

Kerneopgaven, som styrende for arbejdet i den fælles skole

Landsmøde i Tænk tank Danmark – den fælles skole
Fredag d. 2. oktober 2015

Eva Thoft
eth@teamarbejdsliv.dk
0045 2091 7417



teamarbejdsliv

KERNEOPGAVEN – HVOR KOM DEN FRA?

Antagelse:

Alle organisatoriske enheder har en kerneopgave – men opgaven

- kan være diffus
- der kan være uenighed om den
- den kan være sandet til

Kan vi ikke bare få lov at
passe vores arbejde?

Social kapital



Systemteori:
Hovedopgaven

Styring
og
hierarki



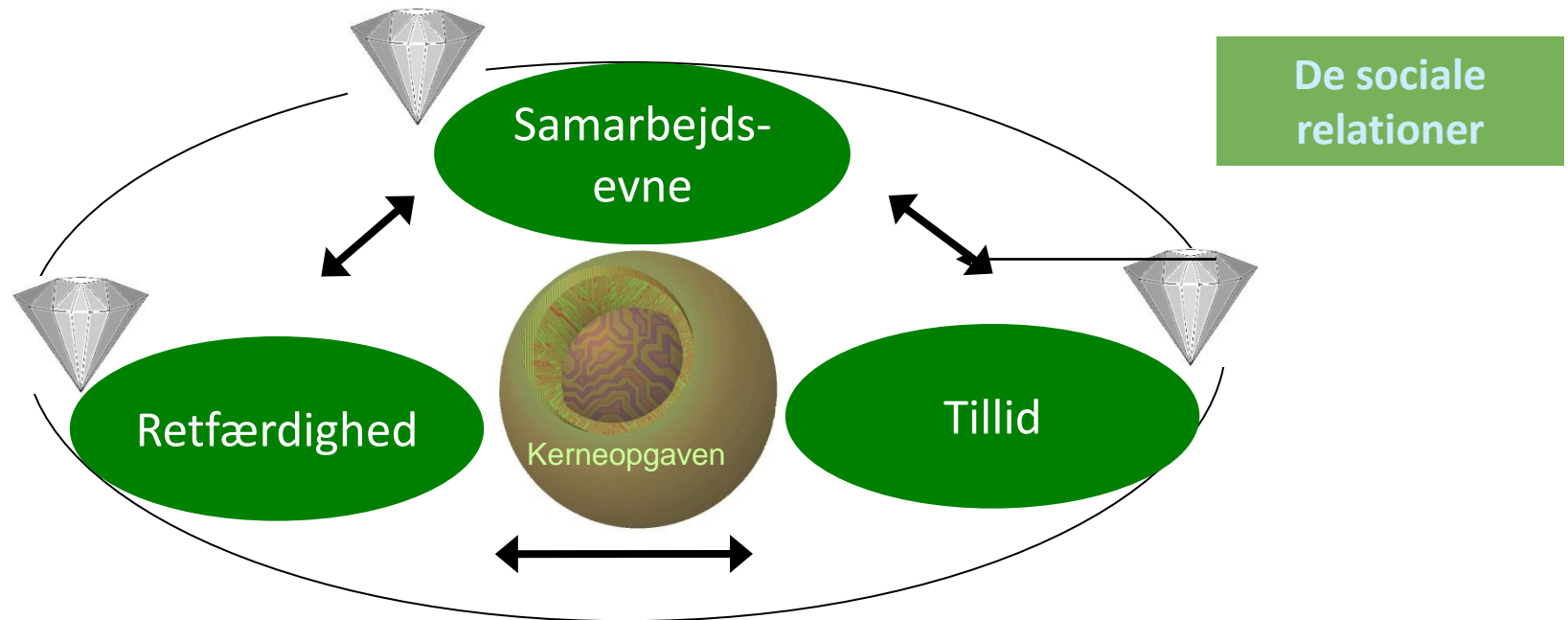
Selv-
ledelse



Auto-
nomi

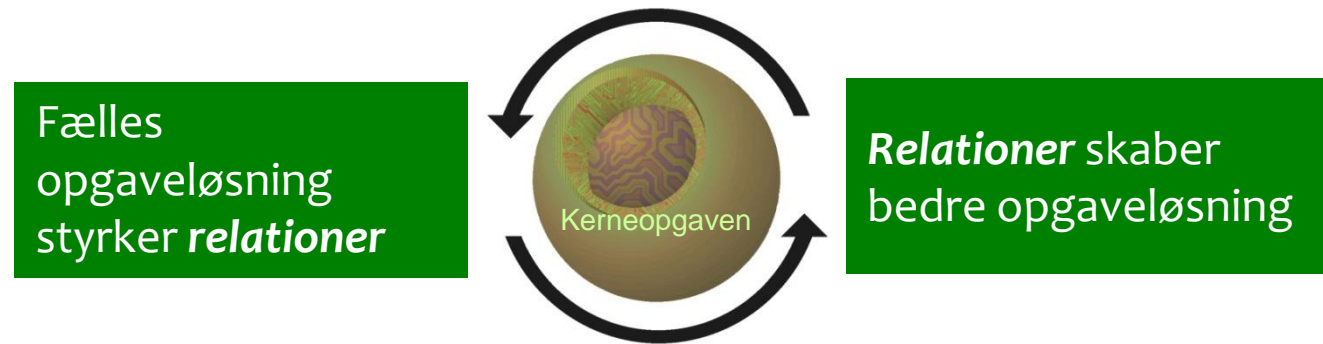
team **arbejdsliv**

VIRKSOMHEDENS SOCIALE KAPITAL



*Virksomhedens sociale kapital er en egenskab ved virksomheden som sætter organisationens medlemmer i stand til at løse kerneopgaven i **fællesskab***

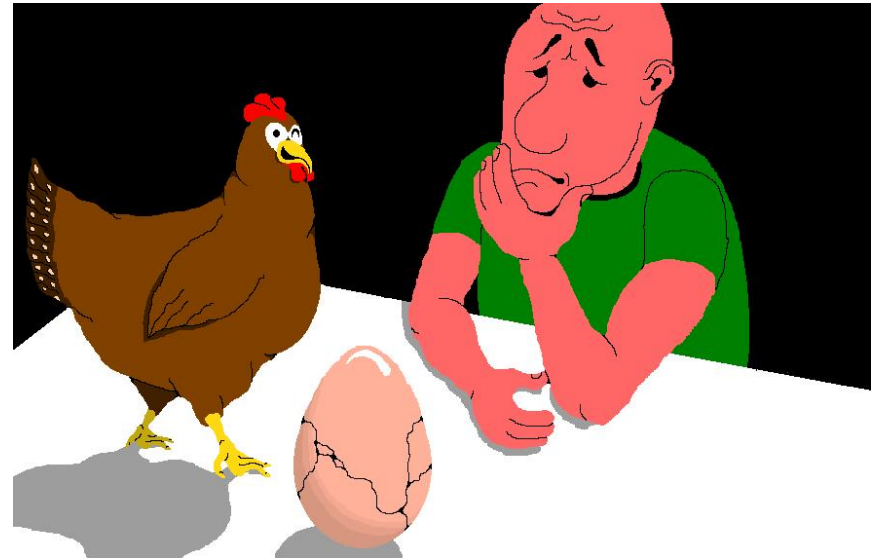
KERNEOPGAVEN – DET ER DEN DET HANDLER OM



