



🕒 5 min. 👁️ 📌 24-03-2017

Hvad du bør vide for at lede kerneopgaven

Kerneopgaven er sjældent så indlysende og nem at lede ud fra, som det ofte fremgår. For hvad er egentlig forskellen på en arbejdsopgave og en kerneopgave, og hvordan bruger du kerneopgaven til at skabe fælles retning, hvis der ikke er enighed om, hvad den er? Få her tre perspektiver, som kan hjælpe dig til at lede med fokus på kerneopgaven.

Skribentinfo



[Eva Thoft](#)

Udviklingskonsulent og partner
TeamArbejdsliv



[Ole H. Sørensen](#)

Konsulent
SPARK

Spørger man ledere og medarbejdere, hvad deres kerneopgave er, får man ofte meget forskellige svar. Svarene afhænger blandt andet af den enkeltes fag, funktion og anciennitet. Og mange trækker en lang række arbejdsopgaver frem og kalder dem for deres kerneopgaver.

Kerneopgave eller arbejdsopgave?

De fleste medarbejdere har bl.a. via deres faglighed en forestilling om, hvad meningen med deres arbejde er og dermed om, hvad kerneopgaven er. Men et manglende fælles fokus kan medføre, at medarbejdere fordyber sig i opgaver, som de selv synes er uhyre fagligt interessante, men som borgerne ikke har særlig gavn af, og som få kolleger oplever som et vigtigt bidrag til den samlede opgaveløsning.

Ledelse med kerneopgavefokus har både kortsigtede og langsigtede perspektiver. Nogle steder vil et fokus på kerneopgaven give støtte, klarhed og fælles retning for opgaveløsningen, og det kan gøres tydeligere, hvordan dokumentationsopgaver understøtter udførelsen af kerneopgaven. Andre steder vil man opdage, at nogle arbejdsopgaver er kommet til at skygge for det, som er vigtigt, og at det ikke er muligt at ændre og

fjerne dem alle. Måske er nogle opgaver nødvendige for at sikre organisationens legitimitet, fx regnskabet eller måltallene. Det kan organisationen måske være nødt til at leve med.

Derfor kan det være frustrerende at sætte fokus på arbejdspladsens kerneopgave. Man risikerer at få øje på, at mange af de arbejdsopgaver der løses, slet ikke handler om organisationens kerneopgave – men om fx meningsløs dokumentation og arbejdsopgaver som ikke længere er vigtige. Men spørgsmålet er, om der ikke allerede var frustrationer forbundet med disse opgaver og arbejdet? Og på sigt er det måske muligt at forandre det, hvis ledelsen har et klart fokus på kerneopgaven og den meningsfulde opgaveløsning.

Den uklare kerneopgave

Der er flere grunde til, at det ikke altid er så indlysende, hvad kerneopgaven er. Kerneopgaven er ofte formelt beskrevet i lovgivning, cirkulærer eller virksomhedsplaner. Men selv når det forholder sig sådan, er det ikke sikkert, at disse gode intentioner og beskrivelser efterleves i hverdagen. Der kan ske meget i dynamikken mellem borgere, medarbejdere og organisation.



Figur 1.1 Lawrences tre analytiske perspektiver på kerneopgaven. Der vil være et vist overlap, men der vil også være uoverensstemmelse mellem de tre perspektiver. Det vigtige er, at organisationen har en dialog om det, og at uoverensstemmelsen ikke bliver for stor.

I den daglige opgaveløsning bidrager medarbejdere med forskellige fagligheder og erfaringer. De bruger deres ressourcer til at løse deres opgaver og de møder borgere, der har forventninger til, hvad medarbejderen eller arbejdspladsen kan og bør gøre for dem. Opgaveløsning og samarbejde foregår på arbejdspladsen i en dynamik mellem den kerneopgave, som er mere eller mindre klart formuleret og den praktiske virkelighed med udfordringer og samspil mellem mennesker.

Det kan derfor være lærerigt at kigge arbejdspladsens kerneopgave nærmere efter, og til det formål er følgende tre perspektiver på kerneopgaven gavnlig.

1. **Den normative kerneopgave** – den som kan være nedfældet i planer, lovgivning og på arbejdspladsen.
2. **Den eksistentielle kerneopgave** - som er den kerneopgave medarbejderne mener, de løser – og den er ofte i høj grad præget af deres faglighed.
3. **Den fænomenologiske kerneopgave** - som er det, man rent faktisk gør på arbejdspladsen i det daglige.

Medarbejdere bringer deres faglighed ind i opgaveløsningen. Men selv indenfor samme fag kan der være mange forskellige normer og værdier, som præger, hvad man synes, er vigtigt, fx fordi uddannelserne har forandret sig over årene. Det samme gælder for borgerne, som kommer til arbejdspladsen med meget forskellige forventninger og erfaringer.

