

Anmeldelser

Ole H. Sørensen, Eva Toft, Peter Hasle, Hans Hvenegaard og Maja Sasser:

Ledelse af kerneopgaven

Akademisk Forlag København, 2016, 200 sider
ISBN: 978-87-500-4540-3

Begrebet 'kerneopgaven' bliver brugt ofte i forskellige sammenhænge og med forskellig betydning. Særligt indenfor den offentlige sektor.

Ifølge forfatterne kan 'ledelse af kerneopgaven' overvinde, eller i det mindste reducere, nogle af de problemer, der knytter sig til New Public Management med meningsløs dokumentation, nedprioritering af det, der ikke kan måles, standardisering og umyndiggørelse af medarbejderne.

Forfatterne peger på, at der har været andre forsøg på at overvinde svaghederne i New Public Management, f.eks. tillidsreformen og lancering af 'new public governance'. Ingen af disse reformforsøg har slået igennem i større omfang, måske fordi der her fokuseres på relationer og styringsprincipper, og ikke på indholdet i arbejdet og de komplekse ydelser, det offentlige leverer. Med ledelse af kerneopgaven sættes medarbejdernes daglige arbejde, faglighed og kvalitetsbevidsthed i spil som en drivende kraft for de offentlige institutioner.

Ledelse af kerneopgaven sker ikke ved, at ledelsen, måske efter en høringsrunde, formulerer kerneopgaven og formulerer en strategi til indløsning af kerneopgaven. Det understreges stærkt i bogen, at det er dialogen om kerneopgaven mellem medarbejdere indbyrdes og mellem medarbejdere og ledere, der gør kerneopgaven relevant.

Bogen argumenterer for, at der er fem problemstillinger, der trænger sig på i ledelse af kerneopgaven. Hver af disse problemstillinger får deres eget kapitel. Centrale principper for ledelse af kerneopgaven præsenteres, og der fremdrages eksempler fra den praktiske verden.

Organisationens opbygning

Det vises her, hvordan medarbejderne og deres forståelse af kerneopgaven kan spille aktivt ind i opbygningen af organisationen og ikke mindst i tilpasning af organisationen. Det skaber mening og effektivitet.

Udvikling af professionerne og specielt tværprofessionelt samarbejde

Det er ikke tilstrækkeligt at have tillid til de fagprofessionelle, når opgaveløsningen er tværprofessionel, og når de forventninger, der stilles til de offentlige institutioner, ændrer sig. Her vil et fokus på kerneopgaven gøre det synligt og nødvendigt at udvikle det tværprofessionelle samarbejde.

Forandring

Der foregår konstante forandringer i den offentlige sektor. Forandringerne kan få deres egen logik, først og fremmest begrundet i ønskede rationaliseringsgevinster. Institutionens kerneopgave kan glide ud af horisonten. Her er det vigtigt, at ledere og medarbejdere holder fast i en dialog om kerneopgaven, og dermed fastholder et kontinuerligt perspektiv på deres arbejde, i en situation, hvor alt andet forandres.

Det psykiske arbejdsmiljø

Løsninger på problemer i det psykiske arbejdsmiljø opfattes ofte som omkostninger, der tages

fra løsningen af kerneopgaven. I bogen her ses problemer med psykisk arbejdsmiljø derimod som en konsekvens af, at medarbejderne i for ringe grad har mulighed for at udføre kerneopgaven.

Måling og evaluering

Det konstateres, at der er store problemer med den måde, de offentlige institutioner bliver målt på. Men det konstateres også, at målinger er kommet for at blive. Udfordringen ligger derfor i at udvikle måletilgange, der understøtter løsningen af kerneopgaven. Her anbefales det, at man anvender principper, udviklet i 'realistisk evaluering', hvor målingen bidrager til læring og udvikling af løsning af kerneopgaven.

'Kerneopgaven' kan ikke defineres af ledelsen uafhængig af medarbejderne, fordi ledelsen ikke har det tilstrækkelige kendskab til arbejdet i praksis, og fordi en centralt formuleret kerneopgave bliver abstrakt og uengagerende. Ifølge bogens forfattere er det helt afgørende, at kerneopgaven formuleres i en dialog mellem medarbejdere og ledere, også gerne med inddragelse af borgere og politikere.