Tillid, retfærdighed og samarbejdsevne beforder processen

–

.... og er et resultat af den



HVAD KERNEOPGAVEN ER OG IKKE ER

Kerneopgaven er

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

Kerneopgaven er ikke

- specifikke faglige kompetencer, fx undervise, behandle, gøre rent, lave mad
- Delopgaver eller ydelser

Kerneopgaven er bestemt af den organisation vi kigger på:

- Kommune
- Center/Forvaltning for Uddannelse
- Skoler
- Afdeling

Jo længere ned i organisationen vi kommer, jo mere specifik bliver kerneopgaven, men opgave løsningen skal stadig bidrage til den overordnede opgave.

GODE GRUNDE TIL AT FOKUSERE PÅ KERNEOPGAVEN

- NPM og tillidsdagsordenen
- Sikre at organisationen fokuserer på og prioriterer de vigtigste opgaver - for den enkelte borger og for samfundet
- Give medarbejderne mulighed for at udføre et godt og relevant arbejde
 - som leverer kvalitet
 - som ikke afbrydes eller forstyrres af unødvendige opgaver
 - som skaber arbejdsglæde og trivsel
- Sikre at alle trækker på samme hammel og bidrager til fælles løsninger
- Sikre kvalitet og effektivitet i den konkrete opgaveløsning

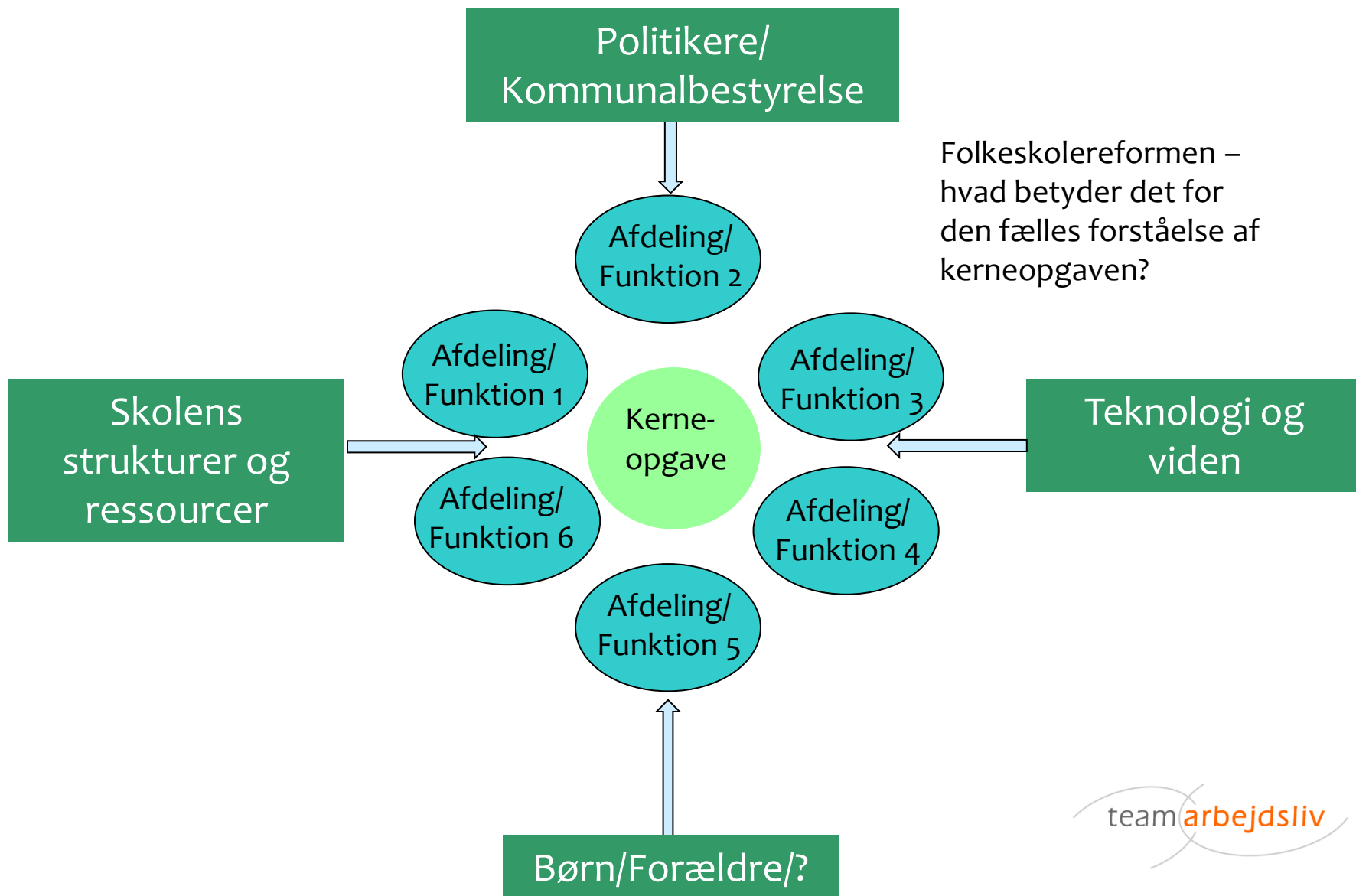
TRE VIGTIGE PERSPEKTIVSKIFT

- Fra fokus på ydelser til fokus på den langsigtede effekt
- Skift i relationen mellem medarbejder og borger/ansat på skolen og børn
- Interne grænser – fx mellem faggrupper og funktioner - bliver sekundære i forhold til det samlede resultat, der skal leveres.

ABSTRAKTIONSNIVEAU: HVAD SIGER DE PÅ EN SKOLE, NÅR MAN SPØRGER HVAD DERES KERNEOPGAVEN ER?

