



🕒 4 min. 👁 10-11-2017

# Du er slet ikke færdig med kerneopgaven

I taler om kerneopgaven, I kender måske kerneopgaven, men løser I den også? Ét er at definere den. Noget andet er at operationalisere og optimere kerneopgaven. To eksperter giver input til, hvordan du også lykkes med at løse den.

## Skribentinfo



[Trine Nexmand Rofelt](#)

Fhv. Kommunikationskonsulent hos  
Lederweb  
Lederweb

**H**vad har LEGO-klodser, romkugler og spisepinde med din kerneopgave at gøre? Det er et spørgsmål, som mange offentligt ansatte formentlig har stillet sig selv til et utal af seminarer og workshops, hvor kerneopgaven er blevet bearbejdet i diverse kreative materialer og processer. Kerneopgaven har etableret sig som et nøglebegreb på mange arbejdspladser. Men ifølge direktør i Dogmekompagniet Anders Seneca og partner i BETA Morten Christensen, er der stor forskel på at kende og at løse kerneopgaven.

"Der er gjort en stor indsats i rigtig mange organisationer i forhold til at arbejde med kerneopgaven, men de færreste er i mål," konstaterer Anders Seneca, der sammen med Morten Christensen netop har udgivet bogen 'Løs din kerneopgave', hvor de bl.a. understreger vigtigheden af at flytte fokus fra at kende kerneopgaven til at løse den. Frem for at se kerneopgaven som en definition eller abstraktion, så er gevinsten stor, hvis der arbejdes med kerneopgaven som en strategisk og praktisk refleksion og handling.

## Kerneopgaven skal gøres praktisk anvendelig

De to forfattere mener, at kerneopgaven skal omsættes til handling. En forudsætning for at kunne operationalisere og løse en fælles kerneopgave er, at der blandt medarbejdere og ledere er en fælles forståelse af de fire dimensioner: Tilgang, effekt, ambition og målgruppe. Hvis ikke disse dimensioner tilgås ens, vil det være svært at løse en opgave med andre end sig selv.

- **Tilgang:** Hvordan løser vi opgaven - løser vi opgaven for eller med målgruppen?
- **Effekt:** Hvilken værdi skal vi skabe hos målgruppen?
- **Ambition:** Hvad er vi stolte af, og hvad vil vi være endnu mere stolte af?
- **Målgruppe:** Hvem skal vi lykkes med - hvem skal opleve effekten?

Det handler om at skabe en teamfølelse, en praksisforståelse og fælleshed på arbejdspladsen om, hvem I er sat i verden for, hvilken effekt I skaber sammen hos dem, hvordan I gør det, og hvilken ambition I arbejder ud fra.

På baggrund af en fælles forståelse af de fire dimensioner kan kerneopgaven gøres anvendelig.

"Men verden kan ikke reddes med flotte ord og pjecer. I skal dobbeltklikke på de flotte ord. Hvordan gør I ordene i praksis? Har I en fælles forståelse af, hvad I skal lykkes med sammen - og hvordan I reelt gør det?, " spørger Anders Seneca og fortsætter:

"Først når I har det, er I nået til startlinjen, og herefter skal kerneopgaven optimeres".

## **5 råd når du skal lede kerneopgaven**

Anders Seneca peger med afsæt i sin nye bog på en række råd og refleksioner, I bør have in mente, når I skal have greb om kerneopgaven, hvad enten I er godt i gang eller klar til start.

### • **Kerneopgaven er ikke en definition**

"Oftentimes bliver kerneopgaven reduceret til flotte ord. Der laves en plakat, og man afventer, at der sker et mirakel. Det sker desværre ikke," konstaterer Anders Seneca. Kerneopgaven skal ikke læses, den skal løses. Hvad er kerneopgaven? Det spørgsmål stilles ofte - og faktisk er det spørgsmålet og ikke svaret, der er det vigtigste.