I det sidste kapitel 'Kerneopgaven i praksis' peges der på to principielt forskellige tilgange til at nå frem til en fælles forståelse af, hvad kerneopgaven er: en deduktiv og en fænomenologisk. Med de deduktive tilgang formuleres kerneopgaven i en enkelt sætning igennem en dialogproces. Herefter går man igennem de forskellige aktiviteter, procedurer og organiseringer for at rette dem til, så man opnår det bedste resultat.

I den fænomenologiske tilgang går man den anden vej. Man starter med de mange procedurer, aktiviteter og tilgange, som gør sig gældende, og spørger sig selv og hinanden – hvad er det, den enkelte aktivitet bidrager til? Er der nogen sammenhæng, og hvad er den i givet fald? På den baggrund kan man formulere kerneopgaven og indrette processer og procedurer herefter. I nogle tilfælde undlader man at komme frem til den endelige formulering af kerneopgaven.

Og så til de mere kritiske refleksioner:

Er det overhovedet rigtigt og rimeligt at tale om 'kerneopgaven' i ental. For mange offentlige institutioner er der ikke én kerneopgave, men mange forskellige vigtige opgaver. Derfor er der en fare for, at formuleringen af kerneopgaven forbliver temmelig abstrakt og uvedkommende, også selvom medarbejderne er med til at formulere den. Dette stiller dog efter min mening ikke spørgsmålstejn ved bogens grundtanke: Den mest effektive fornyelse af den offentlige sektor sker ved, at medarbejderne gøres til en aktiv part i udviklingen af arbejdet med en fælles fokusering på de vigtigste opgaver.

Bogen er fyldt med eksempler på, hvordan man har arbejdet med kerneopgaven. Det gør bogen både levende og troværdig. Men det undrer mig, at næsten alle eksemplerne drejer sig om møder og møderækker. Hvad med den daglige drøftelse af kerneopgaven i relation til praksis? Det nævnes, at lean kan være en metode til daglig drøftelse af kerneopgaven, og der gives et eksempel: I en naturbørnehave 'leaner' man pakkeriet, før man skal afsted ud i naturen. Men man leaner ikke kerneopgaven – børnenes læring og leg. Så eksemplet understøtter egentlig ikke pointen.

Hvis kerneopgaven(erne) skal fungere som en aktiv orienteringshorisont i dagligdagen, skal kerneopgaven, eller i hvert fald den konkrete fortolkning af kerneopgaven, være til konstant diskussion og reorganisering, og arbejdet skal være indrettet dertil. Der er masser af forhold i dagligdagen, der her kan stå i vejen: alenearbejde, klikker og konflikter, fjernelse af de fælles pauser, frygt for at kritik tages personligt og meget mere. Alle de aspekter er udeladt i bogen. Der er heller ikke øje for, at det kan være en fordel, at medarbejdere tolker kerneopgaven forskelligt. Det kan være en fordel med en medarbejdergruppe, hvor én lægger vægt på trivsel, en anden på faglighed og en tredje på procedurer og regler, hvis vel at mærke disse forskellige medarbejdere formår at være i dialog med hinanden.

Til sidst lidt om bogens form. Bogen er vel-skrevet, og de mange eksempler gør teksten levende og tankevækkende. Bogen placerer sig imellem en lærebog, og en 'how to do'-bog. Hvis man læser bogen for at få at vide 'how to do', bliver man måske lidt skuffet, for der er ikke så mange konkrete anvisninger og opskrifter, men mange eksempler. Det er nok også mere vigtigt, at læseren reflekterer over problemstillingen, end at hun får en opskrift. Hvis man læser bogen som lærebog, kan man savne en mere præcis kontrastering af 'ledelse af kerneopgaven' med andre ledelsestilgange.

Alt i alt er bogen efter min opfattelse meget velkommen. Den giver det meget anvendte begreb 'kerneopgaven' mening og indhold, og den udruller et vidtrækkende perspektiv for den praktiske orientering efter kerneopgaven.

Anmeldt af **Helge Hvid**, professor, Roskilde Universitet, Institut for Mennesker og Teknologi
e-mail: hh@ruc.dk