

Muligheder og barrierer i arbejdet med kerneopgaven

Seminar for Fremfærd, d. 2. oktober 2014

Peter Hasle, professor

Center for Industriel Produktion, Institut for Økonomi og Ledelse, Aalborg
Universitet København



Hvorfor fokus på kerneopgaven?

Problemer med de hidtidige strategier:

- 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

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 (den almene borger)
- 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 sikre at alle trækker på samme hammel og bidrager til fælles løsninger
- For at sikre kvaliteten og effektiviteten i den konkrete opgaveløsning

Hvad er kerneopgaven

Kerneopgaven er den opgave:

- en organisatorisk enhed har for at skabe langsigtede effekter for borgerne
- der ikke bliver løst, hvis organisationen brændte ned til grunden

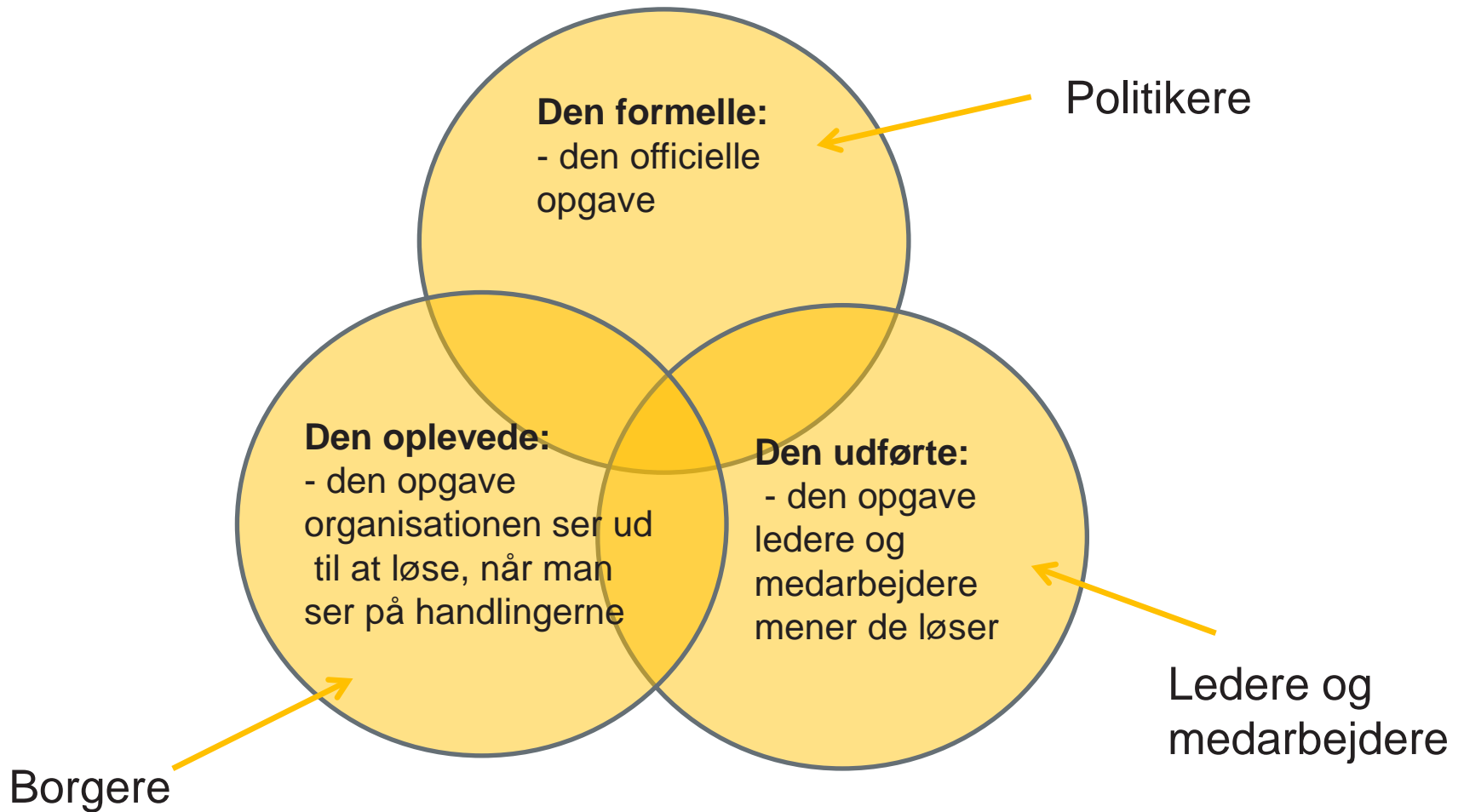
Kerneopgaven er ikke:

- specifikke faglige kompetencer, fx undervise, lave mad, gøre rent
- delopgaver og ydelser

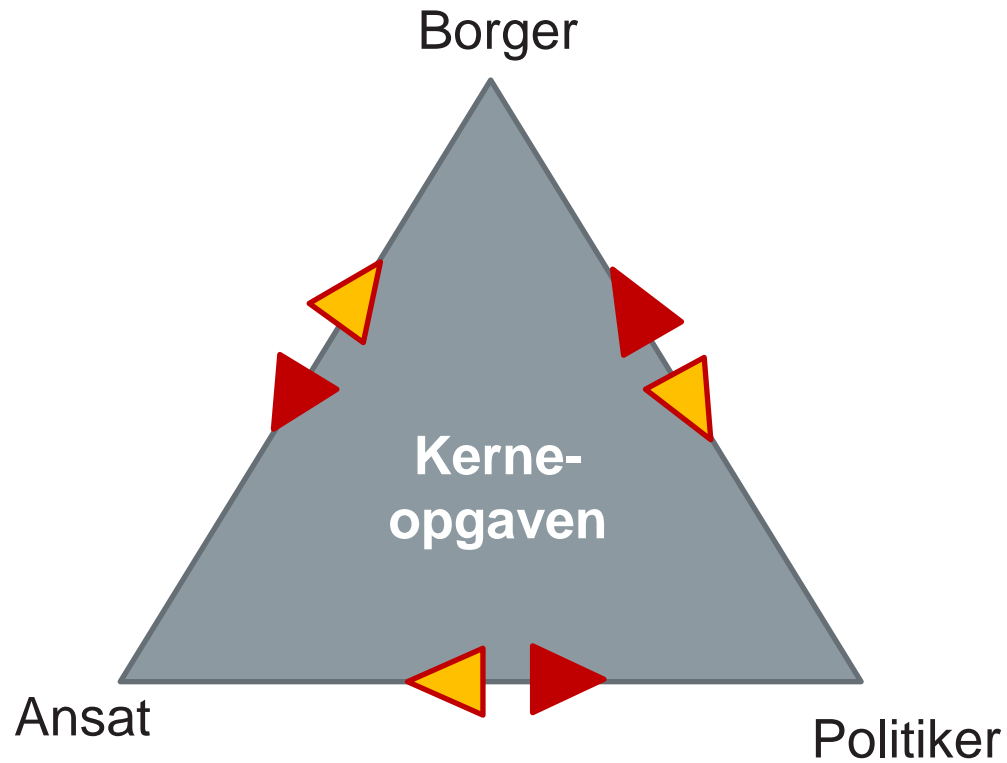
Kerneopgaven er bestemt af det organisatoriske niveau fx:

- Kommune
- Forvaltning/center
- Virksomhed/institution
- Afdeling

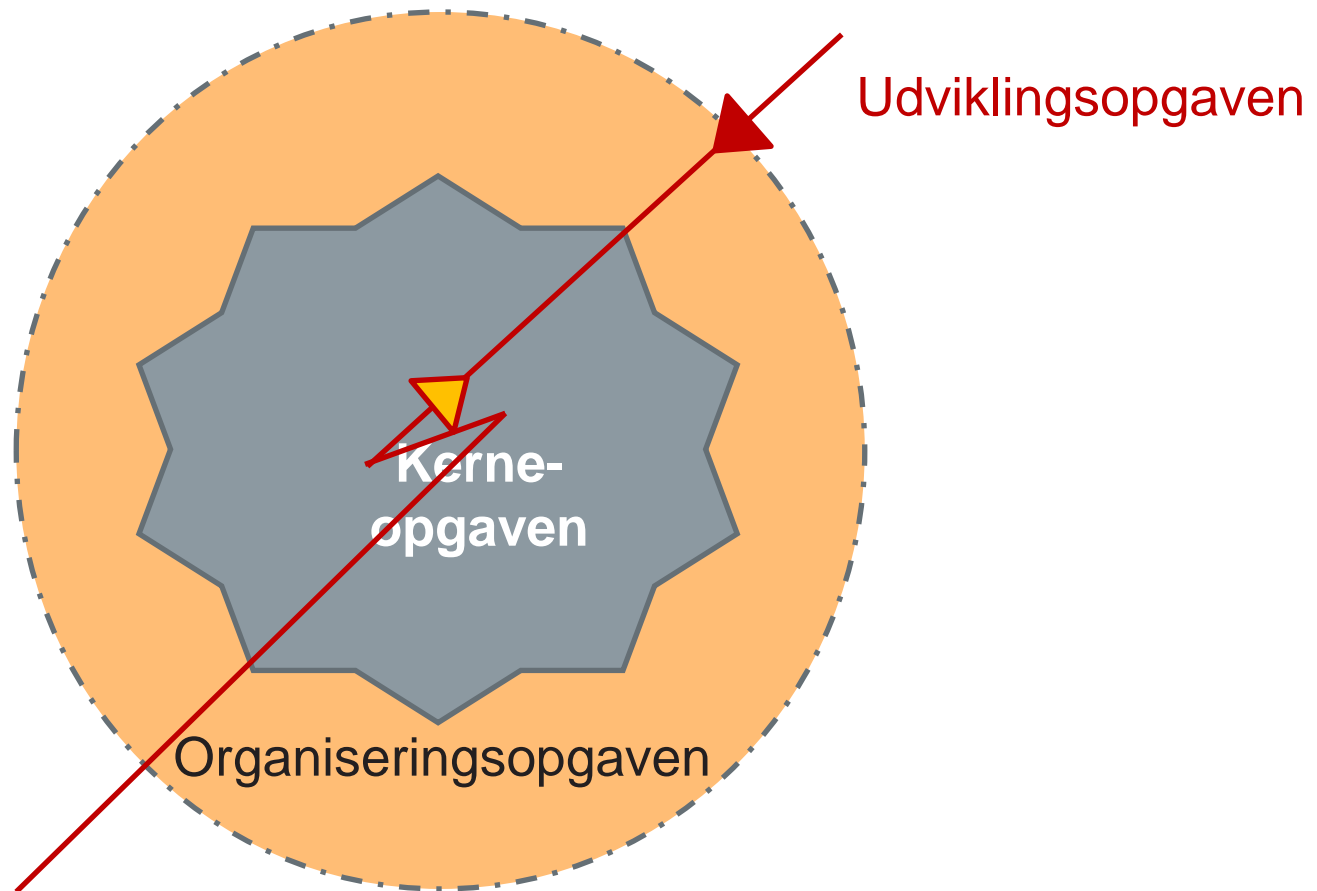
Flere perspektiver på kerneopgaven



Hvem definerer kerneopgaven?



Organiserings- og udviklingsopgaven



Kerneopgaven mellem abstraktion og praksis

- I praksis altid en kerneopgave
 - Ikke altid diskuteret og ofte implicit
 - Etableret i en organisatorisk og kompetencemæssig sammenhæng
 - Større eller mindre grad af fælles forståelse
- Udviklingspotentiale i afklaring af kerneopgaven:
 - Hvis kerneopgaven er sådan, hvad skal gøre for at løse den? Er der noget vi kan gøre anderledes? Hvad er vigtigt og mindre vigtigt?
 - Formuleringen bliver ofte en abstrakt konstruktion
 - Skal have et konkret udtryk og indgå i en organisatorisk sammenhæng

Kerneopgaven på hospitaler

- Et eksempel

- Behandling af patienter
 - Fokus på lægen
 - Hvad med plejen og maden?
- Helbredelse af patienter
 - Hospitaler som helbreder
 - Alle faggrupper bidrager
 - Hvor er patienten som ansvarligt individ?
- Skabe de bedste muligheder for sundhed
 - Patienten bidrager også til sin sundhed
 - Andre fx kommuner og praktiserende læger bidrager også
 - Bliver fokus mere uklart?

Plads til forbedring

(Survey på personaleweb med 66 deltagere)

- 13% oplever høj grad af enighed mellem medarbejdere og ledelse om kerneopgaven
- 16% oplever en høj grad af enighed mellem kolleger og faggrupper om kerneopgaven
- 41% vurderer at kerneopgaven har en høj grad af borgerperspektiv
- 43% kender i høj grad deres kerneopgave
- 75% diskuterer kerneopgaven på deres arbejdsplads, men kun 20% både i ledelsen og bredt blandt medarbejderne

Udsagn om formulering af kerneopgaven:

