

Kerneopgaven i hverdagen

- Nyt perspektiv på formål og samarbejde

Fremfærdsseminar

D. 16. november 2015

Peter Hasle, professor

Center for Industriel Produktion, Aalborg Universitet København



AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Hvorfor al den snak om kerneopgaven?

- Flere forklaringer:
 - Stadig større modsætninger mellem ressourcer, borgerbehov og medarbejdernes arbejdsmiljø
 - Forholdet til borgerne under forandring
 - Udviklingen i ledelse og organisation
 - Behov for alternativer til de hidtidige udviklingsstrategier



Stigende modsætninger mellem ressourcer, borger behov og arbejdsmiljø

- Flere udgifter til sundhed og ældre
- Større forventninger hos borgerne
- Politiske ønsker om at begrænse skatteudskrivningen
- Komplekse sammenhænge
 - Vi ved ikke om det - som er politisk muligt - virker og må gøre stadig mere fordi problemer ikke bliver løst
- Medarbejdere som føler sig presset til at levere stadig mere og indgå i stadig flere forandringer
- Risiko for mere stress og øget nedslidning

Forholdet til borgerne under forandring

- Samspil af pres fra begrænsede ressourcer og nye forståelser af borgerne som selvstændige individer
- Med New Public Management tendens til at borgerne blev til kunder
 - Medførte både ubegrænsede krav og umyndiggørelse
- Stigende erkendelse af at den offentlige sektor ikke kan skabe det gode liv for borgerne
 - Borgerne lever deres eget liv
 - Den offentlige sektor kan skabe de bedst mulige forudsætninger for at borgerne kan leve et godt liv
- Mens der stadig arbejdes for borgerne, vokser behovet for at arbejde sammen med borgerne
 - At samskabe med borgerne



Udviklingstræk i ledelse og organisation

- Teknologien overtager rutinearbejde og efterlader arbejdsopgaver baseret på skøn
- Arbejdsopgaverne bliver stadig mere komplekse og kræver stadig flere horisontale kontakter
- De traditionelle styrings- og koordineringsprincipper bliver utilstrækkelige:
 - Marked: Køb og salg af produkter og ydelser
 - Bureaukrati: På forhånd fastlagte roller og opgaver
- Samarbejde som det nye princip: Engagement i opgaven og anerkendelse af bidrag til en fælles løsning

De særlige danske forudsætninger for samarbejde om kerneopgaven

- Høj social kapital i samfundet
 - Vi har tillid til hinanden
 - Relativt små sociale forskelle (men stigende)
- Høj social kapital på danske arbejdspladser
 - Lave spændinger mellem arbejdsgivere og medarbejdere
 - Traditioner for at samarbejde
 - Aktivt engagerede medarbejdere

Problemer med de hidtidige strategier

- New public management med fokus på måling af leverancer og opsplitning af opgaver
- Effektivisering for at løse budgetproblemer
 - Risikoen er en oplevelse af nedskæring og forringet arbejdsmiljø som reducerer motivation og trivsel
- Trivselsmålinger samt arbejdsmiljø- og HR-indsatser for at forbedre trivslen
 - Risikoen er et arbejdsmiljø på sidelinjen som skaber få forbedringer og kommer til at fremstå som en modsætning til den effektive organisation
- Både effektivisering og trivselsindsatser kan sætte borgeren på sidelinjen
- Fokus på kerneopgaven giver en mulighed for at koble borgerfokus med effektivitet og trivsel



Hvad kerneopgaven er og ikke er

Kerneopgaven er:

- den opgave som virksomheden er sat i verden for at løse
- den overordnede opgave en given organisatorisk enhed har for at skabe langsigtede effekter og værdi
- den opgave der ikke bliver løst, hvis virksomheden brændte ned til grunden

Kerneopgaven er ikke

- Ydelser, arbejdsopgaver, arbejdsfunktioner og specifikke faglige kompetencer fx beregne, rådgive, undersøge, gøre rent

Kerneopgaven som begreb

- Parallel til begreber som mission og målsætning



Fra kerneopgave til opgaver

- En enheds opgaver:
 - De aktiviteter en enhed udfører som led i løsning af den kerneopgave, den er sat i værk til at løse
- Den enkelte medarbejders opgave:
 - De konkrete aktiviteter den enkelte udfører som led i sit daglige arbejde og som bidrager til kerneopgaven
- I omsætningen til konkrete opgaver ligger implicitte eller eksplicite overvejelser af hvordan kerneopgaven løses bedst muligt. Bl.a. i forhold til:
 - Kommunens politiske intentioner
 - Økonomi og ressourcer
 - Faglige viden på om rådet
 - Medarbejdernes kompetencer og erfaringer
 - Borgernes ønsker og erfaringer



