

Morten Christensen & Anders Seneca

LØS DIN
KERNE-
OPGAVE

The title 'LØS DIN KERNE-OPGAVE' is rendered in large, white, sans-serif capital letters. The word 'LØS' is on the top line, 'DIN' is on the second line, 'KERNE-' is on the third line, and 'OPGAVE' is on the fourth line. The text is surrounded by five light blue silhouettes of people in various poses: one on the left pushing against the 'K', one on the top right standing on the 'N', one on the bottom left leaning against the 'O', one on the bottom center lifting the 'A', and one on the bottom right touching the 'E'.

GYLDENDAL PUBLIC

INDHOLD

Det er ikke nok at kende kerneopgaven	10
Del 1: Operationalisering af kerneopgaven	19
01: Målgruppe – hvem skal vi lykkes med?	25
02: Effekt – fra mål til formål	42
03: Tilgang – samskabelse i praksis	62
04: Ambition – hvad vil vi brænde for, sammen?	78
Del 1, afrunding: Der skal dobbeltklikkes på kerneopgaven!	91
Del 2: Optimering af kerneopgaven	99
05: Individ – fra privat praksis til fælles professionalisme	113
06: Organisation – fra arbejdsopgaver til kerneopgave som organiseringsprincip	130
07: Omgivelser – fra problem til samarbejdspartner	152
Del 2, afrunding: Kerneopgaven er et optimerings- og prioriteringsredskab	171
Ta' den hjem: Videre med kerneopgaven på din arbejdsplads	178
Afslutning: Løs din kerneopgave	182

Udviklingskonsulenten nikker anerkendende til Bente, der foran sig har en farvestrålende LEGO®-konstruktion stående. Den er Bentes spontane bud på, hvordan hun ser arbejdspladsens kerneopgave. I snart to timer har Bente og hendes kolleger leget med LEGO®-klodser, dirigeret af en certificeret konsulent, der undervejs har bidraget med „konstruktive benspænd“, som han energisk forklarer i en lidt skrattende mikrofon.

Bente kigger rundt. Lokalet er fyldt med LEGO®-klodser, sushipinde, skumplast, plasticopper, papkort i alle regnbuens farver og ikke mindst 145 kolleger, der hver især forsøger at følge konsulentens anvisninger og give deres bud på kerneopgaven i klodser.

Det har været en lang formiddag, synes Bente. Men som centerchefen sagde i sin korte velkomst, inden hun hastede videre til et møde på rådhuset, er det jo vigtigt, at kerneopgaven bliver defineret. Hvorfor egentlig? havde Bente tænkt, da hun hørte sin chef. Ikke fordi hun var imod at arbejde med kerneopgaven. Hun kunne bare godt tænke sig at høre sin chef med egne ord forklare, hvilke positive effekter kerneopgaven kunne give på lige præcis hendes arbejdsplads.

Efter frokost er der gruppeproces, hvor der med afsæt i LEGO®-konstruktionerne skal gives bud på, hvordan den fælles kerneopgave defineres.

Bente tager sig selv i at glæde sig til frokost – måske er der buffet og tid til at tale med de kolleger, som i hverdagen altid er spredt i alle retninger? Bente har i hvert fald et par ideer, som hun håber at få tid til at vende med de andre fra teamet.

„Wow, hvor har I bare været dygtige! Klap lige side-manden på ryggen!“ Konsulenten står senere på eftermiddagen på scenen og sammenfatter dagen:

„Vi nåede det. Vi blev færdige med at definere kerneopgaven inden kl. 16. Tak for samarbejdet.“ Derefter forklarer han, at med definitionen af kerneopgaven på plads vil hvert team inden for den næste måned modtage et såkaldt kerne-kit. Det er ifølge konsulenten det materiale, der skal sikre, at kerneopgaven ikke glemmes i hverdagens trummerum.

„Det har bare været en energifyldt dag,“ siger konsulenten begejstret. Bente kigger rundt. Hun er træt, og kollegerne omkring hende ser heller ikke just ud til at glæde sig til det allersidste programpunkt: Mandags-mindfulness.