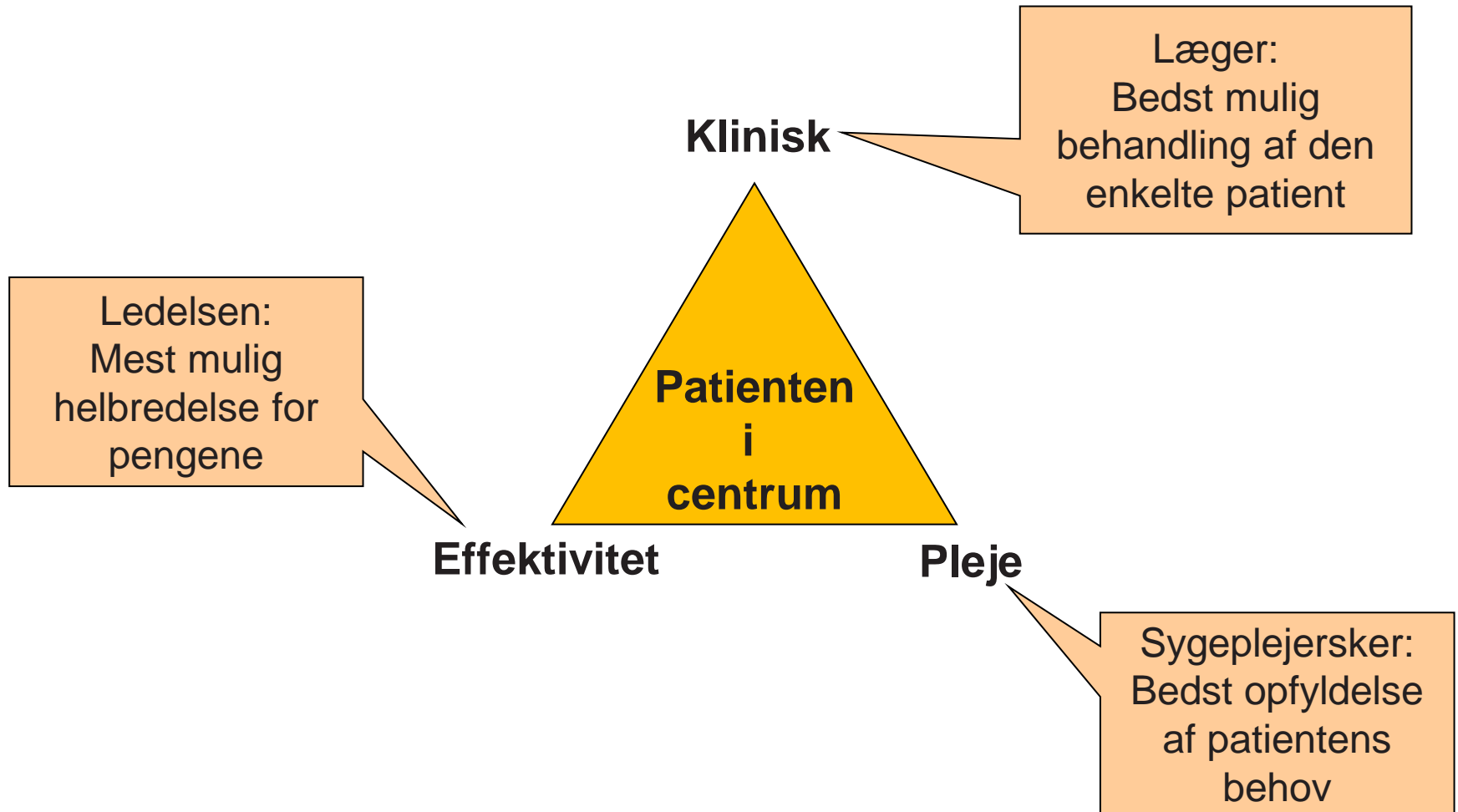
- "Trivsel, udvikling og læring"
- "At muliggøre det meningsfulde liv for ældre borgere"
- "Korrekte udbetalinger til tiden"
- "Der findes ingen fælles vision som rent faktisk bliver efterkommet"

Forståelse af kerneopgaven på tværs af faggrænser og organisatoriske enheder

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 - ofte i samspil med andre enheder og borgere
- Den enkelte medarbejders opgave: De konkrete aktiviteter den enkelte udfører som led i sit daglige arbejde - oftest i samspil med andre medarbejdere i egen eller andre enheder og borgere
- I omsætningen til konkrete opgaver ligger implicitte eller eksplicitte overvejelser over 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

Forskellige fagligheder på hospitaler



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

Kerneopgaven i samspil med borgerne

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 sit 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 med borgerne
 - At samskabe med borgerne

Samskabelse med borgerne

Fokus på resultatet af den ydelse som den offentlige medarbejder leverer i samspil med borgeren

- Forståelsen af kerneopgaven bidrager
 - 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 flere måder:

- Den ene part sætter en ramme: Det døgnåbne bibliotek hvor borgeren selv udnytter rammen, og parken som borgerne bruger efter deres behov
- 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