

Morten Christensen
Anders Seneca
(2012)

Kend din kerneopgave



Der er en Lone i os alle

Innovation skal være en del af den offentlige sektors DNA. Men vi oplever, at innovation for mange bliver noget meget komplekst, noget meget svært og ofte også noget meget abstrakt. Noget, der handler om at nedbryde mentale barrierer gennem workshops med fingermaling, POST'IT's m.m.m. Og selvom kreativitet kan være meget godt, så er det ikke lige det, det handler om...

Innovation er ikke en forbigående tendens. Der bliver færre mennesker til at levere og finansiere velfærd fremover, så innovation er en nødvendighed.

Formålet med bogen er at konkretisere, hvordan innovationsindsatsen kan flytte sig fra skåltaler, konferencer og temadage - og ind i hverdagen.

Innovation til hverdag er ledelse.

Den største udfordring, når der skal arbejdes med innovation, er, at man ikke på forhånd kan vide, om noget er innovativt.

Forudsætningen for innovation skabes af ledere og medarbejdere i hverdagen. Det handler om, at man i hver eneste handling tager udgangspunkt i, hvorvidt tingene kan gøres anderledes.

INNOVATION = HVORFOR X HVAD X HVEM X HVORDAN

1. Hvad er vi sat i verden for?

Kerneopgaven er omdrejningspunktet for enhver handling i organisationen, og sikrer, at alle trækker i samme retning - hvis den vel at mærke er fælles.

I prioriteringsdebatten er der ofte focus på, at koncentrere indsatsen om kerneydelserne og så skære periferiydelserne væk. Men det er forkert tænkt. Det handler ikke om ydelser men om opgaver. Vi skal holde op med at tænke på velfærd som en ydelse. Velfærd skal i stedet tænkes som en opgave. Det gør velfærd til en mere fleksibel og differentieret størrelse, hvor flere kan bidrage og hvor medarbejderen ikke bare er en funktion, der leverer en fast ydelse.

Kerneopgaven er organisationens begrundelse.

Det er lederens opgave - sammen med medarbejderne - at identificere og sætte ord på organisationens kerneopgave og derigennem få den integreret i alle handlinger i organisationen. Enhver handling i organisationen skal direkte eller indirekte udfolde og udtrykke organisationens kerneopgave. Kerneopgaven bliver først rigtigt produktiv, når den identificeres og udvikles i samarbejde med medarbejdere og borgere.

Som en tjekliste, skal man kunne svare "JA" til disse tre spørgsmål:

- Er kerneopgaven i ental (organisationen må kun have én kerneopgave)?
- Rummer kerneopgaven i din organisation borgerne?
- Er der plads til flere fagligheder i kerneopgaven - det må ikke være sådan, at én faglighed har monopol på at løse kerneopgaven?

Det opleves ofte, at "undervisning" bliver udpeget som folkeskolens kerneopgave. Det er et godt eksempel på, at kerneopgave og faglighed forveksles, for det ekskluderer både pædagoger og teknisk service. Måske bør kerneopgaven i stedet være "læring" - en opgave, hvortil flere fagligheder kan bidrage?

I børnehaven var kerneopgaven tidligere "pasning". Men en organisations kerneopgave kan ændres over tid, og i dag skal børnehaven (også) opdrage, danne, gøre skoleparat, rådgive, coache og integrere - ikke bare børn, men også forældre. Så kerneopgaven er i dag måske mere "tilpasning af børn"?

Og hvad med sygehusene? Spørgsmålet er, om de i dag reelt har én kerneopgave eller om sygehuset i virkeligheden er flere væsensforskellige huse, der blot er bundet sammen af en organisatorisk overbygning? Et forslag kunne dog alligevel være, at kerneopgaven for sygehuset er: "At fremme sundhed for den enkelte patient".

Ældreplejen har oplevet et paradigmeskifte: Kerneopgaven har udviklet sig fra tidligere tiders "omsorg" og er på vej til i stedet at være "rehabilitering".

Hvis kerneopgaven virkelig skal danne udgangspunkt for hverdagens handlinger, skal den identificeres i samarbejde med medarbejderne og måske borgerne. Men arbejdet er ikke gjort med det. Den skal også leve. Det er derfor lederens hovedansvar at kommunikere kerneopgaven

- I forhold til medarbejderne, sådan at opgaven bliver den styrende ledestjerne, hvor medarbejderne kan bruge hver deres faglighed som et instrument til at løse kerneopgaven
- Eksternt for at skabe opbakning i samfundet
- Opad (både i forhold til politikere og til ledernes ledere) for at skabe sammenhæng i organisationen og opbakning ovenfra og ned.

