

## Hvad nu hvis ideen om kerneopgaven er en illusion?



Sommerferien har rullet ind over det danske land, og vi er nu så småt ved at være tilbage på vores arbejdspladser, hvor vi endnu engang mødes med plakater på gangene, der minder os offentlige ansatte om pænt at sætte "borgeren i centrum" og have "fokus på kerneopgaven".

Uden at forklejne at det offentlige system er til for borgerne, og at alle vores indsatser skal have fokus på at skabe værdi for borgeren, så er spørgsmålet, om vi, i vores sprog om kerneopgaven, har tilegnet begrebet en rationalitet, som er uhensigtsmæssig i relation til den kompleksitet, som de fleste offentlige ansatte møder i hverdagen?

Måske vil det gavne vores organisationsforståelse og styrke vores ledelsesfokus, hvis vi også kigger på kerneopgaven som et mere midlertidigt balancepunkt, hvor løbende interaktioner mellem mange forskellige aktører som borgere, politikere, fagfolk o.l. har forhandlet og skabt et balancepunkt (kompromis?), der i dette øjeblik er bedste bud på kerneopgaver, der helt åbenlyst er påvirket af tidens trends, tid, ressourcer og tilgængelig viden?

Hvor tit har vi ikke hørt en politiker, eller en direktør snakke om, at vi nu skal have fokus på kerneopgaven, og at måden, vi gør det på, er at sætte borgeren i centrum for vores indsatser. Summa summarum, en one-liner er født "vi løser vores kerneopgave ved at sætte borgeren i centrum. Hvem kan nogensinde være uenig i det udsagn?

Men virkeligheden viser sig ofte langt mere kompleks, end at vi kan snakke om rationelle indkapslede kerneopgaver, og når man bevæger sig rundt blandt gode fagfolk, vil man hurtigt opdage, at der findes mange måder at sætte borgeren i centrum på. Så hvilken én er den rigtige, og hvem tilgodeser den tilgang i en organisation, hvor økonomi og ressourcer synes at være en mangelvare?

Måske skal vi ikke være bange for at sige, at kerneopgaven som rationelt begreb er en illusion – troen på at der findes én rigtig måde at sætte borgeren i centrum på. Det er selvfølgelig rart og beroligende, at man som offentlig medarbejder eller leder blot liiiiige skal skærpe fokusset, og så kan man for enden af udviklingsprocessen indkapsle en fin formuleret kerneopgave i den anden ende. Det er jo altid rart, hvis kerneopgaven kan defineres og dermed også styres. Kernefortællingen bliver også relativt nemmere at kommunikere, hvis virkeligheden var så simpel.

Men det er den blot sjældent – og derfor fornemmer man ofte, at der forgår en organisatorisk ”usynlig kamp” om, hvem der mest kan påvirke, hvad kerneopgaven er for en størrelse, og hvilken værdi det giver borgerne. Det har nemlig indflydelse på, hvilke indsatser, der skal tilbydes, hvem der skal udføre dem og med hvilke ressourcer til rådighed.

Vi skal ikke være bange for kampen om kerneopgaven. Min appel er faktisk det modsatte. Vi skal bare lade være med at bilde os ind, at det er en rationel proces og et endeligt mål. Når jeg hører om en leder, der havde identificeret en ny trend blandt eleverne, blive afvist af sin egen ledergruppen med henvisning til, at det ikke lå inden for de definerede kerneopgaver, bliver jeg bekymret for om kerneopgaven som værktøj understøtter vores innovationsevne i forhold til en meget omskiftelig verden.

Ved at se på kerneopgaverne som midlertidige balancepunkter, der løbende er til forhandling blandt de involverede aktører, kan vi måske bedre forstå (og anderkende), hvordan f.eks. 2 ”identiske” skoler drives på forskellige måder på trods af samme kerneopgave definitioner. De har nemlig hver deres forhandlingsplatform, hvor forældre- og børnesammensætning, lærerstaben, skolelederne og mange andre hver især kan påvirke det rum, der er for at drive en god skole. Det har sjældent noget at gøre med, hvordan skolelederen fortolker kerneopgaven i kerneopgavemappen.

Vi skal fortsat drøfte, hvilke opgaver vi løser for borgerne og hvilken effekt, det har for borgeren, men vi skylder os selv at snakke om kerneopgaverne så den afspejler og understøtter de sociale sammenhænge, som frontmedarbejderne befinder sig i – nemlig en kompleks og til tider uforudsigelig hverdag, der hele tiden kræver en evne til at udvikle kompromisser mellem mange aktører, som alle skal kunne se sig selv i indsatsen.

Hvis vi ser kerneopgaverne som en løbende social forhandling, giver det både borgere, ledere og medarbejdere en helt legitim platform for at udfordre praksis, søge indflydelse samt påvirke kerneopgaverne i bestemte retninger – en virkelighed som allerede i dag foregår ude på skolerne, plejehjemmene og i daginstitutionerne.

Betyder det så, at vi skal lave noget nyt hver dag? Nej, men det vil bidrage til en anden organisationsforståelse af, at kerneopgave som begreb blot er en social konstruktion, der løbende er til forhandling.

Kerneopgaverne - tilsat forhandlingsperspektivet - kan måske være med til at anerkende den kompleksitet, som social- og sundhedsassistenten står i ude ved Fru Hansen. De nye kerneopgaver fra sidste uges ”kerneopgave-seminar” ligger i mappen i bilen, men Fru Hansen ønsker noget andet, end hvad kerneopgavemappen rammesætter, og de pårørende, der står i stuen, vil noget helt tredje. Her bliver det medarbejderens forhandlingsevne til at finde det midlertidige balancepunkt, der bliver afgørende for, om borgeren og de pårørende (og medarbejderen selv) står med en følelse af at være set, hørt og anderkendt.

Hvis du nu tænker, at jeres kerneopgavedefinitionerne sagtens kan rumme den kompleksitet, der her beskrives, så er 1000 kr. spørgsmålet, om definitionerne hjælper den enkelte medarbejderne i de komplekse sociale sammenhænge, som de møder i hverdagen? Hvis ikke de gør det, men blot er et organisatorisk rituelt papir, så er der en fare for, at kerneopgavedefinitionerne blot bidrager til at øge kløften mellem, de der har defineret kerneopgaverne, og dem der udfører den.

Jeg vil slutte med et spørgsmål, som jeg fik af en god ven, da jeg bad ham om at læse artiklen – et spørgsmål som ikke har nogen nemme svar, men ikke desto mindre er et fantastisk spørgsmål, som jeg synes fanger essensen af den præmis, som jeg prøver at skitsere. Hans spørgsmål lød – ”hvis det du siger er rigtig, hvordan leder/styrer man så sin organisation, når selv kerneopgaven er til forhandling?”

Christian Terkelsen, August 2018 – Craftsmanship.nu