„Vi ses igen til oktober, hvor vi har samskabelsesdag,“ siger konsulenten. „Men inden dagens sidste programpunkt vil jeg bede jer skille jeres kerneopgavekonstruktioner ad – og aflevere klodserne i kassen ved udgangen. Jeg skal nemlig gerne bruge dem igen i morgen.“

Tre uger senere ankommer der til teamkontoret en stor kasse. Det er kerne-kittet. Bente åbner kassen sammen med sine kolleger. Ud løfter de musemåtter, kaffekrus, T-shirts, kasketter, plakater og en stor dørmåtte – alt sammen i festlige farver med organisationens logo og kerneopgavedefinitionen påtrykt.

Da Bente næste dag cykler på arbejde i strid modvind og regnvej, tænker hun på kerneopgaven. Gad vide, om de i teamet egentlig er enige om, hvad de flotte ord betyder i praksis? Og hvordan kommer de egentlig videre? Bente er i tvivl. Ikke fordi hendes kolleger er dumme. Faktisk kan hun ikke selv dér på cyklen huske, hvordan kerneopgaven endte med at blive defineret.

Ti minutter senere er Bente fremme. I vindfanget tørrer hun fødderne grundigt af i den nye dørmåtte med kerneopgaveformuleringen og går ind til endnu en arbejdsdag.

DET ER IKKE NOK AT KENDE KERNEOPGAVEN

Kend din kerneopgave! Sådan lød budskabet i vores bog fra 2012 af samme titel – og opfordringen blev hørt. Mange arbejdspladser har rettet deres fokus på kerneopgaven. Der afvikles temadage og workshops, der skrives definitioner, der printes plakater, og organisationer omstruktureres. Hverken æren eller skylden for disse aktiviteter er vores alene.

Men det er ikke nok at kende kerneopgaven.

Med denne bog flytter vi fokus fra at kende kerneopgaven til at *løse* kerneopgaven.

Desværre er kerneopgaven mange steder blevet en skriveøvelse. Spørger man medarbejdere og ledere om, hvad kerneopgaven er, så henviser de ofte til politikker, planer og plancher, men sjældent til praksis.

Værdien i at arbejde med kerneopgaven er imidlertid hverken, at vi kan skrive den ned, eller at vi kan læse den. Kerneopgaven bliver værdi- og effektiv, når den anvendes. I hverdagen, i arbejdsopgaverne, i praksis. Ellers bliver den bare endnu et af de smarte ledelsesbegreber, der i en periode tager bolig i vores organisationer.

I denne bog udfolder vi vores bud på, hvordan kerneopgaven går fra at være noget, vi kender, til noget, vi løser. Skal vi nå det mål, må kerneopgaven ikke ende som en definition, den skal derimod både operationaliseres og optimeres i praksis.

BENTE HAR IKKE BYGGET MED LEGO® FORGÆVES

At løse kerneopgaven kræver et langt mere praksisnært arbejde med kerneopgaven end det, som oftest sker i dag. Kerneopgaven kan og skal ikke reduceres til kreative tænke ud af boksen-processer på temadage og konferencer.

Vi vil hverken skose eller skrotte det store arbejde, der er blevet udført i de seneste år med fokus på kerneopgaven. Det er vigtigt for os, at Bente og alle hendes kolleger i den offentlige sektor, der de seneste år har kæmpet sig gennem kreative definitionsprocesser, ikke har gjort det forgæves.

Det er vores vurdering, at der på de arbejdspladser, der har arbejdet med kerneopgaven, er skabt et solidt fundament for at kunne realisere store gevinster i form af blandt andet bedre kvalitet for og med borgerne, øget trivsel for medarbejderne og bedre prioritering og effektivitet i arbejdsopgaverne. Men det sker ikke af sig selv – bare fordi man har sat ord på kerneopgaven.

Der er altså behov for at gå fra flotte ord til konkret handling. Arbejdet med kerneopgaven kan ikke, som Bente oplever, reduceres til en definitionsøvelse. Uanset om definitionen bliver trykt på væggen, på plancher

eller på dørmåttten. Effekten af at arbejde med kerneopgaven opstår, når ord omsættes til handling.

Et praksisnært arbejde med kerneopgaven fordrer løbende strategiske og praktiske overvejelser over, hvad vi grundlæggende skal lykkes med på arbejdspladsen, og hvordan vi gør det bedst muligt.

På den baggrund bygger denne bog videre på *Kend din kerneopgave*. Kerneopgaven er blevet kendt i den offentlige sektor. Nu skal vi videre. Nu skal vi løse den!

