen på arbejdspladsen. Det forudsætter klare faglige forventninger og udviklingsmål. Ellers ender fagligheden som en diffus størrelse, som man med største indforståethed henviser til. Derfor er det på enhver arbejdsplads vigtigt med tydelige, individuelle, faglige udviklingspunkter, der viser vejen til en endnu bedre opgaveløsning og den motiverende faglige stolthed.

Hvad er jeres faglighed?

Hvad forventes I fagligt at være gode til? På en arbejdsplads med fokuseret faglighed og udviklingsambition vil

svaret falde prompte. Overvej, hvad dine medarbejdere ville svare? Spørgsmålet vil let kunne rejse en konkret refleksion og diskussion af, hvordan faglighederne defineres og operationaliseres på arbejdspladsen.

Der må aldrig være medarbejdere på en arbejdsplads, der ikke kan beskrive, hvori deres unikke bidrag til opgaveløsningen består, og hvordan de lykkes med deres faglighed. Det kræver mange steder en langt mere konkret forståelse af fagligheden samt en ledelsesmæssig vilje til at honorere den.

Fra tvær faglighed til tværfaglighed

Tænk, hvis man som start begyndte at honorere medarbejderne for, hvad de fagligt udretter, frem for hvad de beretter? Tænk, hvis medarbejderne blev honoreret for de fagligt tilvejebragte effekter, fremfor de generelle intentioner? Det sker ikke i dag, netop fordi det sjældent er tydeligt, hvad man forventes at være god til.

Med et klart og fokuseret fælles perspektiv på kerneopgaven skaber I et afsæt for, at de enkelte fagligheder i langt højere grad kan specialisere og differentiere sig med en mere nuanceret og kvalificeret opgaveløsning til følge. Netop fordi fagligheden er dynamisk, er det vigtigt, at der til stadighed foregår refleksion og diskussion af de faglige fordringer, som nutiden og fremtiden giver. Der skal på enhver arbejdsplads være tydelige faglige forventninger samt ledere, der giver medarbejderne lov og lyst til at være fagligt fokuserede.

Vi skal ikke lave det samme - men vi skal lykkes med det samme. Netop derfor er der brug for ledere, der i langt højere grad leder efter fagligheden.

Led efter fagligheden på din arbejdsplads

- Hvad er dine medarbejdere fagligt stolte af? Spørg dem, hvordan faglig stolthed kan komme til at fylde endnu mere i hverdagen?
- Er der faglige hierarkier på arbejdspladsen? Spørg alle faggrupper og lyt til deres ideer om, hvordan hierarkierne kan væltes.
- Hvad er den enkelte fagligheds unikke bidrag til løsning af kerneopgaven? Er dette tydeligt og (an)erkendt på tværs af faggrupperne?
- Hvordan ser det konkret ud, når dine medarbejdere lykkes med deres faglighed? Ved de reelt det - lad dem give eksempler, og overvej, hvorvidt de flugter med dine forventninger.
- Hvad bruger dine medarbejdere tiden på? Er der arbejdsopgaver, som andre fagligt reelt er bedre til at løse? Spørg dem og lyt.
- Hvordan kan fagligheden styrkes, hvis I skal lykkes endnu bedre med kerneopgaven? Har dine medarbejdere individuelle, faglige udviklingsmål?

Pas på hierarkierne

Fokus på faglighed er ikke det samme som at opretholde de markante faglige hierarkier, der, uanset om vi vil vedkende os det eller ej, fortsat er på offentlige arbejdspladser. På en arbejdsplads med faglige hierarkier er der altid et stort uforløst potentiale. Hierarkiet fremmer ikke fagligt samarbejde og udvikling. Det vil være traditionen, der definerer arbejdsgange, frem for den fælles kerneopgave.

Vejen frem er at gøre hierarkier til helheder. Dét sker netop ved at fokusere faglighederne og tydeliggøre den enkelte fagligheds unikke bidrag til den fælles opgaveløsning. Fagligheden må aldrig blive et mål i sig selv, men er derimod den vigtigste ressource, hvis vi skal lykkes sammen.

Læs også:

[Derfor skal du styre efter meningen](#)

[Mange ledere kender ikke deres kerneopgave - gør du?](#)

[6 råd hvis du vil detoxe din organisation](#)