

# Kerneopgaven giver aldrig sig selv

En stor organisations kerneopgave ender ofte med at blive formuleret ret abstrakt. Derfor skal den ofte oversættes til lokale versioner, hvis den skal give mening rundt omkring i organisationen. I det arbejde spiller ledere og chefer en afgørende rolle. Her får du ti råd om at gøre kerneopgaven forståelig og meningsfuld for alle.

## Skribentinfo



[Søren Obed Madsen](#)

Cand.scient.pol og ph.d.stipendiat

Når et begreb som "kerneopgaven" introduceres i en organisation, glider det ikke bare direkte og entydigt ind i det fælles ordforråd. Det er flertydigt og bliver oversat forskelligt på sin vej igennem organisationen. Det er du nødt til at tage alvorligt, hvis begrebet skal styrke motivation og handlekraft. Ellers er der risiko for, at det bliver virkelighedsfjernt og irrelevant.

Kerneopgaven defineres ofte som den opgave, organisationen er sat i verden for at løse. Typisk betragtes en organisation som et hierarki med en klar fordeling af roller og ansvar, men den kan også ses som et netværk af mange små organisationer, der samarbejder på kryds og tværs. Hver af disse små organisationer består af sproglige og kulturelle fællesskaber, der nogle gange forstår hinanden.

Formuleringen af kerneopgaven foregår ofte som en forhandlingsproces mellem disse fællesskaber. Jo flere mennesker, der skal kunne se sig selv i formuleringen, jo større er risikoen for, at den ender med at blive så abstrakt, at meget få er uenige i formuleringen, men endnu færre oplever den som retningsgivende.

## Organisationens fire sider

En vigtig grund til, at kerneopgaven opfattes og oversættes forskelligt, er, at der i en offentlig organisation typisk findes fire forskellige idealer for, hvad man bør fokusere på:

- Virksomheden – er optaget af at nå målene inden for budgetterne. Det er her, der tales om serviceniveauer, brugere og effektivitet.
- Myndigheden – fokuserer på at overholde lovgivningen, så her handler det om borgere, retssikkerhed og legalitet.
- Den politiske organisation, hvor idealet er at gøre den politiske ledelse tilfreds. Her er opmærksomheden rettet mod politikere, beslutninger og legitimitet.
- Den faglige organisation, hvor det er faglige standarder, der definerer succeskriterierne og de ord, der anvendes.

Hvert ideal rummer sit perspektiv på, hvad der er det vigtigste for organisationen – og dermed styrende for kerneopgaven: At nå målene inden for budgettet? At overholde lovgivningen? At udføre de politiske beslutninger? At leve op til faglige standarder?

Nogle organisationer formår at definere en kerneopgave, der inkluderer alle fire idealer. Andre oplever, at dét er vanskeligt, fordi idealerne kan modarbejde hinanden. Det er en af grundene til, at kerneopgaven ofte ender med at blive formuleret ret abstrakt; den skal kunne rumme alle fire idealer.

### **At konkretisere kerneopgaven**

Det kan være nødvendigt for at lande en fælles, centralt besluttet formulering. Men når kerneopgaven er formuleret, er næste skridt at konkretisere den, dvs. oversætte den, så den er brugbar i andre kontekster end der, hvor den blev besluttet.

At en tekst skal oversættes, når den flytter rundt i organisationen, skyldes, at der tales et utal af fagsprog, der næsten kan sammenlignes med nationale sprog: økonomisprog, pædagogisprog, lægelatin, IT-sprog, politikersprog mv. Lige som nationale sprog formidler de mening, skaber identitet – og kan virke ekskluderende for de, der ikke taler sproget. Det er så godt som umuligt at skrive en tekst med ord, der ikke kan forstås på forskellige måder eller er indlejret i bestemte fagsprog. Derfor er en grad af oversættelse altid nødvendig.

### **Oversætterens rolle**

Oversætterne er de personer, der har ansvaret for at gøre beskrivelsen af kerneopgaven forståelig og anvendelig over for forskellige grupper i organisationen. Det kan være chefer/ledere, der enten oversætter kerneopgaven eller faciliterer en proces, hvor organisationen sammen oversætter kerneopgaven.

Den, der oversætter, har stor indflydelse på, hvordan kerneopgaven i sidste ende bliver opfattet lokalt. Ledelsesopgaven består i at gøre sig klart, hvad kerneopgaven er, vurdere forskellige måder at oversætte den på og vælge den mest passende oversættelse.

De fleste ledere og chefer har både en forfatter- og en oversætterrolle. De er både med til at beslutte, hvordan kerneopgaven skal beskrives, og skal bagefter oversætte den til deres egen del af organisationen. Det er på den ene side en styrke, da forfatterrollen giver større kendskab til teksten. På den anden side kan det blive en svaghed, hvis lederen glemmer, at teksten skal oversættes, når den ændrer kontekst.

### **Oversætterens kompetencer**

De rigtige kompetencer kan lette oversættelsesopgaven for lederen. Det er især vigtigt at kunne forstå flere af de sprog, der tales i organisationen. Det gælder ikke kun det økonomiske sprog, som de fleste kender, men også en række af de faglige sprog.

Man kan ikke helt undgå oversættelsesfejl, men man kan undgå de værste af dem ved blandt andet at uddanne og træne lederne i oversættelse. Det sker fx ved at sætte kerneopgaven på dagsordenen på ledernes kurser og møder, der så fungerer som en slags sprogscole, hvor lederne lærer at tale kerneopgave'sk.

Oversættelsesarbejdet mellem kontekster er en løbende proces, som ledere ofte skal gennemføre mange gange i løbet af en dag. Det kræver også kreativitet og mod.

Mod, fordi der kan være mange oversættelser på spil, og man skal turde argumentere for, hvorfor ens egen oversættelse ikke er helt magen til andres.

Kreativitet, fordi man ofte skal finde en slags hybridsprog, der sprogligt bygger bro mellem ordene i kerneopgaven og dagligdagens sprog.

### **Ti gode råd om at oversætte kerneopgaven**

1. Giv plads til at variere kerneopgaven frem for at have én standard.
2. Gør kerneopgaven lettere for andre at oversætte.
3. Skeln tydeligt mellem den originale kerneopgave og oversættelserne.
4. Vær opmærksom på, hvilke organisationsidealer der ligger bagved de forskellige oversættelser af kerneopgaven.
5. Acceptér, at offentlige organisationer har og har brug for flere organisationsidealer.
6. Skab rum til, at forfatterne og oversætterne kan mødes og tale om deres oversættelser.
7. Vær åben for flere forskellige rigtige måder at oversætte kerneopgaven på, men definér også, hvad der er fejlversættelser.
8. Diskutér, hvor stor frihed oversætterne bør have for at kunne producere meningsfulde oversættelser.
9. Vurdér og mål arbejdet med kerneopgaven ud fra oversættelserne, for det er dem – ikke originalen – der anvendes i praksis.
10. Lær som både forfatter og oversætter flere af organisationens sprog.