- Skabe undervisning
- Holde øje med børns trivsel
- Skabe respekt for forskellighed
- Skabe et tilhørsforhold – være en del af fællesskabet
- Få børnene til at se sig selv som en del af processen
- Skabe et rum hvor alle børn har mulighed for at udvikle sig fagligt og socialt
- Skabe et FRI-rum hvor alle børn har mulighed for at udvikle sig fagligt og socialt
- Sikre udvikling af børnenes evner så de får faglige og sociale kompetencer til det videre liv (handlekompetencer)
- Give børnene faglig uddannelse og personlig dannelse – til videreuddannelse
- Ruste børnene bedst muligt til den fremtid de går i møde i takt med samfundsudviklingen
- Gøre børnene samfundsduelige

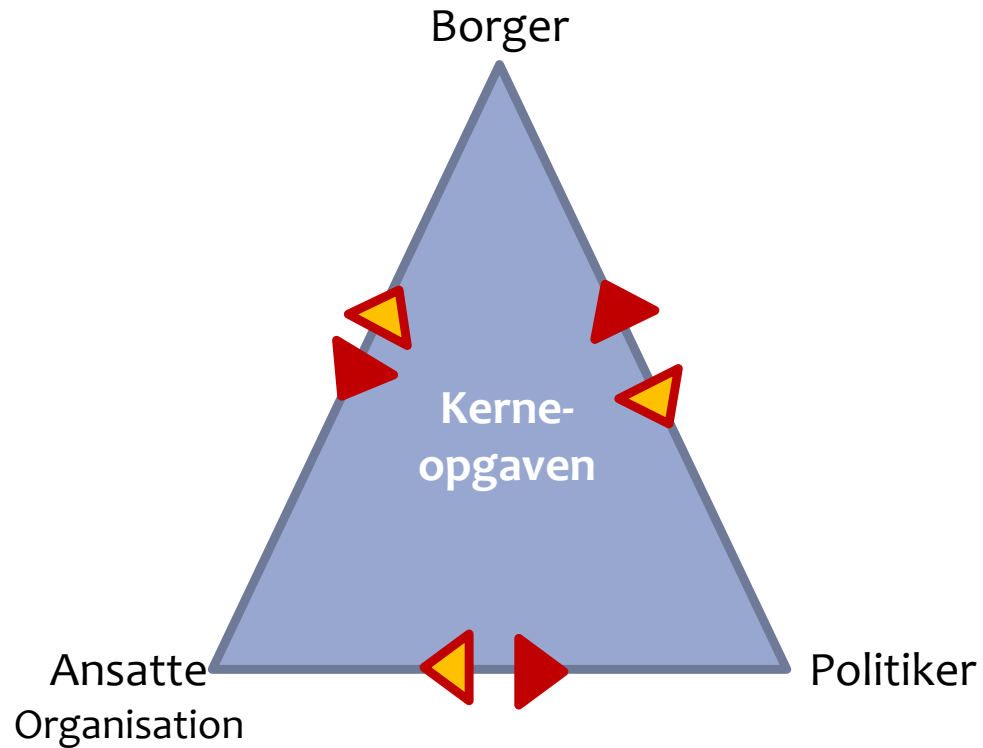
KERNEOPGAVEN – UNDER FORANDRING



SKOLENS KERNEOPGAVE GENNEM TIDERNE

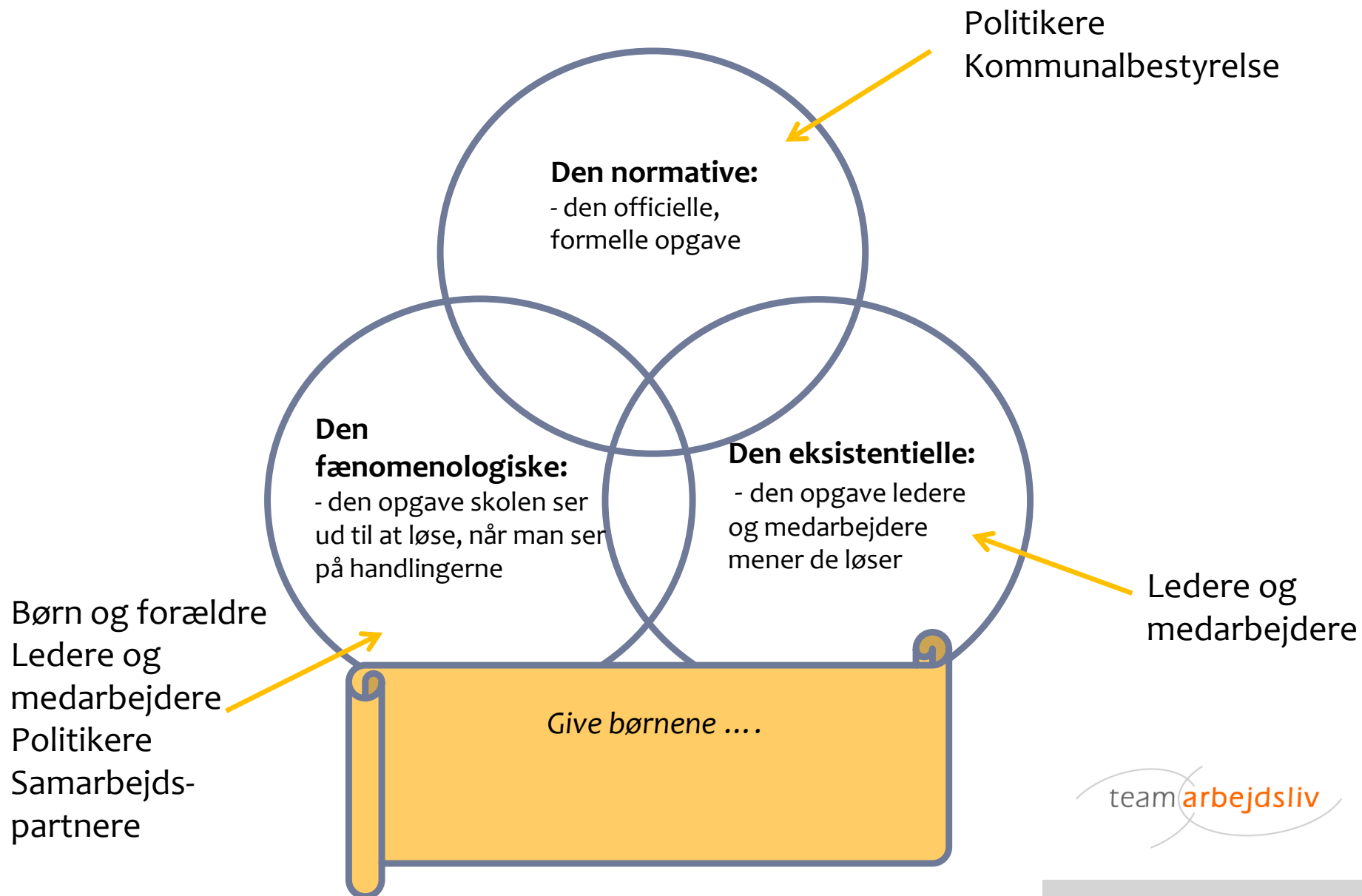
- 1739: ... alle og enhver, end og de fattigste børn... undervises om Troens Grund samt Salighedens vej Vey, Orden og Middeler... og i at læse., skrive og reigne
- 1814: ... danne dem til gode og retskafne mennesker i overensstemmelse med den evangelisk-christelig lære... kundskaber og færdigheder, der ere nødvendige for at blive nyttige Borgere i Staten.
- 1937: ... fremme og udvikle Børnenes Anlæg og Evner, styrke deres karakter og give dem nyttige kundskaber. Kristendomsundervisningen .. I Overensstemmelse med Folkekirkens evangelisk-lutherske lære
- 1975: ... i samarbejde med forældrene... give eleverne mulighed for at tilegne sig kundskaber, færdigheder, arbejdsmetoder og udtryksformer, som medvirker til den enkeltes elevs alsidige udvikling... selvstændig vurdering og stillingtagen ... bygge på åndsfrihed og demokrati
- 1993: ... i samarbejde med forældrene... fremme eleverne tilegnelse af kundskaber, færdigheder, arbejdsmetoder og udtryksformer, som medvirker til den enkeltes elevs alsidige udvikling... tillid til egne muligheder ... fortrolige med dansk kultur og bidrage til deres forståelse af andre kulturer ... menneskets samspil med naturen... alsidig udvikling ... forberede til medbestemmelse, medansvar, rettigheder og pligter i et samfund med frihed og folkestyre... bygge på åndsfrihed og demokrati
- 2006: ...i samarbejde med forældrene... give eleverne kundskaber og færdigheder, der forbereder dem til videre uddannelse og giver dem lyst til at lære mere... fortrolige med dansk kultur... forståelse for andre lande og kulturer... menneskets samspil med naturen... forberede dem på deltagelse, medansvar, rettigheder og pligter i et samfund med frihed og folkestyre... præget af åndsfrihed, ligeværd og demokrati