FRA ARBEJDSOPGAVER TIL KERNEOPGAVE – OG TILBAGE IGEN

Det er ikke bare arbejdet med kerneopgaven, men også selve forståelsen af kerneopgaven, der trænger til en præcisering og en nuancering. Her oplever vi særligt, at der er behov for at skelne mellem, hvad der er arbejdsopgaver, og hvad der er kerneopgave.

Vores arbejdsopgaver beskriver, hvad vi hver især gør.

Vores oplevelse er, at langt de fleste arbejdspladser har styr på arbejdsopgaverne. Og det er typisk også det, der fylder i lederens og medarbejderens hverdag – måske fordi det er relativt nemt at dokumentere, om arbejdsopgaverne er løst. Medarbejderen ved, hvad hun laver, og hvordan hun laver det – og får det dokumenteret, inden hun går hjem. Lederen leder med fokus på, at medarbejderen skal løse arbejdsopgaverne. Men spørgsmålet er, om medarbejderne rent faktisk løser de arbejdsopgaver, der er de rigtige for også at løse kerneopgaven?

Vores kerneopgave beskriver den samlede værdi, vores arbejdsopgaver skaber – hos borgeren.

Vi løser kerneopgaven ved at løse de rigtige arbejdsopgaver på den rigtige måde. Kerneopgaven er således løftestang for, at vi bruger tiden og ressourcerne klogt. Den er et prioriteringsværktøj. Og det er netop her, at kerneopgaven bliver værdifuld.

Kerneopgaven handler ikke om endnu mere detaljerede arbejdsbeskrivelser, manualer og instruktioner, men derimod om mening og motivation. Lovgivningen, formålsparagrafferne og det skrevne ord sætter rammerne, og det er inden for disse rammer, at man på den enkelte arbejdsplads skal arbejde aktivt – det sker nemlig ikke automatisk – med at skabe mening og dermed fælles motivation. En motivation, der bygger på den fælles forståelse af værdi, som vi skaber sammen med borgeren.

I denne bog beskriver vi, hvordan man kan gøre kerneopgaven anvendelig i hverdagen, så ord bliver til handling. Strategisk og praktisk. At løse kerneopgaven forudsætter i vores optik et arbejde i to faser: Kerneopgaven skal operationaliseres og optimeres. Disse to faser strukturerer arbejdet med kerneopgaven i praksis såvel som i denne bog. Det er ikke to skarpt adskilte faser, hvorfor der vil være tematikker, der berøres i bogens første del, som også belyses i anden del, med fokus på, hvordan vi kan løse kerneopgaven endnu bedre.

KERNEOPGAVEN SKAL OPERATIONALISERES

Forudsætningen for at anvende og løse kerneopgaven er, at vi kender den. Ikke som en endegyldig definition, men derimod som en praksisnær, fælles forståelse. De kerneopgaver, vi møder, har ofte en tendens til at blive formuleret for endimensionelt. De siger mere om, hvad man på arbejdspladsen gør, end om, hvilken værdi der skal komme ud af arbejdet hos målgruppen. Dermed bliver kerneopgaven for indadvendt, statisk og simpel, når den holdes op mod hverdagens kompleksitet og udfordringer. Den bliver simpelthen ikke anvendelig til meget andet end at blive hevet frem ved festlige lejligheder.

En anvendelig kerneopgave skal efter vores mening operationaliseres i fire dimensioner:

- Tilgang
- Effekt
- Ambition
- Målgruppe

Netop disse dimensioner er særligt vigtige at være opmærksomme på og fælles om, hvis kerneopgaven skal gøres til fælles praksis.

At gøre kerneopgaven anvendelig er ikke blot at sætte ord på kerneopgaven. Operationalisering handler også om, hvordan vi „gør ordene“. Ikke sjældent oplever vi, at man på arbejdspladser, trods flotte ord og fælles hensigtserklæringer i formuleringen af kerneopgaven, langtfra er enige om, hvad ordene faktisk betyder, og dermed, hvordan de påvirker hverdagens praksis. At

operationalisere kerneopgaven er også at „dobbeltklike“ på de flotte ord og skabe en fælles forståelse og et fælles afsæt for at lykkes sammen.

KERNEOPGAVEN SKAL OPTIMERES

Bogens anden del fokuserer på, hvordan vi løser kerneopgaven bedst muligt. Hvis arbejdet med kerneopgaven skal give mening, så må vi nemlig være klar til at tage konsekvensen af kerneopgaven.