2. Borgerens oplevelse eller organisationens ydelse?

Det handler om at pejle efter det, der skaber værdi for borgerne. Spørg dig selv: "Hvilken oplevelse får borgerne i min organisation?".

I dag er tendensen ofte, at der sættes lighedstegn mellem service og det, der bliver leveret. Problemet ved at gøre service til en ydelse er, at borgeren grundlæggende er overflødig. Og når vi udelukkende måler på service som ydelser, så bliver måling meningsløst. Vi ved jo ikke, om det vi gør, har nogen effekt for borgeren!

Oplevelsen sætter borgeren i centrum for den offentlige sektors opgaveløsning. Når der skal pejles efter kerneopgaven, skal der dermed pejles efter service som borgerens oplevelse. Det handler ikke om bare at gøre, hvad borgeren ønsker. En god oplevelse skabes i stedet ved at møde borgerens forventninger med kvalificeret og fagligt med- og modspil. Det tager udgangspunkt i kerneopgaven.

En god oplevelse handler først og fremmest om relationen mellem mennesker. Så overvej, hvilke facetter, der er afgørende for, at borgerne i din organisation får en god oplevelse. Og husk, at det, der skaber en god oplevelse, er ikke ens for alle borgere.

Begrebet "ydelse" hænger tæt sammen med den regulering, standardisering og måling, der finder sted i den offentlige sektor. Men der kan være store fordele ved at sætte en anden dagsorden, som bygger på en anden tilgang til service. Frem for at opgøre service som antallet af ydelser, kan man rette focus på borgerens oplevelser.

At sætte oplevelsen i centrum betyder ikke, at der er fri leg og ingen måling. Det er grundlæggende en god ting at vide, om det man gør, virker. På alle arbejdspladser bør man arbejde med, hvordan man sikrer systematisk dialog og input fra borgeren. Men frem for at skue bagud og evaluere, hvad der er sket, skal vi skue fremad og give bud på, hvad der skal opleves i morgen.

En servicestrategi sætter ord på, hvad service er, og hvornår den er god. Servicestrategien skal være et omdrejningspunkt for handlingerne i organisationen:

- Hvad er service hos os og hvornår er der tale om god service?
- Hvordan gør vi kerneopgaven til en god serviceoplevelse?
- Hvordan bidrager (1) borgeren og (2) medarbejderen til god service?
- Hvordan lærer vi borgeren at kende?
- Hvad kalder vi borgeren? - og hvad kalder vi os selv?

3. Hvem leder du efter? - medarbejderne eller borgene?

Lederen ser ikke sat i verden for personalets skyld. Lederen er sat i verden for borgernes skyld. Hvis borgeren er ude af sigtekornet, vil medarbejderen blive målet i sig selv i stedet for et middel til at realisere målet, nemlig kerneopgaven.

Enhver organisation vil have en iboende tendens til at skabe en særlig systemopfattelse af borgeren. Den enkelte institution kan ikke rumme borgerens hele liv med alt, hvad dertil hører. Men hvis vi ikke tager udgangspunkt i borgeren, tager vi udgangspunkt i noget andet. Og det bliver ofte medarbejderne.

Vi skal se på behov uden at tænke dem ind i de kasser, vi allerede har skabt. Det er i denne øvelse, at vi finder nøglen til meget af den innovation, der efterspørges. Behovet er ikke et plejecenter, men at enkelte ældre kan leve det bedst mulige liv i sine sidste år.

Det er netop, når der er klarhed om behovene, at man kan se, hvad man som organisation kan, skal og bør gøre for at imødekomme dem.

Det er værd at bemærke, at der bør tænkes i samarbejder med andre, når opgaven redefineres med udgangspunkt i borgerens behov.

Hvis ledelsesrummet og råderummet skal indtages, skal den enkelte leder have et godt greb om sin egen rolle. At lede efter borgerne forudsætter, at man har fundet sig selv som leder.

At lede er at skabe mening og bevidste resultater ved at inspirere sine medarbejdere til frivilligt at yde deres allerbedste til gavn for borgerne. Tillid er en nøglefaktor for at lykkes som leder. Og tillid starter hos den enkelte - som selvtilid.