Gode grunde til at fokusere på kerneopgaven

- For at sikre at organisationen fokuserer på og prioriterer de vigtigste opgaver
 - for den enkelte borger og for samfundet
- For at sikre kvaliteten og effektiviteten i den konkrete opgaveløsning
- For at give medarbejderne mulighed for at udføre et godt og relevant arbejde
 - som ikke afbrydes eller forstyrres af unødvendige opgaver
 - som skaber arbejdsglæde og trivsel
- For at give grundlag for at alle trækker på samme hammel og bidrager til fælles løsninger
 - Gennem fælles diskussioner med både enighed og uenighed



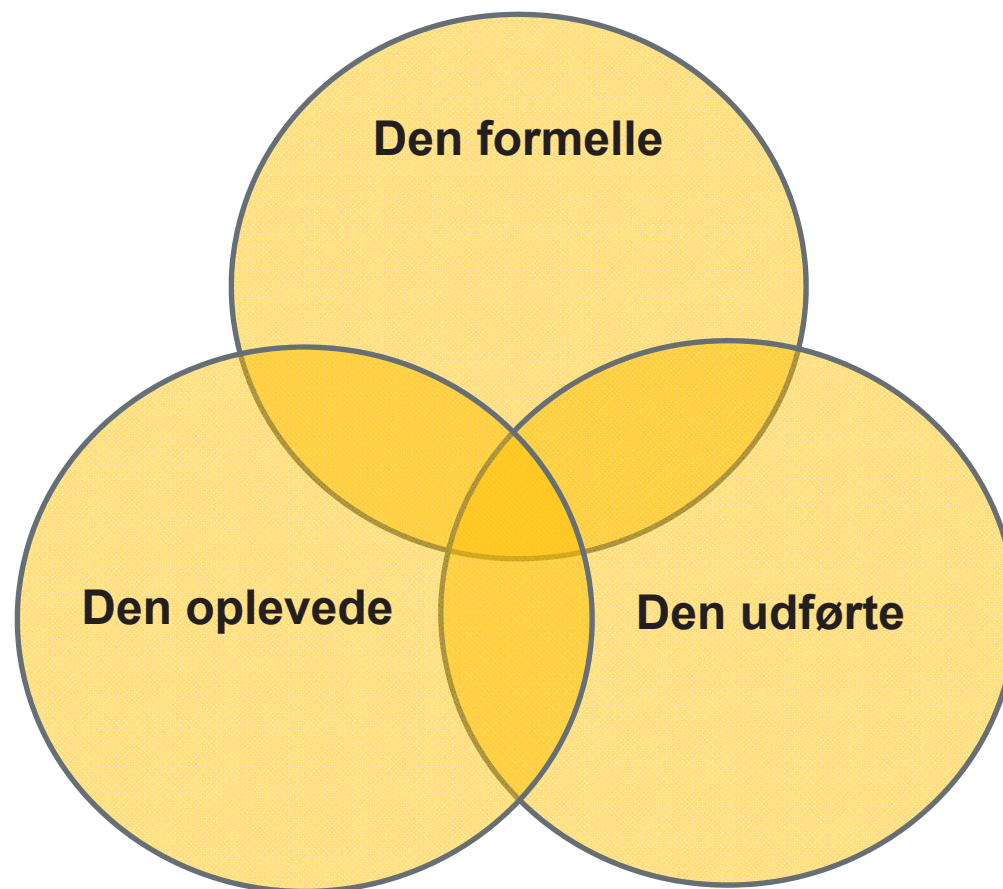
Kerneopgaven medfører et perspektivskift

- **Fra produktion af ydelser til den langsigtede effekt af indsatsen**
 - Fra antal samtaler i jobcenteret til borgere i job
 - Fra minutter i hjemmeplejen til livskvalitet og selvhjulpenhed
 - Fra antal udlånte bøger til bibliotekets bidrag til det aktive lokalmiljø
- **Fra borgeren som den passive modtager til den aktive deltager**
 - Fra tildelte ydelser til opfyldelse af borgerens behov
 - Fra afslag/godkendelse af den rigtige miljøløsning
- **Fra arbejdsfunktion og monofaglighed til fælles opgaveløsning**
 - Fra jeg løser mine opgaver til mit bidrag til helheden
 - Fra den dominerende faggruppes leverancer til det fælles bidrag

