VÆKSTHUS FOR LEDELSE



3 min. 20-06-2014

Mange ledere kender ikke deres kerneopgave - gør du?

Det er ikke alle, der kender deres kerneopgave. Men hvis velfærdsopgaverne skal løses godt, effektivt og tilsat højt humør, kræver det at ledere og medarbejdere er enige om, hvad deres kerneopgave er. Få her en lektors ti bud på, hvad kerneopgaven er.

Skribentinfo



Pernille Bekke
Lederweb



Stine Hinge
Leder af sekretariatet
Lederweb

Mange offentlige ansatte har ifølge Tage Søndergaard Kristensen, professor emeritus, misforstået, hvad deres kerneopgave er. Og det bekymrer ham.

Han mener pilen peger på lederen:
"Hvis det var en filial i Irma, der gav underskud, fordi medarbejderne ikke var helt klar over deres opgaver og derfor ikke var effektive, ville man skifte ledelsen ud med det samme," udtaler Tage Søndergaard Kristensen til magasinet ”Fremfærd”.

Kerneopgaven er imidlertid lettere at definere i Irmabutikken end i en offentlig organisation, hvor der ikke kan være et entydigt fokus på bundlinjen, og hvor mersalg ikke nødvendigvis er et plusord.

For at komme tættere på, hvad kerneopgaven i den offentlige sektor er, giver lektor Ole Henning Sørensen, Aalborg Universitet her sine ti bud på, hvad kerneopgaven er, og hvorfor det er så vigtigt at kende sin kerneopgave.

1. Hvad er en kerneopgave?

Der findes flere varianter af definitionen: Det samlende formål for en hel organisations virke. Dens mission eller eksistensberettigelse. Den forskel, organisationen skal gøre for kunder, brugere eller borgere. Fælles for dem er, at perspektivet er det samlede resultat frem for de bidrag, som enkelte faggrupper eller funktioner leverer.

2. Har en hel organisation da kun én kerneopgave?

Man er nok nødt til at tale om kerneopgaver på flere niveauer. En hel børne- og ungeforvaltning kan fx godt have som fælles kerneopgave at udvikle børnene til kompetente og livsduelige borgere. Men det skal selvfølgelig konkretiseres, hvad dét så betyder for fx skole- eller dagtilbudsområdet – og helt ned til den enkelte institution.

3. Hvorfor er kerneopgaven blevet et så populært begreb?

Først og fremmest fordi det er et begreb, som medarbejdere og ledere kan mødes om og bruge til at tale om noget, der har stor betydning for dem begge. Lederne og politikerne er stærkt optaget af den service, borgerne modtager. For medarbejderne giver det faglig stolthed og arbejdsglæde at fokusere mere på den forskel, de gør for borgeren.

4. Hvorfor er det særlig vigtigt i kommunerne?

Kommunerne har været igennem en bølge af effektiviseringer, hvor en del medarbejdere måske har oplevet, at deres ønsker og faglige vurderinger ikke har spillet den store rolle. Og ledelsen har omvendt opdaget, at hvis medarbejderne ikke er taget ordentligt i ed, så fører forsøg på effektiviseringer ofte ikke til de ønskede resultater.

5. Er det bare et buzzword?

Som alle andre buzzwords er det en måde at frigøre og fokusere energi med henblik på at skabe bestemte forandringer. Men jeg tror, at begrebet er langtidsholdbart, fordi det direkte adresserer en hovedudfordring i alle kommuner: At levere velfærd på en måde, som gavner borgerne, som er meningsfuld for medarbejderne, og som der faktisk er råd til.

6. Hvad med de opgaver, der ligger langt fra kerneopgaven?

Jeg ser to scenarier: Enten kan man fokusere på, hvordan alle funktioner bidrager til ét fælles formål, så fx rengøring og kantinedrift også er vigtige for at understøtte en institutions kerneopgave. Eller man kan vælge at koncentrere sine kræfter om det, der direkte skaber værdi for borgerne. I så fald glider nogle af støttefunktionerne let lidt ud i periferien – også af ledelsens opmærksomhedsfelt.

7. Hvad betyder samarbejdsklimaet for udviklingen af kerneopgaven?

Næsten alt. Forandringsprocesser med fokus på kerneopgaven kræver, at alle parter tør forlade deres faste pladser og privilegier og være åbne for nye samarbejder med andre faggrupper eller aktører. Det kan sagtens lykkes i en organisation, der i forvejen har høj social kapital. Ellers kan det virkelig være op ad bakke.

8. Hvordan hænger kerneopgaven sammen med styring?

At have fokus på kerneopgaven i det daglige giver en meget vigtig feedback til styringen: Når vi vores mål? Det kræver desuden mindre kontrol at styre i et system, hvor alle parter har tillid til, at de andre stræber efter samme mål. Styring, kontrol og regler er helt nødvendigt i den offentlige sektor, men hvis ikke systemerne opleves som meningsfulde, svækker de let både tillid, trivsel og effektivitet.

9. Hvordan udfordrer det fagbevægelsen?

Fagbevægelsen må acceptere, at kerneopgaverne skal løses så effektivt som muligt inden for de givne økonomiske rammer – også selv om det nogle gange kan betyde færre medarbejdere og et lavere serviceniveau. Mange faggrupper må også vænne sig til, at professionen skal bidrage til kerneopgaven, men ikke definere den.

10. Hvordan udfordrer det kommunerne?

Kommunernes topledelse er nødt til at erkende, at de ikke kan forbedre kvalitet og produktivitet uden medarbejdernes aktive medspil. Derfor må de tage sig tid til en ordentlig dialog med medarbejderne om kerneopgaven og lytte respektfuldt til deres erfaringer, bekymringer og forslag.

Artiklen bygger på et uddrag af magasinet Fremfærd, som partssamarbejdet Fremfærd har udgivet. Fremfærd er et samarbejde aftalt mellem KL og KTO - med deltagelse af Sundhedskartellet, hvor målet er at finde nye fælles veje til at udvikle de kommunale kerneopgaver. Du kan læse hele magasinet her. (http://fremfaerd.dk)

Ole Henning Sørensen, lektor, Center for Industriel Produktion, Aalborg Universitet. Ole har i flere år beskæftiget sig med ledelse, organisation og psykosocialt arbejdsmiljø med afsæt i kerneopgaven – blandt andet i dagtilbud i Københavns Kommune.

Læs mere:

De skjulte velfærdsreserver

Leder kend din kerneopgave

Ledere motiverer deres medarbejdere forkert