HVEM FORMULERER KERNEOPGAVEN?



KERNEOPGAVEN - EN LEDESTJERNE ALLE KAN ARBEJDE EFTER

Tre perspektiver på kerneopgaven



FORSKELLIGE TILGANGE TIL KERNEOPGAVEN

Kerne som

- Et frø
- Det indre eller midterste del af noget
- Det centrale eller afgørende
- Atom- eller cellekerne

Fremfærd:

- Den overordnede opgave en given organisatorisk enhed har for at skabe langsigtede effekter og værdi for borgerne

Anders Seneca

- Der er i princippet kun en kerneopgave
- Alle faggrupper/funktioner skal kunne se sig selv og deres bidrag i kerneopgaven
- Den skal omfatte de mennesker man gør en forskel for

Hedensted

- 4 kommunale kerneopgaver : Beskæftigelse, Fritid & Fællesskab, Læring, Social omsorg – hvilken bevægelse skal den enkelte opleve

KORT REFLEKSION I SALEN

- Har I sat fokus på/arbejdet med kerneopgaven på skoleområdet?
- Hvilke erfaringer har I med det?
- Har nogen arbejdet med at formulere en kerneopgave for skolen?
Hvis
 - kan alle relevante faggrupper se, hvilket bidrag de yder til den?
 - omfatter den de mennesker/børnene, den skal gøre en forskel for?

VI KOMMER IKKE UDEN OM SAMARBEJDE OG KOORDINERING

- Samarbejdet udledes gennem relationer – koordinering af relationer
- Godt samarbejde kan ikke købes
– *det skabes og genskabes hele tiden i relationen*
- Godt samarbejde er mere end summen af personernes samarbejdsevne i teamet, afdelingen eller institutionen

DET ER IKKE NOK, AT DE ANSATTE ER DYGTIGE TIL DERES FAG

De skal (også) kunne samarbejde

Relationel koordinering er

Koordinering af arbejdsrelationer gennem:

Fælles mål

Fælles sprog og viden

Gensidig respekt



Relationerne skaber *Kommunikation* gennem hvilken

Koordineringen foregår:

Timing og hyppighed

Præcision

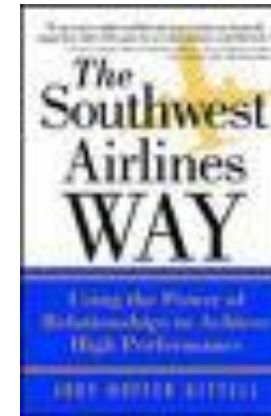
Problemløsning



GITTELS UNDERSØGELSE AF LUFTFARTSSELSKABER

Selskaber med høj social kapital
(relationel koordinering) havde:

- Lavere gate-tid pr. flyafgang
- Færre medarbejdere pr. passager
- Færre kundeklager
- Færre mistede kufferter
- Færre forsinkelser
- Højere trivsel blandt de ansatte



AMA: Fælles mål

“Halvfems procent af dem på rampen er ligeglade med, hvad der sker. Selvom murene faldt sammen. Så længe de bare får deres løncheck.”

SWA: Fælles mål

“Jeg har aldrig set så mange mennesker arbejde så hårdt. Man kan se folk tjekke deres ure for at sikre ‘departure’ til tiden’. De arbejder virkeligt hårdt. Når det så er klaret, er man tilbage til schedule”

AMA: Gensidig respekt

“Der arbejder folk her, som mener de er mere værd end andre. Check-in og billetfolk mener de betyder mere end rampen. På rampen synes de, at de er bedre end flyrengøring – det er et tøse job. Flyrengøringsfolkene ser ned på rengøring på landside, og mekanikerne synes rampen er en bande bagageslæbere.”

SWA: Gensidig respekt

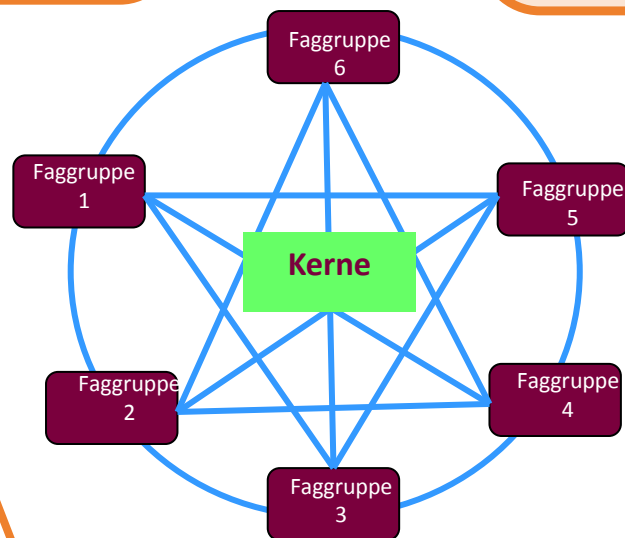
“Ingen tager en andens arbejdsopgave for givet. Lufthavnsoperatøren er lige så betydningsfuld som piloten. Du kan altid regne med ham, der står ved siden af dig. Der er ikke en afdeling som betyder mere end en anden.”