Tre misforståelser af kerneopgaven

1. Kerneopgaven er allerede fastlagt
 - Af politikerne og lovgivningen

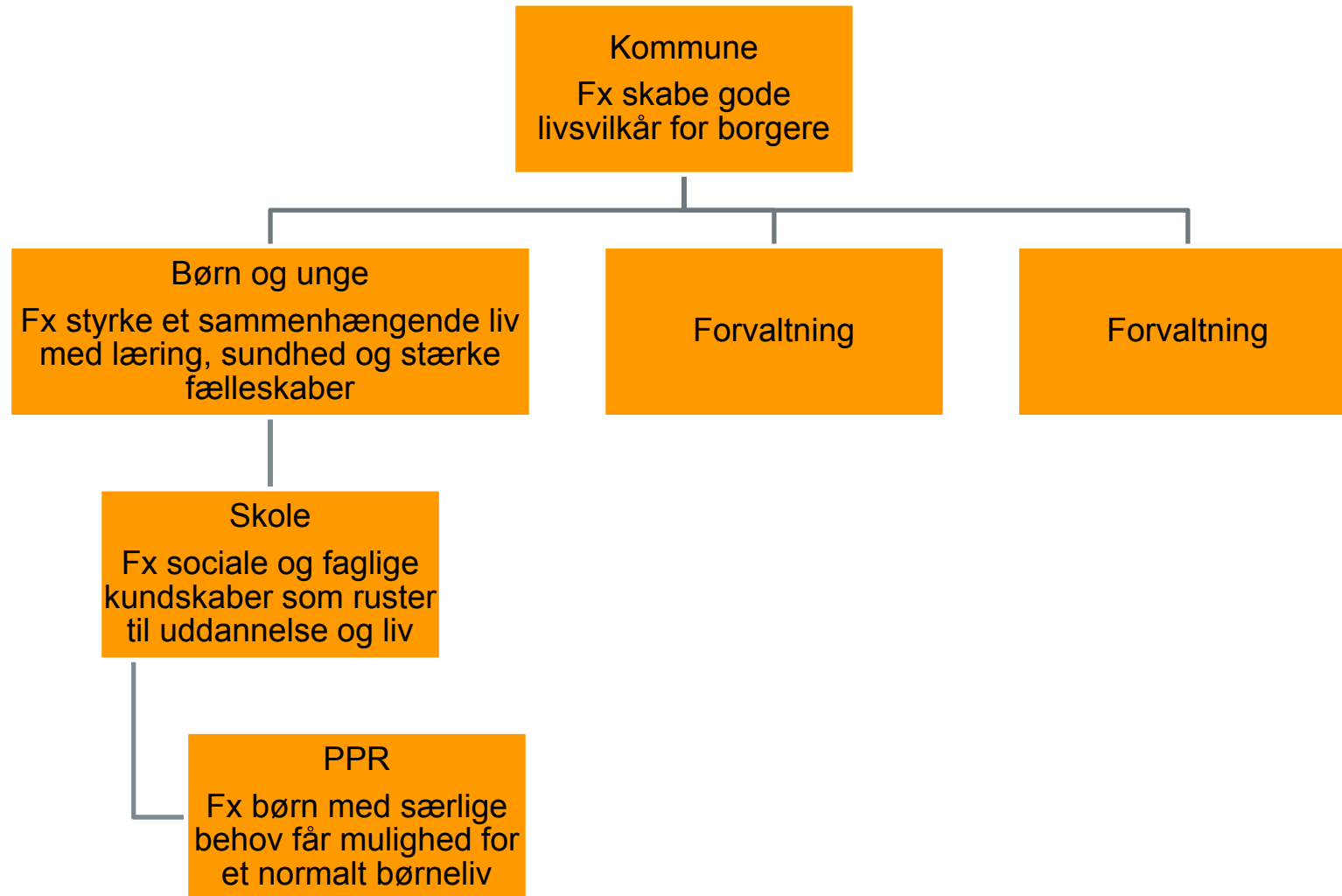
Flere perspektiver på kerneopgaven



Tre misforståelser af kerneopgaven

1. Kerneopgaven er allerede fastlagt
 - Af politikerne og lovgivningen
2. Der er kun en kerneopgave for hele kommunen
 - Som bliver meget abstrakt og ikke giver retning for den enkelte arbejdsplads