Vi præsenterer tre spor, som skal følges, hvis kerneopgaven skal løses endnu bedre:

- Individ
- Organisation
- Omgivelser

Hvis vi skal løse kerneopgaven, kræver det nemlig en indsats af både mig, dig, os og dem. Derved bliver optimering af kerneopgaven et omdrejningspunkt for at intensivere indsatserne på områder som trivsel, faglig udvikling, MED-samarbejde, ledelse, organisering og samarbejde med omgivelserne, nære som fjerne.

EN PRAKTISK REFLEKSIONSBOG TIL LEDERE OG MEDARBEJDERE

Denne bog er ikke teori. Den bygger på praksis, og den er målrettet praksis. Vi tager afsæt i de hundredvis af processer, vi de seneste syv år har været involveret i på offentlige arbejdspladser. Samtidig har vi i forarbejdet

til denne bog drøftet og afdækket erfaringer, udfordringer og refleksioner med nogle af de organisationer, der har arbejdet dybest og mest professionelt med kerneopgaven i de senere år. Med det udgangspunkt vil vi med denne bog give dig nogle bud på, hvordan du gør arbejdet med kerneopgaven effekt- og meningsfuldt på din arbejdsplads.

Bogen er ikke nogen facitliste. Vi giver ikke svarene, men bruger derimod vores iagttagelser og indsigter til at præsentere overvejelser, opmærksomhedspunkter og ikke mindst spørgsmål, der hos jer vil kunne skabe refleksion, diskussion – og handling. Nogle spørgsmål er til dig personligt, andre kan kun besvares i fællesskab. Enten på arbejdspladsen eller ved at involvere jeres omgivelser. Vores opfordring i arbejdet med spørgsmålene er, at du og I lytter til det, der bliver svaret. Så tillad dig og jer selv at være oprigtigt nysgerrige i arbejdet med at løse jeres kerneopgave endnu bedre.

Vi har skrevet bogen ud fra en stor kærlighed til og respekt for medarbejdere og ledere i den offentlige sektor. Vi bevæger os hver dag blandt jer, der gør en forskel for andre end jer selv. Derude, hvor borgeren ikke blot er en abstrakt betragtning, men et menneske af kød og blod. Derude, hvor meget lidt er enkelt eller entydigt, og hvor dilemmaer og paradokser er daglige følgesvende. Vi snakker med jer, lytter til jeres problemer og refleksioner og deltager i jeres hverdag, workshops og temadage. Det er jeres og vores fælles frustrationer over den ofte manglende udfoldelse af den offentlige sektors potentiale, der har givet os lysten til at skrive endnu en bog om kerneopgaven. Bogen er til jer – hverdagens helte.

Det er mange tusinde medarbejdere og ledere, som vi gennem de seneste år har fået lov at låne af borgerne. Det takker vi for og forpligtes af. Vi håber, at bogen vil skabe inspiration, refleksion, motivation og måske også positiv irritation hos dig.

Ansvar for fejl og mangler er alene vores. Ansvar for, at vores pointer bliver til praksis i din hverdag, er til gengæld dit.

Skynd dig langsomt – god læselyst!

Løser I kerneopgaven på din arbejdsplads?

”Kend din kerneopgave” var budskabet i forfatternes bestseller af samme navn fra 2012. Bogen satte en ny dagsorden på mange arbejdspladser og slog kerneopgaven fast som et meningsfuldt begreb. Bogen her tager skridtet videre og omsætter kerneopgaven til praksis. For det er ikke nok at kende kerneopgaven. Kerneopgaven skal løses!

Forfatterne giver et effektivt bud på, hvordan man på den enkelte arbejdsplads kan arbejde med at løse kerneopgaven. I dag er kerneopgaven ofte enten fraværende eller blot flotte ord. Hvis kerneopgaven skal give værdi, skal den anvendes. Så vi i fællesskab kan udfordre og udvikle hverdagens arbejdsopgaver – hver dag.

Vi skal ikke lave det samme, men vi skal lykkes med det samme. Bogen giver inspiration til, hvordan I på din arbejdsplads kan anvende kerneopgaven til fælles refleksion, motivation og innovation.

Læs bogen, hvis du vil løse kerneopgaven endnu bedre!

gyldendalbusiness.dk