Kerneopgaven er ikke en definition, men derimod en løbende, strategisk og praktisk refleksion om, hvad I sammen skal lykkes med. Det handler ikke om, hvad I hver især laver, men derimod om en fælles forståelse af, hvad I sammen skal skabe af effekt hos borgeren. Kerneopgaven kan naturligvis godt konkretiseres og fikseres i en fælles forståelse. Men se kun dette som et startskud for refleksion, ikke som målstreg.

### • **Led efter kerneopgaven**

Med ledelsesmæssigt fokus på kerneopgaven styrkes den fælles motivation og dermed det fælles professionelle VI. Leder du efter kerneopgaven? Leder du dine medarbejdere med fokus på kerneopgaven, dvs. den effekt, de sammen skal skabe hos borgeren, eller snarere med fokus på, hvad de hver især skal løse af fagspecifikke arbejdsopgaver?

Det er vigtigt at skelne skarpt mellem arbejdsopgaver og kerneopgave. Kerneopgaven er i ental og beskriver netop, hvad I sammen skal lykkes med, når I hver især udfører jeres konkrete, fagspecifikke arbejdsopgaver. Arbejdsopgaverne beskriver, hvad medarbejderen laver.

Når du leder efter kerneopgaven, flyttes fokus fra mål og målstyring til formål og formålsstyring.

"Det handler ikke alene om, at den enkelte medarbejder gør det rigtigt, men derimod om, hvorvidt I sammen gør det rigtige. Hvordan ved du, at kerneopgaven løses og måles? Måler I på effekten hos borgeren - eller blot på, hvorvidt medarbejderne udfører deres fagspecifikke arbejdsopgaver?," spørger Anders Seneca.

- **Kerneopgaven skal optimeres**

Det handler ikke alene om at have styr på kerneopgaven, men i langt højere grad om, hvordan ledere styrker løsningen af kerneopgaven.

"Kerneopgaven skal optimeres. I skal strategisk og praktisk have fokus på, hvordan I løser kerneopgaven bedst muligt. Det kræver, at I konkret overvejer, hvordan fx faglighed, MED-samarbejde, trivselsindsats, organisering, samarbejdsrelationer kan løse kerneopgaven endnu bedre," forklarer Anders Seneca.

- **Vi skal ikke lave mere for at løse kerneopgaven bedre**

Hvis noget er kerne, så er andet periferi. På arbejdspladsen er man gode til at tage nye arbejdsopgaver ind, men sjældent tydelige i forhold til på bekostning af hvad. Derfor kan det være en god ide at arbejde med exitstrategier, når nye opgaver og initiativer igangsættes. Derved bliver det tydeligere, hvornår opgaven ophører eller skal løftes af andre.

"Det handler om prioritering. Ikke alene opprioritering, men også nedprioritering. Overvej derfor: Hvad skal I holde op med, hvis I skal løse kerneopgaven bedre," spørger Anders Seneca.

- **Gør ikke kerneopgaven til et projekt**

Hvis al udvikling sker i projekter, så bliver hverdagens praksis let til afvikling. Tag et projektfrit år og se, hvordan det vil styrke fokus på kerneopgaven. [Et projektfrit år](#) er ikke et udviklingsfrit år, men derimod et år, hvor alle udviklingsinitiativer motiveres og konkretiseres ud fra, hvordan de kan styrke løsning af kerneopgaven.

"Kerneopgaven er ikke et projekt, I skal ikke være færdige med kerneopgaven, men derimod bruge den som udgangspunkt for den løbende refleksion i forhold til, hvad I sammen skal lykkes med, og hvordan I gør det bedst muligt," pointerer Anders Seneca.

### **Løser I kerneopgaven?**

"Tag aldrig kerneopgaven for givet. Kerneopgaven er en løbende refleksion i praksisfeltet. At arbejde med kerneopgaven, som leder, kræver stor bevågenhed og et stort mod," konstaterer Anders Seneca og afslutter: "Du skal turde at udfordre det indforståede. Og du skal turde at overveje: Løser vi egentlig vores kerneopgave?"

Læs mere om bogen: [Løs din kerneopgave](#)

Læs også:

[Seneca: Led efter fagligheden](#)

[Mange ledere kender ikke deres kerneopgave - gør du?](#)

[Leder, kend din kerneopgave](#)