Kerneopgaven fra det abstrakte til det konkrete



Tre misforståelser af kerneopgaven

1. Kerneopgaven er allerede fastlagt
 - Af politikerne og lovgivningen
2. Der er kun en kerneopgave for hele kommunen
 - Som bliver meget abstrakt og ikke giver retning for den enkelte arbejdsplads
3. Det handler om at sætte den enkelte borger i centrum
 - Som kan ske på bekostning af fælleskabet

Den enkelte borger og fællesskabet

Potentiel modstrid

- Mellem kortsigtede og langsigtede behov
 - Kontanthjælp her og nu ift fastholdelse på arbejdsmarkedet
 - Omsorg her og nu ift mulighed for at blive selvhjulpen
- Mellem borgerønsker og professionel viden
 - De fagprofessionelle lærere, pædagoger og sygeplejersker har viden som kan strid mod borgerens ønsker
- Mellem forskellige borgere
 - Virksomheden som støjer og naboerne som vil have ro
 - Parken som kan anvendes til mange forskellige formål
- Mellem borgere og fællesskabet
 - Lighed for loven i juridiske afgørelser
 - Retfærdig anvendelse af skatteydernes penge

Samskabelse med borgerne

Fokus på resultatet af den indsats som medarbejderen leverer i samspil med borgeren

- Forståelsen af kerneopgaven
 - Flytter fokus fra metode og form til fokus på hvad opgaveløsningen betyder for borgeren
 - Forskellige metoder dermed OK så længe man kan vise sammenhængen med kerneopgaven (men også fokus på standardisering af metoder)

Samskabelse på flere måder:

- Den ene part sætter en ramme: Det døgnåbne bibliotek hvor borgeren selv udnytter rammen, og parken som borgerne bruger efter deres behov – gerne i et repræsentativt samarbejde
- Den relationelle: I et konkret socialt forløb skabes et resultat gennem samarbejde mellem medarbejder og borger
 - Afdækning af borgerens individuelle behov
 - Fælles opfyldelse af borgerens behov

Samskabelse – en udfordrende opgave

- På trods af samskabelse ofte en stærkere og en svagere part
- Svært at skabe et ligeværdigt forhold fx for lærer – elev, jobkonsulent - arbejdsløs, sygeplejerske - patient
- Den relationelle samskabelse udfordrer opgaveløsningen
 - Relationen er ofte specifik – det som lykkes for den ene ansatte, lykkes måske ikke så godt for den anden
 - Uklar grænse mellem det fagligt forsvarlige og borgerens synspunkter
 - Medarbejderen har også en myndighedsrolle og et hensyn til helheden
 - Dialogen om kerneopgaven støtter afklaring af uklare grænser

Fra fokus på borgeren til fuld samskabelse

1. Fokus

Hvordan sikrer vi, at vores Forståelse og udførelse af kerneopgaven har fokus på den værdi, vi skal skabe for borgerne?

2. Lydhørhed

Hvordan kan vi i praksis være mere opmærksomme på og lydhøre over for borgernes behov?

