

Kend kerneopgaven

Anders Seneca, forfatter, foredragsholder, tidligere leder, nu direktør i Dogmekompaniet



Anders Seneca indleder med at fortælle om sin baggrund, som har relevans for, at han kan udtale sig om emnet - kerneopgaven. Han har gennem ca. 10 år arbejdet på en del forskellige kommunale arbejdspladser. Hans erfaring herfra er, at man er meget projektorienteret, og at der udarbejdes rigtig mange fine rapporter, pjecer, oplæg m.v., men at det ofte ikke er noget der virkelig rykker ved et område eller et ønske om udvikling. Han mener også, at det er problematisk, at man i det offentlige

har mange udfordringer og ikke opgaver. Anders Seneca mener også, at vi, i det offentlige, i alt for mange år har haft fokus på at skulle skabe innovation, som ofte bare er endt op i endnu en version, i stedet for at finde ud af, hvad det egentlig er, der skal innoveres - altså afklare, hvad er kerneopgaven?

Anders Seneca siger, at han har oplevet mange skræmmende eksempler på, hvordan det kan skabe stor desillusion hos medarbejdere, hvis man springer 'led over og ikke forstår, at man skal kende sin kerneopgave, sikre forankring af kerneopgaven og forstå at lytte til, hvad kerneopgaven er og ikke er. Anders Seneca fortæller som eksempel historien om Lone, som er mellemlider i det offentlige. Lone sendes på et kursus for at blive innovationsambassadør i sin afdeling. Intensionen er, at hun bagefter kan bistå til, at opgaverne i afdelingen kan løses mere nytænkt og kreativt. Lones opgave på kurset er, med karton, piberensere, lim og farver, at designe en grill, som hun forestiller sig, at den vil se ud ca. anno 2080. Lone kommer efter to dages kursus, hjem til sin afdeling med diplom på nu at være innovationsambassadør. Når kollegaerne spørger Lone, hvordan de skal og kan bruge hendes nye viden og rolle, bliver Lone lidt tom i blikket og ved ikke helt, hvad hun skal svare. Lone ved vist ikke helt hvad opgaven er.

Anders Seneca siger, at det er blevet så populært at tænke ud af boksen, men hans råd er, drop alt om at tænke ud af boksen! Så længe vi ikke har en fælles forståelse af, hvad kerneopgaven er, giver dette ingen mening. Desuden har en kerneopgave ofte flere arbejdsopgaver, så vi skal sonde over hvilke, og huske på at ofte bliver mål til middel til nye mål. Vi må derfor definere, hvad det

er vi skal lykkes med sammen. Anders Seneca siger, at det bestemt ikke er let at lære ikke at tænke ud af boksen og holde fokus på at definere kerneopgaven. Her giver Anders Seneca et eksempel på hvor svært: Flemming, vicedirektør i en større kommune, er på lederseminar. Han får til opgave at beskrive/illustrere sin kerneopgave.

Flemmings definition af hans kerneopgave bliver to træstammer, træpinde, en dåse og to små tomater.



Her opstår der høj latter i salen, og Anders Seneca tilføjer, måske er det ikke helt nok at kende kerneopgaven?

Kerneopgaven skal forstås noget bredere for at kunne fungere. Den skal operationaliseres og optimeres, og så skal den kunne omsættes til en teamindsats i praksis!

Med en teamindsats i praksis menes en helhedsforståelse af kerneopgaven baseret på:

- TILGANG
- EFFEKT
- AMBITION
- MÅLGRUPPE

Anders Seneca siger, vi skal stille spørgsmål som f.eks.: Hvad skal vi lykkes med? Hvem skal opleve effekten? Hvad kalder vi dem, og hvordan møder vi dem? Anders Seneca fortsætter. "Når vi taler kerneopgave i det offentlige, hvor vi har borgerne som vores fokus, er det desuden vigtigt, at vi gør os klart, om vi ser opgaven som et problem eller som en samarbejdspartner. I den sammenhæng er det nyttigt, at vi af og til spørger os selv: Hvad skulle de gerne mangle, hvis vi forsvandt? Og når vi arbejder med at definere kerneopgaven, er det også væsentligt, at vi ikke gør formålet til målet, da det sjældent er sandheden.

Kerneopgaven – lyder kedeligt. Men det behøver den ikke være. Vi bør gøre vores kerneopgave til en succesbeskrivelse. Hvornår har vi sidst fejret en fælles succes? - Spørger Anders Seneca ud i salen. Han opfordrer til, at vi let kan finde stor succes i de små historier. Vi behøver slet ikke blive bedre til at skabe, men til at se de succeser vi skaber.

Generelt er vi meget gode til at spørge – *hvad* og *hvordan* gør vi dit og dat?

Men *hvorfor* er ofte meget mere interessant. Vi kan også stille os selv spørgsmålet, *hvad* er vi stolte af? Desuden mener Anders Seneca, at vi skal have mere fokus på at koncentrere os om, at kerneopgaven indeholder ting, som vi kan gøre noget ved, idet vi skal skelne mellem ambition og utopi. Og vi skal til stadighed huske på, hvem vi er der for – nemlig *dem*. Hvordan bliver vi bedre til at løse opgaverne med dem?

Hvordan kommunikerer vi kerneopgaven til dem? Hvordan afstemmer vi forventningerne med dem?

Desuden hævder Anders Seneca, at vi har det med at opstille alt for mange regler, men gør vi det rigtigt? - eller det rigtige? Og får vi taget snakken om, hvad er rigtigt - og det rigtige?

Hvordan kommer vi i gang med at kende kerneopgaven? Anders Seneca opfordrer os til at dobbeltklikke på ordene at komme bag om ordene. Men vi må endelig ikke gå hjem og gøre kerneopgave til et projekt. Kerneopgaven er forskellig, alt efter hvor vi er, så skab fokus på kvalitet. Men ikke alt er lige kvalitativt, f.eks. hvor der er en kerne, må der nødvendigvis også være en periferi. Det er vigtig viden og erkendelse, at alt ikke er kerneopgaven, hvilket betyder, at vi ikke altid skal lave mere for at lykkedes bedre. Faglighed er f.eks. heller ikke (altid) en kompetence. Her er spørgsmålet oftest, hvem er tættest på kernen og løser opgaven bedst, hurtigst og mest logisk. Succes kræver, at vi er

enige om, hvad der er kvalitet, og det kræver fælles forståelse af kerneopgaven!

Vi skal passe på det Anders Seneca kalder attitude. En holdning om, at "der er ikke noget at komme efter rent fagligt", og desuden kan det være nødvendigt at udfordre forståelsen af 'vi', for hvor meget 'vi', er vi egentlig? Succes er jo ikke, at vi skal lave det samme, men vi skal lykkes med det sammen!

Anders Seneca slutter af med ordene - "Tag aldrig kerneopgaven for givet – kerneopgaven skal kommunikeres, defineres, professionaliseres, prioriteres"!

Anders Seneca er forfatter til bøgerne: 'Kend din kerneopgave' og 'Løs din kerneopgave', og tager i sit oplæg udgangspunkt i disse to bøger.