BEDRE SAMARBEJDE OM KERNEOPGAVEN – RELATIONEL KOORDINERING

- Fælles sprog og viden
- Fælles mål
- Gensidig respekt

Kommunikation og samarbejde

- Hyppighed
- Timing
- Præcision
- Problemløsning

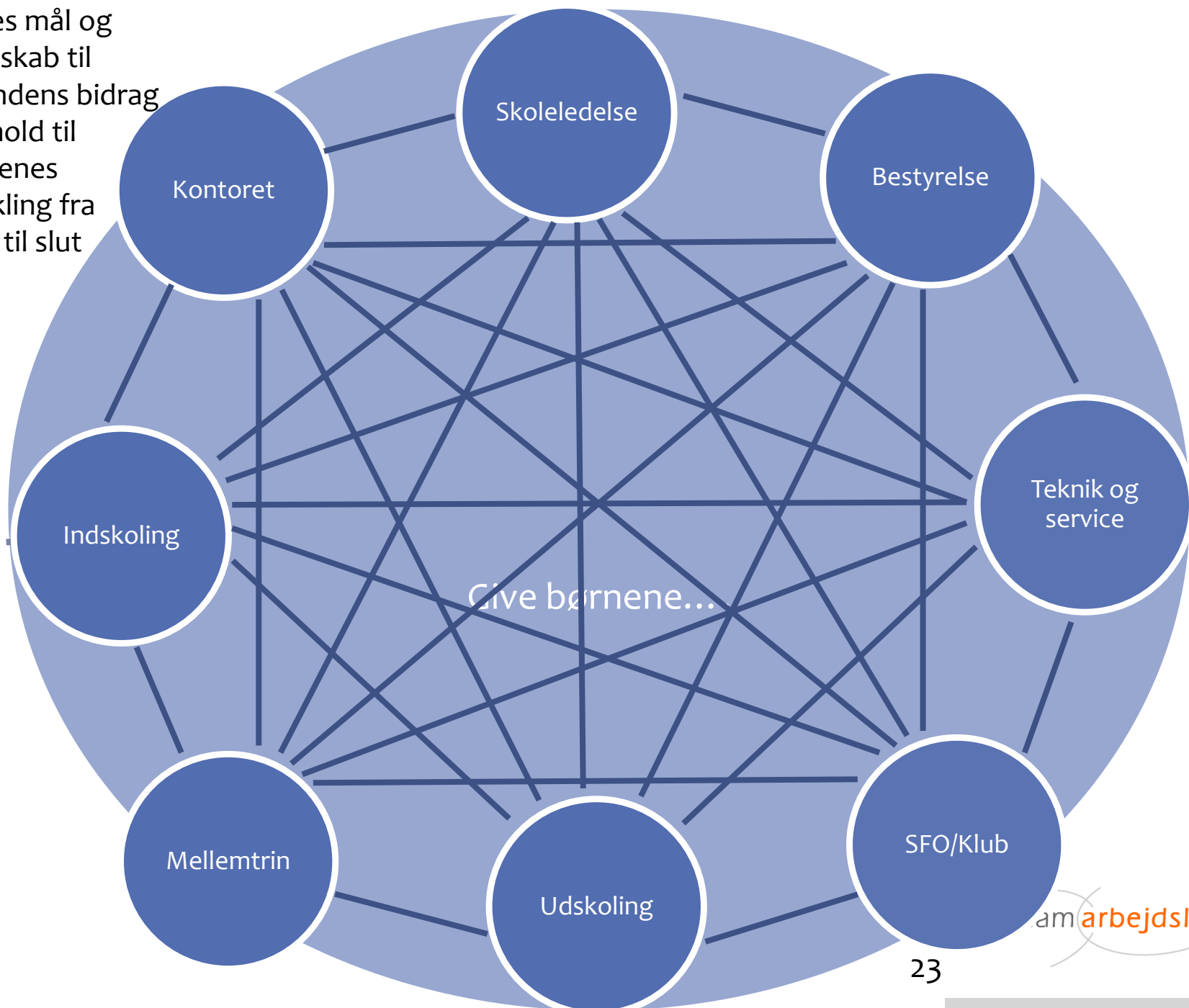


Eksempel:
Undervisning på
universitetet

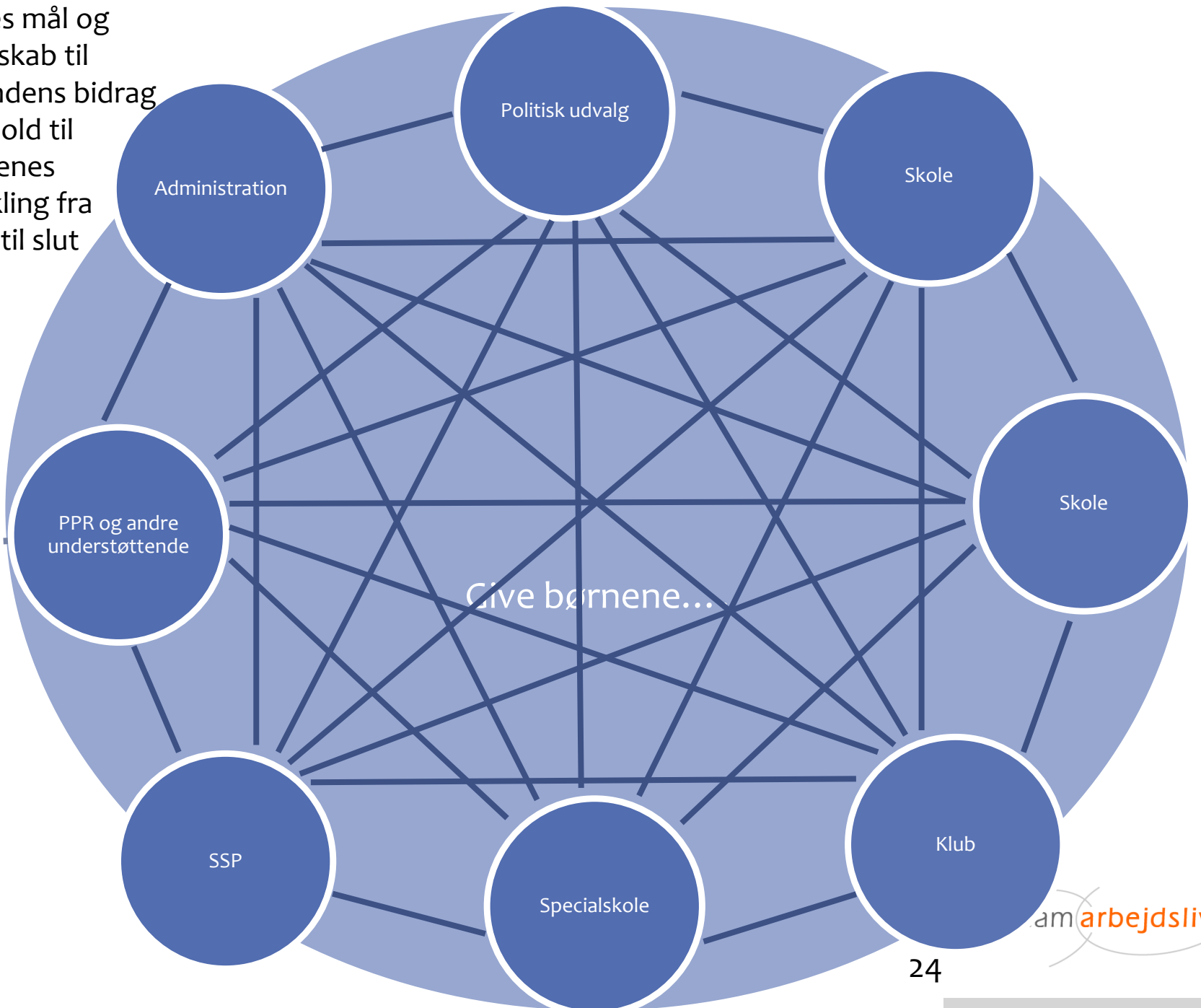
Bedre produktivitet
Bedre kvalitet
Bedre trivsel