Puds kerneopgaven af en gang i mellem

Hvis der er for stor uoverensstemmelse mellem de tre perspektiver, vil der med stor sandsynlighed være problemer både i den daglige opgaveløsning og i borgernes vurdering af den. Derfor er det en god ide at pudse kerneopgaven af en gang i mellem. Det kan man fx gøre ved at diskutere opgaveløsningen ud fra de tre perspektiver – og ikke mindst de sammenfald, der er mellem dem.

De tre perspektiver kan også hjælpe lederen til at finde ud af, hvor og hvordan der især bør sættes ind. Hvis den formelle opgave ikke er defineret, så handler det måske i første omgang om at skabe retning ved at beskrive, hvad den fælles kerneopgave er.

Hvis den formelle kerneopgave allerede er klart defineret, men ikke er kendt og delt i organisationen, så handler det måske om at udbrede kendskabet til den og om at afklare, hvordan den skal udmøntes i praksis. Hvis samarbejdet om udførelsen af kerneopgaven halter, handler det måske om at få drøftet og klargjort, hvordan medarbejderne hver især bidrager.

Hvis borgerne oplever, at de får en anden hjælp, end den de har krav på eller behov for, så giver det måske anledning til at undersøge, om den formelle kerneopgave er tidssvarende, om den kommunikeres tydeligt nok eller om det, medarbejderne gør, opleves efter hensigten.

En klar kerneopgave undgår misforståelser

En forælder der kommer hen i institutionen og ser pædagogerne stå og snakke i hjørnet af legepladsen, kan hurtigt komme til at konkludere, at de ikke løser den opgave, forælderen forventer. Pædagogerne skal jo arbejde med børnene. Men her rejser sig to spørgsmål. Dels hvad er opgaven, og dels hvad er der sket

tidligere på dagen? Hvis opgaven er at understøtte børnenes udvikling til at blive selvstændige, nysgerrige og sociale, kan det give god mening at lade børnene have noget tid, hvor de selv leger og udforsker, uden de voksne blander sig. Det kunne være, at personalet tidligere på dagen havde lavet målrettede aktiviteter med børnene. Tidspunktet hvor forælderen kommer, er måske det tidspunkt, hvor personalet står og observerer børnene for at vurdere, hvad de skal sætte fokus på næste dag.

En fælles og tydelig kerneopgave, der bliver sat i sammenhæng med den daglige opgaveløsning, vil både give personalet retning for arbejdet, men også være grundlag for en klarere kommunikation med forældrene, som i højere grad vil kunne sætte enkeltepisoder ind i en sammenhæng.

Sammenhængen mellem opgaver og kerneopgave

På nogle offentlige arbejdspladser vil kerneopgaven måske synes klar. Her er det vigtigt at fokusere på samarbejdet og holde dialogen om kerneopgaven levende, og jævnligt sammenligne den daglige opgaveløsning med kerneopgaven. Understøtter den daglige opgaveløsning kerneopgaven? Har det været nødvendigt at lave ændringer i den daglige opgaveløsning – måske på grund af ændring i borgergrundlaget – og skal ændringerne have konsekvens for kerneopgaven? Måske er det en anden værdi og effekt, den daglige opgaveløsning skal tilstræbe.

På andre arbejdspladser kan kerneopgaven være diffus. Her kan man starte med at kortlægge de daglige opgaver og vurdere i fællesskab, hvilke opgaver man mener, understøtter det, man skal på arbejdspladsen, og hvilke der måske ikke gør – og hvorfor. Den dialog giver grundlag for at danne et fælles billede af arbejdspladsens kerneopgave.

Denne øvelse giver også fælles viden om, hvem der bidrager med hvad og hvorfor. Det vil sige, at man skaber kendskab til hinandens bidrag, og hvordan de spiller sammen. Det er en væsentlig forudsætning for at kunne arbejde godt sammen og for at have gensidig respekt.

At lede med fokus på kerneopgaven handler således ikke om at definere kerneopgaven en gang for alle, men tværtimod at fastholde en levende dialog om sammenhængen mellem kerneopgave, opgaveløsning og samarbejdet om den.

Kerneopgaven handler om at skabe værdi for borgerne

Kerneopgaven er den overordnede opgave en given organisatorisk enhed har for at skabe langsigtede effekter og værdi for borgerne. Og den værdi, der skal skabes, kan forandre sig, når samfundet ændres. I dag handler kerneopgaven inden for ældreomsorg fx mere om at understøtte, at ældre kan tage aktiv del i deres eget liv end tidligere, hvor der var større fokus på praktiske opgaver og omsorg.

Læs også:

[Med kerneopgaven som ledestjerne](#)

[Sæt kød og blod på kerneopgaven](#)

