

## Hvordan formidles eller formes kerneopgaven i samspil med omgivelserne?

*Sammenfattet af Karin Roll, Charlotte Oehlenschlæger og Erik Staunstrup<sup>1</sup>*

Mange medarbejdere vil helst have en fuldstændig beskrivelse af deres opgaver og deres ansvar i det daglige arbejde. Ofte forventes det, at vi som ledere er istand til at kunne forudse det, der kommer og have et beredskab eller en tilgang parat, til at tackle det nye og ukendte.

I stedet for en sådan meget detailorienteret tilgang, kan man vælge at formidle et budskab om organisationens kerneopgave til medarbejderne på en sådan måde, at alle i organisationen er helt klar over hvad vi står for, og på den baggrund forventes det, at man er i stand til hele tiden at kunne se sig selv og sine egne opgaver i et større perspektiv. Det gælder både for ledelsen og medarbejderne, og det kræver, at der i hverdagen er et overskud til at kunne reflektere over den aktuelle tolkning i netop denne situation.

Man kan som leder også vælge at lade kerneopgaven komme i spil i skitseform, så samspillet mellem leder og medarbejder er med til at forme budskabet om, hvordan kerneopgaven skal defineres i netop "vores" organisation. Det giver i sig selv et stort bidrag til det nævnte overskud i hverdagen, hvis man decentralt i organisationen kan lykkes med at definere kerneopgaven før de overliggende systemer gør det. Det giver mulighed for at lede opad i organisationen, med de fordele og ulemper, som det indebærer.

Som eksempel kan nævnes en projektorganisation, hvor bemanningen er planlagt efter et forventninger om et meget højt aktivitetsniveau. Efterhånden som året går, viser det sig, at aktiviteten kun bliver en tredjedel af det planlagte. Selv om alle kan se det er en nødvendighed at gennemføre fyringer, så opstår der mange fortællinger om, hvad det egentlig er, der sker. Selv i en sådan ret præcis fortælling, er der mange tilslutningsmuligheder – mange tolkningsmuligheder af, hvem der mon skal fyres og hvorfor. Her kan det være vigtigt at fremhæve kerneopgaven og lægge vægt på, at det altid drejer sig om at sætte det bedste hold i forhold til de krav, der stilles. Det er vigtigt for at understrege, at der ikke er tale om fravalg af medarbejdere, men at en projektorganisation til stadighed skal indrette sig efter omgivelserne, og være parat til en forhåbentlig ny vækst, ud fra den bedst tænkelige kombination af medarbejdere.

### Kerneopgaven - kerneydelsen

Ifølge Peter Hasle, professor ved Aalborg Universitet, er kerneopgaven "den overordnede opgave, en given organisatorisk enhed har for at skabe værdi for borgerne."<sup>2</sup>

Med dette fokus på at skabe værdi, er det effekten af arbejdet, der er det centrale og ikke den enkelte medarbejders eller faggruppes indsats.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Artiklen er resultatet af et medlemsmøde afholdt som "Middag med Mening". Deltagere i debatten: Maibritt Pedersen, Charlotte Oehlenschlæger, Mette Vestergaard Forland, Michelle Wittchen, Karin Roll og Erik Staunstrup.

<sup>2</sup> <http://vpt.dk/kerneopgaven/forsker-tre-typiske-misforstaelse-om-kerneopgaven> (vpt = Viden På Tværs)

ifli.dk

På Hospitalsenhed Vest i Region Midtjylland skelner man mellem kerneopgaven og kerneydelsen. Kerneydelsen er den ydelse vi hver især leverer, det arbejde vi udfører i det daglige. Det vil sige, at kerneydelsen er hver vores indsats ud fra vores faglighed. Vi kan også sige, at der ofte skal mange sammensatte kerneydelser til at opfylde kerneopgaven.<sup>4</sup>

For så vidt er det det samme som Peter Hasle udtrykker, nemlig forskellen på indsats og effekt, men for os at se, bliver det lidt klarere at se, hvis man skelner mellem indsatsen som den faglige kerneydelse, og at mange kerneydelser til sammen er med til at give effekten – at løse kerneopgaven.

Kerneopgaven bliver på den måde løftet fri af de enkelte faggruppers indsats i det daglige, hvor faggrupperne hver især bidrager med deres faglige kerneydelser. På den måde forenkler det billedet af, at der er en overordnet kerneopgave vi alle referere til i organisationen. På den anden side kræver det også, at alle kan genkende elementer af (eller hele) kerneopgaven i deres daglige virke.