Fælles mål og kendskab til hinandens bidrag i forhold til børnenes udvikling fra start til slut



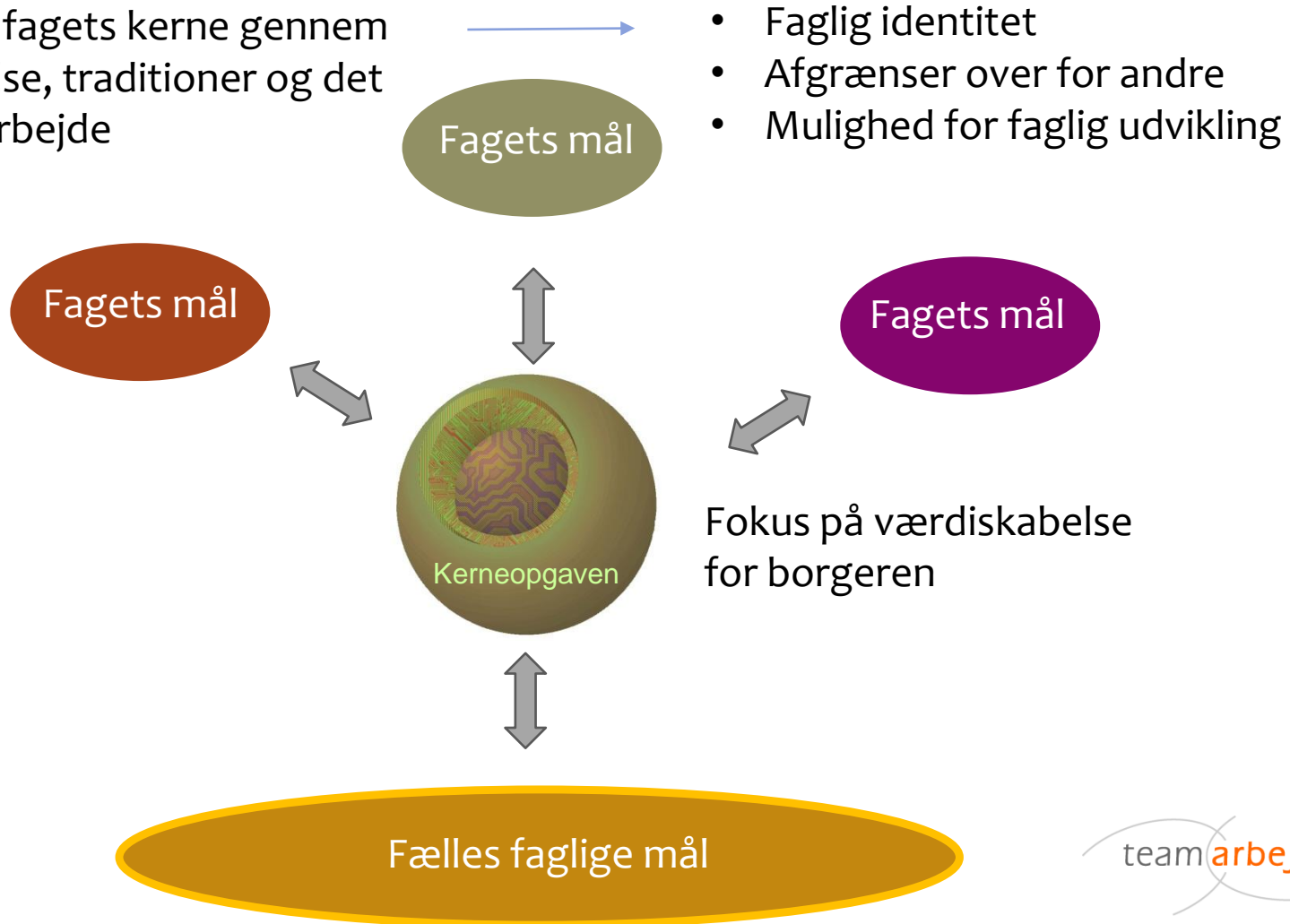
Fælles mål og kendskab til hinandens bidrag i forhold til børnenes udvikling fra start til slut