3. Inddragelse:

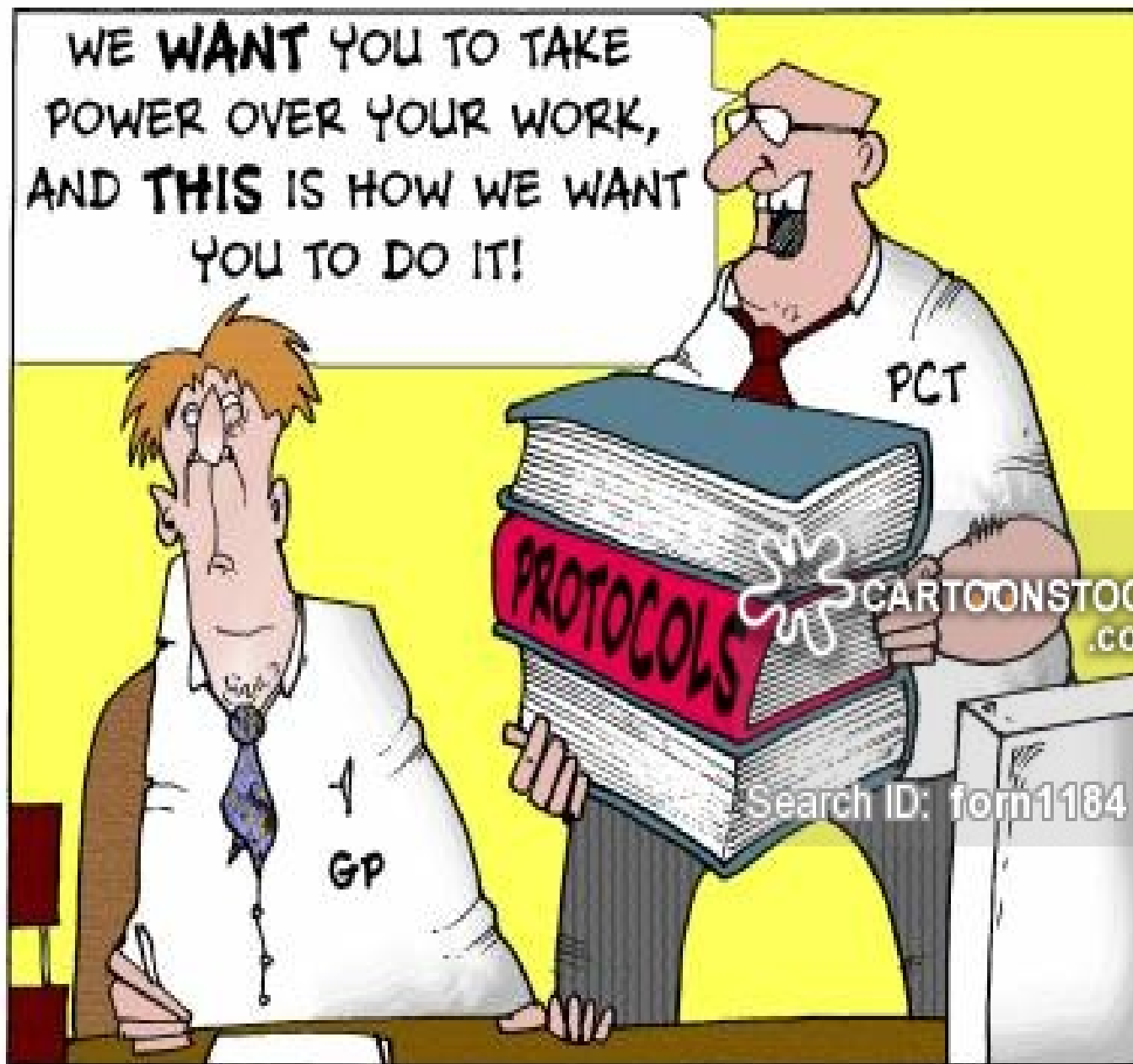
Hvordan kan vi i højere grad inddrage borgernes (og de pårørendes) ressourcer aktivt i vores løsning af kerneopgaven?

4. Samskabelse

Hvordan kan vi i et ligeværdigt samspil med borgerne både definere og udføre velfærdsopgaverne i fællesskab?

Faglig dybde eller fælles opgaveløsning?

- De enkelte fag har gennem uddannelse, traditioner og det daglige arbejde udviklet en opfattelse af fagets kerne
 - Bygger på en forståelse af værdiskabelsen til samfundet
 - Bidrager til identitet
 - Afgrænser overfor andre
 - Giver mulighed for faglig udvikling
- Kerneopgaven fokuserer på værdiskabelse til borgeren
 - Det enkelte fag kan sjældent alene skabe størst mulig værdi for borgeren
 - Andre faggrupper afgørende både gennem bidrag til det borgernære og gennem sikring af den organisatoriske infrastruktur
- Men den faglige dybde kan blive udfordret i prioriteringen mellem det faglige fællesskab og tværgående samarbejde



Peter Hasle



Fokus på kerneopgaven ingen fribillet

- Fokus på kerneopgaven giver ikke en fribillet til paradis
- Enhver kommunal arbejdsplads er præget af problemer og dilemmaer som der hele tiden skal tages stilling til, og hvor de perfekte løsninger ikke findes
- Det konstante pres på ressourcer og effektivitet fjernes ikke
- Fokus på kerneopgaven tilbyder nye muligheder for ledelse og samarbejde som udnytter de særlige danske forudsætninger og åbner mulighed for både at forbedre arbejdsmiljø og performance og ikke mindst inddrage borgerne
- Ledelse, medarbejderrepræsentanter og medarbejdere får nye og mere komplekse roller

Kerneopgaven i en nøddeskal



Tak for opmærksomheden
hasle@business.aau.dk