Derfor er artiklens omdrejningspunkt hvorvidt organisationens kerneopgave er noget, der skal formidles ud til alle involverede som en top-down fortælling, eller om det tværtimod drejer sig om at forme kerneopgaven i samarbejde med sine omgivelser som en bottom-up fortælling. Som så ofte kan der også være tale om, at de to fortællinger skal forenes, men hvordan tilrettelægges processen bedst? Eller hvordan griber man som leder samspillet mellem de to tilgange i hverdagen?

Et eksempel er fra en Zoologisk have, hvor direktørens historie er, at alle skal spise frokost sammen, fordi alle er fælles om kerneopgaven. Imidlertid spiser kontorpersonalet stadig for sig selv, fordi de ikke bryder sig om den stærke lugt af dyr, som dyrepasserne bærer med sig. Direktøren hævder at alle har den samme kerneopgave, mens kerneydelsen er forskellige afhængig af hvilken funktion man udfører i parken.

### **Formidle kerneopgaven – eller forme den i fællesskab?**

Kerneopgaven kan sagtens være nedskrevet på et stykke papir, og være vedtaget højt oppe i organisationen, men hvis vi for eksempel ser på et hospital, så fortæller kerneopgaven sig ofte, når medarbejderne møder patienten, og den enkelte medarbejders kerneydelse træder i kraft.

Derfor er det vigtigt, at alle så at sige får kerneopgaven og mulige fortolkninger af den "ind under huden" på forhånd. Det er en stadig ledelsesopgave at afstemme kerneopgavens beskrivelse, med den lokale tolkning, og ud fra dette sørge for, at de enkelte faggrupper, kan se deres egne kerneydelser som bidrag til den samlede kerneopgave.

### **At sætte flueben**

Vi kan oversætte kerneydelsens indsats med "hvad og hvordan", mens kerneopgaven er effekten, der helst skulle være svaret på "hvorfor" vi eksisterer som organisation. Dermed bliver det springende punkt,

<sup>3</sup> Do.

<sup>4</sup> <http://www.vest.rm.dk/fagpersoner/for-ansatte/social-kapital/1-hvad-er-social-kapital/social-kapital---hvad-bestar-den-af/kerneydelse-og-kerneopgave/>

ifli.dk

hvorvidt man kan opsætte nogle mål, der gør det muligt at se disse sammenhænge i hverdagen. Kan man gøre det målbart at se om vi opfylder det daglige "hvorfor"?

Eksempelvis er sygeplejersker skolet til at være opmærksomme på utilsigtede hændelser – der SKAL simpelthen være utilsigtede hændelser, forstået sådan, at det vil være naturligt at vi fejler af og til, og derfor bør vi registrere, hvad der er sket for at lære af det.

Men hvad sker der, hvis en afdeling har 0 indberettede utilsigtede hændelser modsat en anden afdeling, der har 100 indberettede utilsigtede hændelser? Hvor vil du helst indlægges? Er 0 lig med en dårlig indberetningskultur – og dermed en masse skjulte fejl? Eller er 100 det samme som, at man kan være sikre på en god behandling – eller er de meget lemfældige på den afdeling?

Udfordringen ved at arbejde med at skabe en indberetningskultur – eller en fejlretningskultur kan være, at man sikrer sig, at der sættes et flueben – det sikrer ikke i sig selv, at der foregår læring. På den anden side kan indberetning også ses processuelt, som dokumentation for, at læring løbende finder sted.

Men er indberetningernes antal så lig med graden af læring? Bliver det at finde mangler og rette dem så et passende mål for, at vi nærmer os en nulfejlskultur, som giver os den bedst tænkelige behandling? Ja, set i forhold til en naturvidenskabelig opfattelse, hvor tingene kan og skal gøres på bestemte fastlagte måder og følge bestemte normer. Men hvis vi ser på det fra et humanvidenskabeligt perspektiv, så er vi alle forskellige og skal derfor behandles forskelligt. Her virker en nulfejlskultur ikke.

Vi kan groft skelne mellem det naturvidenskabelige som viden på den ene side og det humanvidenskabelige, som det perspektiv, der for en stor del rummer følelsen af det, at være til stede som menneske. Den groft optrukne modstilling bliver dermed mellem viden på den ene side og væren på den anden side. Det er naturligvis en kraftig tilslignelse, idet både viden og væren er til stede i begge perspektiver, men for at fremme diskussionen, kan det være en nyttig skelnen.