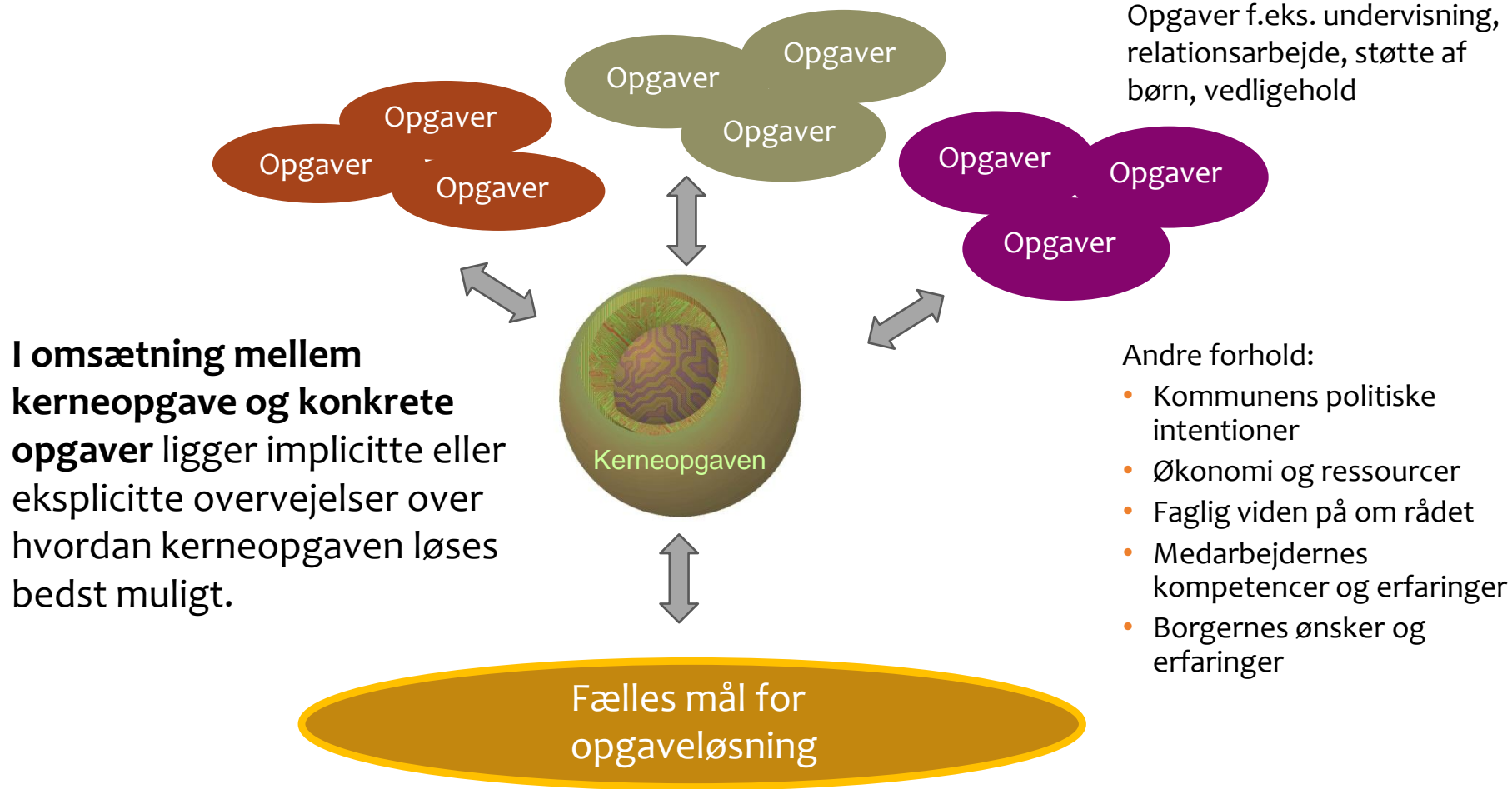
KERNEOPGAVE OG FAG

- Kerneopgaven understøtter og udfordrer fagligt etableret identitet

Fokus på fagets kerne gennem uddannelse, traditioner og det daglige arbejde

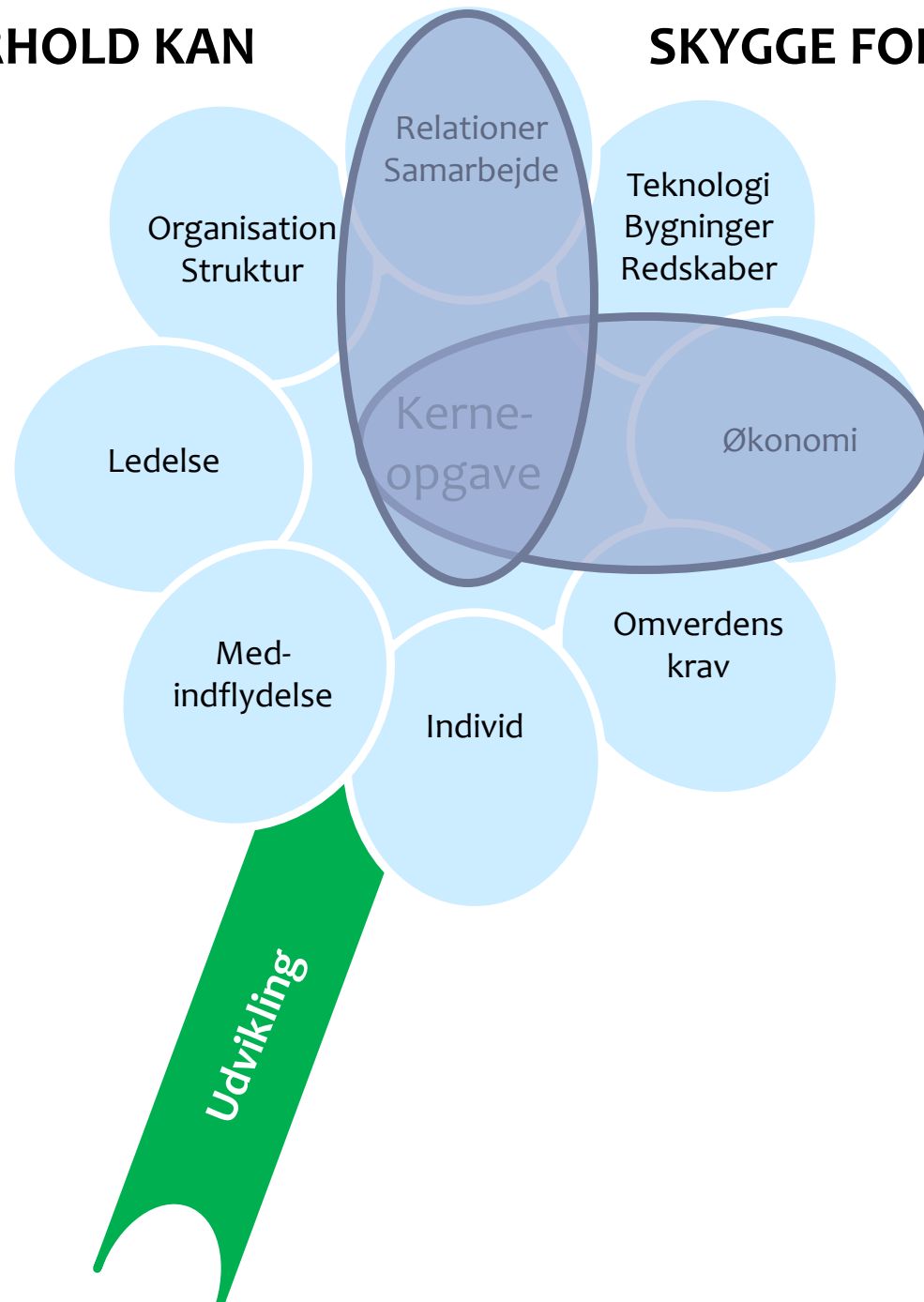


FRA KERNEOPGAVE TIL OPGAVER TIL KERNEOPGAVE



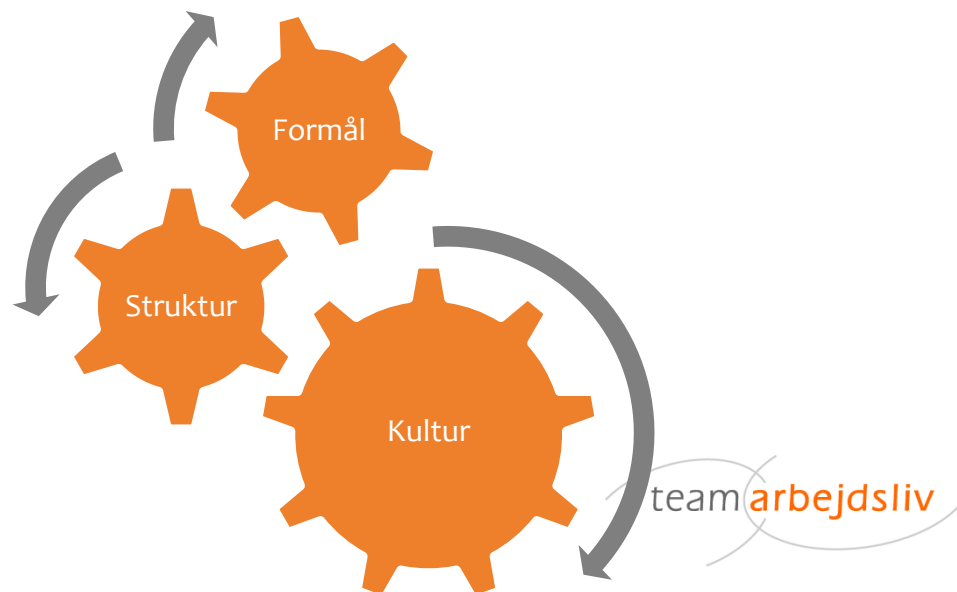
MANGE FORHOLD KAN

SKYGGE FOR KERNEOPGAVEN



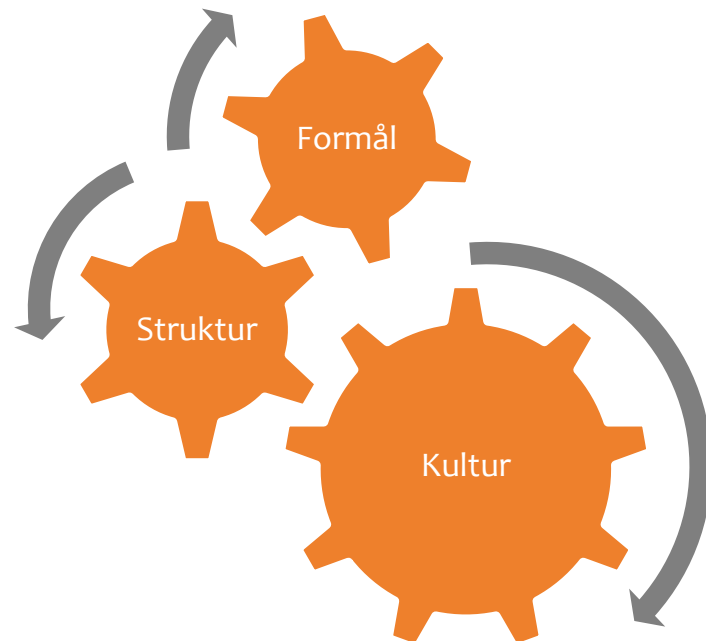
UDFORDRINGER

1. Vi er ikke nødvendigvis enige om kerneopgaven:
Der er forskellige interesser på spil og en historie har allerede udspillet sig
2. Hvilket abstraktionsniveau skal kerneopgaven formuleres på?:
Dilemma: indbefatte alle med risiko for udvanding eller mere specifik med risiko for at udelukke perspektiver
3. Hvilket organisationsniveau skal den formuleres på?
4. Når noget er kerne, er der så noget der er periferi?
5. Kerneopgaven forandrer sig
Hvem definerer kerneopgaven/hvordan sikrer vi fælles forståelse af kerneopgaven?
6. Kerneopgave og fag
7. Inddragelse af borgere
8. Kerneopgaven og arbejdsmiljø



FOKUS PÅ SAMARBEJDET MELLEM PÆDAGOGER OG LÆRERE

- Hvad bidrager den pædagogiske faglighed med, når det gælder skolens kerneopgave?
- Hvad bidrager lærernes faglighed med, når det gælder skolens kerneopgave?