Man kan sige, at begge perspektiver har deres forskellige styringsteknologier. Her forstås en styringsteknologi, som et mønster, der kan gentages, og som har en kausalitet, en virkning som forudsættes kendt. Denne tolkning af styringsteknologi stammer fra Niels Thyge Thygesen, der mener, at netop styringsteknologier gør det muligt at udøve ledelse, fordi det betyder, at der på forhånd er fastlagte rammer (mønstre for handlinger), der gør det muligt at beslutte hvilke handlinger, der skal foretages i situationen.<sup>5</sup>

I den naturvidenskabelige ende af skalaen, vil vi se styringsteknologier, der lægger mere vægt på viden end på væren, og i den humanvidenskabelige ende af skalaen vil vi se styringsteknologier, der rummer mere væren (dvs. viden om væren) end egentlig hardcore naturvidenskabelig viden.

---

<sup>5</sup> Niels Thyge Thygesen: Hvordan styringsteknologier gøe ledelse mulig, kapitel i Dorte Pedersen: Offentlig ledelse i managementstaten, Samfundslitteratur, 2004.

ifli.dk

Når det er interessant at inddrage her, skyldes det, at man kan diskutere om kerneopgaven i en styret form i sig selv bliver en styringsteknologi? Altså en overordnet fortælling om den effekt, som vores handlinger bør forventes at have?

For os står det klart, at kerneopgaven i høj grad ses som en styringsteknologi jo højere man kommer op i styringsniveauerne i en organisation, mens det i hverdagen og i kontakten med borgere, klienter og kunder i højere grad er kerneydelsen, der for den enkelte står som en styringsteknologi.

I hverdagen vil det ofte være medarbejdernes fokus på at udfylde deres kerneydelse så godt som muligt i samspillet med borgerne, klienterne og kunderne, der er i fokus. Dermed vil det være indsatsen (kerneydelsen) og ikke effekten (kerneopgaven) der fokuseres på.

Hvis vi skal lykkes med at få vidt forskellige faggrupper til at "bide til bolle" på en top-down formuleret og defineret kerneopgave, bør den indeholde såvel naturvidenskabelige som humanistiske islæt. Udfordringen her er blot, at vi med disse formuleringer risikerer at skabe en ledelsesmæssig monofaglig fortolkning af kerneopgaven, alt efter hvilke (faglige) briller vi er udstyret med!

Såvel i en bottom-up, som i en top-down proces, vil der være forhold i organisationskulturen på medarbejder- eller ledelsesniveau, som så at sige presser beskrivelsen og / eller fortolkningen af kerneopgaven i en given naturvidenskabelig eller humanistisk retning. Det er netop i spændet mellem disse forskellige kulturelle, videnskabelig og faglige opfattelser, at vi finder det råmateriale, der kan ligge til grund for drive udviklende processer mellem en top-down og en bottom-up tilgang.

Som leder bliver opgaven at formidle en kobling mellem kerneydelsens indsatser og de forventede effekter, der ifølge kerneopgavens indhold ligger til grund for "hvorfor" vi eksisterer som organisation. For eksempel foregår der i det daglige et væld af forskellige aktiviteter i en børnehave. Pædagogerne er meget bevidste om deres egen kerneydelse, når de fx er på legepladsen, tænder bål med børnene, spiller og synger eller øver ord og tal i forbindelse med aktiviteter. Vi kan sige at fokus i høj grad er på "hvad og hvordan" i øjeblikket, og at kerneopgavens "hvorfor" nemt kan glide i baggrunden. Fx er det et krav at medarbejderne i børnehavne skal styrke den matematiske kunnen hos børnene fra 3 års alderen. Det kræver ofte, at lederen betoner dette krav som en del af kerneopgaven – en del af effekten af de handlinger, der udføres i det daglige.

## Check forståelsen af kerneopgaven

Hvordan kan man som leder checke medarbejdernes forståelse af, hvad kerneopgaven betyder i det daglige?

Man kan selvfølgelig være godt gammeldags nysgerrig og stille spørgsmål om, hvad der går for sig og hvordan handlingerne udføres i det daglige. Det vil almindeligvis være en helt naturlig del af hovedparten af

ifli.dk

de samtaler, som man fører med hinanden i hverdagen. Det er ofte et spørgsmål om at lære af hinanden, at få nye kvalifikationer og kompetencer føjet til sin faglighed – sin kerneydelse.

De spørgsmål, der stilles sjældnere er dem, der drejer sig om ”hvorfor”. Som tidligere omtalt vil det kunne give svar, der siger noget om hvilken effekt, man forventer handlingerne har – og effekten, ja, det er netop kerneopgaven.

Udfordringen er almindeligvis, at hver faggruppe er tilbøjelig til at nikke til, at de bestemt forstår kerneopgaven og kan se effekten af deres handlinger – men denne forståelse bygger meget naturligt på den monofaglighed, som den pågældende faggruppe repræsenterer. Det er helt naturligt vores ”blinde plet”, at vi som fagpersoner er skolet til og har vænnet os selv til, at betragte hændelser, fortællinger, budgetter, visioner og strategier ud fra vores egen faglighed. Således også effekten af vores handlinger set i forhold til kerneopgaven.

Som leder bliver udfordringen at få løftet forståelsen af kerneopgaven op i et tværfagligt perspektiv. Blandt andet ved at skabe en form for tværfagligt sprog, der kan danne en fælles skabelon for forståelsen af kerneopgaven og dermed kan være med til at skabe rammen om de enkelte faggruppers tolkning af deres kerneydelser i hverdagen.

Umiddelbart lyder det enkelt, men faglighederne og faggrupperne danner ofte faglige hierarkier. Fx vejer en bedømmelse, som en psykolog fremsætter mere, end en pædagogs iagttagelser af et barns ageren i hverdagen. Det vanskeliggør arbejdet med at skabe det fælles sprog for at tale om kerneopgaven.

## Markedsplads – mellem viden og væren

Markedspladsen, som vi selv kender den fra rejser, er et sted, hvor vi går rundt og oplever kulturen og adfærden mellem mennesker i det pågældende land. Man kan få mange perspektiver sat i spil, ved at være en åben og interesseret iagttagere af, hvad der foregår på en markedsplads. På den anden side kan vi også risikere, at vi kun ser det, vi har sat os for at se! Vi kan mere eller mindre bevidst være udstyret med fordomme og forfortolkninger, så vi udelukkende bekræftes af det vi ser, og slet ikke får øje på noget nyt.

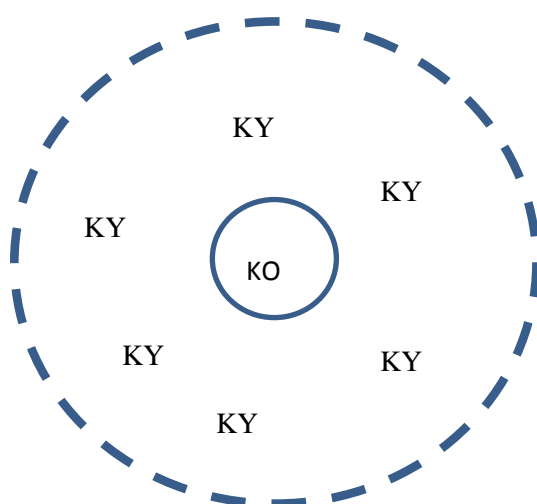
Markedspladsen er også et godt billede på det, at eksistere mellem viden og væren. Det, at se verden ud fra et naturvidenskabeligt og rationelt vidensperspektiv på den ene side, og et humanvidenskabeligt, mere følelsesbetonet værensperspektiv på den anden side.

Markedspladsen rummer også muligheden for, at vi her kan sætte os i en andens sted, og opleve verden ud fra, hvordan vi forestiller os ”den anden” ser verden, men samtidig kan vi også have en strategi med, hvorfor vi netop sætter os i en andens sted. Det kan selvfølgelig være ren og skær åbenhed og nysgerrighed, men det kan også være ud fra en strategi om selv at ville erkende noget nyt, selv at ville lære sig en andens perspektiv.

ifli.dk

For eksempel er der i kommunale økonomifunktioner bestræbelser på, at medarbejderne ikke skal opfatte sig som kontrollanter eller vejledere, når de kommer på besøg i kommunens institutioner, men snarere skal forsøge at italesætte sig selv og økonomifunktionen som en serviceydelse overfor den enkelte institution. En serviceydelse (kerneydelse) som sammen med institutionens medarbejders kerneydelser gerne skulle få lederne i institutionerne til at indtænke effekten (kerneopgaven) i de handlinger, som institutionen udfører i forhold til borgerne. Vi kan sige, at det at opfylde økonomifunktionens krav ikke i sig selv skal være en opgave, men skal indgå som en kerneydelse på linje med institutionens øvrige kerneydelser.