- Hvordan kan man som ledere og konsulenter understøtte en konstruktiv dialog i kommunen om kerneopgaven og den fælles opgaveløsning i skolen?



Den pædagogiske faglighed bidrager med:

Lærernes faglighed bidrager med:

Forslag til understøttelse af dialog om kerneopgaven:

HVIS DU VIL VIDE MERE...

- Ledelse med Social kapital
Peter Hasle, Eva Thoft, Kristian Gylling Olesen, L & R Business 2010
- Hvidbog om virksomhedens sociale kapital
Kristian Gylling Olesen, Eva Thoft, Peter Hasle, Tage Søndergård Kristensen
Arbejdsmiljørådet 2008
- Trivsel og produktivitet – to sider af samme sag
Tage Søndergård Kristensen
HK Danmark 2010
- Effektivt i sundhedsvæsenet
Jody Hoffer Gittel, Munksgaard 2012
- Kend din kerneopgave, Anders Seneca og Morten Christensen, Gyldendal, 2012
- Social kapital i organisationer, Hanne V. Moltke og Heidi Graff, Dansk Psykologisk Forlag, 2014

- Materialer fra
Branchearbejdsmiljørådene:

*Undervisning & forskning
Social & Sundhed
Finans/Offentlig Kontor &
Administration*

www.arbejdsmiljoweb.dk

- De skjulte velfærdsreserver
Downloades fra www.lederweb.dk

Andre HJEMMESIDER:

- Styrksamarbejdet.dk
- Socialkapitalpaaspil.slagelse.dk
- www.socialkapital.org
- www.jodyhoffergittell.info

foam **arbejdsliv**

STYRKELSE OG UNDERSTØTNING AF RELATIONEL KOORDINERING