På mange måder og for alle parter i spillet kan vi sige, at det gælder, at ens egne fagligheder og dermed kerneydelser (KY) på markedspladsen måske kan risikere at spærre for, at vi kan se det væsentlige: Kerneopgaven - effekten (KO)



Figur 1: Sammenhængen mellem kerneopgaven, kerneydelserne og organisationens omgivelser.

Vi har på figur 1 forsøgt at visualisere sammenhængen mellem kerneopgaven, der som ordet siger netop er kernen i organisationen, og dermed ofte udformet og formidlet af de øverste lag i organisationen, som en del af de styringsteknologier, som topledelsen anvender. Udenom ses de enkelte faggrupperes kerneydelser og udenfor den stiplede cirkel, må vi forestille os, at organisationens omgivelser findes. Der er naturligvis tale om en tillempet udgave af forståelsen af, hvad man forstår ved et system og dets omgivelser, med det sigte, at vi gerne vil understrege, at fokus ofte er størst på den stiplede cirkel: På grænsefladen mellem medarbejdernes daglige færden og deres ageren i forhold til de borgere, kunder, klienter, der findes i omgivelserne. Fokus er naturligt at vi skal gøre os umage, for at møde omgivelserne åbent og imødekomende.

Når vi som ledere skal skabe mening i forhold til medarbejdernes opgaver, så handler det i høj grad om at synliggøre, hvordan den enkelte kerneydelse har betydning for, at organisationen kan levere sin

ifli.dk

kerneopgave; altså at kerneydelsen er en vigtig brik i det store puslespil, som vi kan se i spillet mellem de mange fagligheder / kerneydelser.

På samme vis kan en tydeligt defineret kerneopgave bruges til at skabe mening på tværs af organisationen, når det bliver synligt, hvordan andres kerneydelser bidrager til den samlede kerneopgave. Forståelsen af, hvordan de forskellige kerneydelser bidrager til kerneopgaven må alt andet lige også føre til en organisation, der er bedre rustet til forandringer, fordi man må forvente en opmærksomhed på, at ændringer i én kerneydelse, ofte vil have indflydelse på andre kerneydelser - at kerneydelserne kan gribe ind i hinanden som tandhjul, og at man billedligt talt ikke kan fjerne en tand på det ene tandhjul, uden at det får betydning for det andet - og dermed på løsningen af kerneopgaven.

## Opsamling

Som vi har set i artiklen er en af udfordringerne, at vi har svært ved at tale sammen fra faglighed til faglighed, fra kerneydelse til kerneydelse (KY). En af løsningerne kan måske være, at vi nødvendigvis må gøre dette via en fælles dialog om kerneopgaven?

På den anden side kan det, at tale om kerneopgaven i sig selv virke ufarligt – det kommer til at virke fjernt i forhold til ens egen hverdag. Opfattelsen kan nemt blive, at det har ikke noget med min kerneydelse (faglighed) at gøre.

Kunsten kunne være, at skabe et fælles sprog, der er tværfagligt, og som rummer muligheder for, at den enkelte kan koble sin egen faglighed til forståelsen af kerneopgaven. Netop fagligheden og forståelsen af sin faglighed kan være det afgørende for tilgangen til at danne dette fælles sprog.

For fagligheder, der udspringer af et naturvidenskabeligt perspektiv kan megen evidensbaseret viden måske gøre det lettere at opnå en fælles forståelse af kerneopgaven. For fagligheder, der er baseret på humanvidenskabelige perspektiver vil udvikling af en fælles fortælling om hvilken effekt organisationens virke har måske kunne virke fremmende på en fælles forståelse af kerneopgaven

Der kan være mange tiltag, der kan gøre forståelsen af kerneopgaven lettere. Udfordringen er stadig at forståelsen hovedsagelig drejer sig om viden, mens effekten af kerneopgaven til syvende og sidst drejer sig om, at de fleste organisationer eksisterer for at hjælpe mennesker i et eller andet aspekt af tilværelsen. Dermed bliver det væren, der kommer i fokus, med alle de udfordringer det rummer.

Kerneopgaven og effekten af denne på vores omgivelser, kan medvirke til at danne et fælles sprog og en fælles forståelse i organisationen på tværs af fagligheder og på tværs af disse fagligheders viden og deres opfattelser af, hvad det vil sige at være menneske. I bedste fald vil vi som ledere også kunne række ud mod borgerne, klienterne og kunderne, for på de samme præmisser at søge at skabe et fælles sprog og en fælles forståelse af kerneopgaven sammen med dem.