Det vigtigste ledelsesrum er de 18 centimeter, du har mellem dine ører!

Ledelse sker i relationen - hvad enten det er i mødet med medarbejderen eller med borgeren. Der er i den offentlige sektor brug for at lede på nye måder. Frem for at lede på møder skal der ledes i mødet.

I vores forståelse af, hvad det vil sige at lede, er borgerne pejlemærket for relationen mellem lederen og medarbejderen. Medarbejderen skal ikke trives for at trives. Medarbejderen skal trives for og med at lykkes med kerneopgaven.

Det er populært at tale om anerkendende ledelse, men alt for mange ledere begår den fejl, at de forveksler ros med anerkendelse.

4. Græsset må gerne betrædes

Ledelse i offentlige organisationer handler om relationen mellem borgeren og medarbejderen. Medarbejderen er et middel til målet - ikke målet i sig selv. Vores tilgang til borgeren påvirker vores tilgang til og forståelse af medarbejderen - ikke omvendt.

Det handler om at danne nye fælles og energiskabende billeder af de borgere, man er sat i verden for - og handle ud fra dem. Men hvad er det for forståelser, vi har af borgerne?

- Klienter. Så skaber man en relation, hvor borgeren er svag og har behov for hjælp. Borgeren selv er en passiv modtager, og vi taler om ydelser - ikke oplevelser.
- Brugere. Når vi taler om brugerne, er målgruppen meget klar for de offentlige medarbejdere - og der er en højere grad af lydhørhed, end når vi taler om klienter
- Kunder. Kundetankegangen har vundet indpas, fordi der snakkes mere og mere om at have en velfærd, der er tilpasset den enkelte.
- Gæster. En række offentlige organisationer er begyndt at opfatte og omtale dem, der kommer ind af døren, som gæster. Og som medarbejder = vært arbejder man ud fra at være med til at skabe den gode oplevelse i et samspil mellem gæsten og værten.

- **Medskabere.** En nyere tendens i den offentlige sektor er at gøre borgerne til medskabere af velfærden. Borgeren er her en aktiv størrelse - en udviklingspartner. Ved borgeren som medskaber taler man om decideret engagement i udviklingen af velfærden.

Hver af disse forståelser åbner op for en særlig borgerrolle, medarbejderrolle og serviceforståelse. Vi mener ikke at borgeren som kunde, bruger og klient er en rigtig vej at gå. Med disse betegnelser bliver service nemlig en ydelse og ikke en oplevelse. Der er meget mere godt i at tænke borgeren som gæst eller medskaber. Arbejdet med borgerens forskellige roller hænger tæt sammen med arbejdet med, hvordan man forstår kerneopgaven.

5. Personer eller funktioner

Når vi bevæger os rundt i den offentlige sektor og møder folk for første gang, præsenterer langt de fleste sig som funktioner. Men kerneopgaven og serviceydelser skabes af personer og ikke af funktioner. Når medarbejderen ses og ser sig som en person, bliver vedkommende mere fleksibel. Det handler om at kunne møde den enkelte borgers behov.

Grænsen mellem det private og arbejdet nedbrydes, og de to arenaer flyder derfor sammen. Det er vigtigt at sondre mellem det private og det personlige. Mens det private skal respekteres, så er det vigtigt, at man i arbejdet med oplevelsen og udførelsen af kerneopgaven husker at stille krav til medarbejderen.

Hvis medarbejderen mener sig fortjent til sin løn ved at møde til tiden og ikke gå hjem alt for meget før tid, så har velfærden hårde odds. At være en person på arbejde handler ikke om at dedikere sit liv til arbejdspladsen, men det er heller ikke nok at falde tilbage på sin stilling eller sin uddannelse.

En god oplevelse for borgerne går på tværs af fagligheder, fordi den tager udgangspunkt i borgerens leve- de liv - og ikke i den måde, vi har organiseret den offentlige sektor på. Tværfaglighed bliver med andre ord en kernekompetence for medarbejdere, der arbejder med udgangspunkt i borgerens oplevelse. Medarbejderne skal identificere sig med organisationen og dens kerneopgave - frem for med deres faglighed og funktion.

Lederen skal sikre, at kerneopgaven konkretiseres - men også give et billede af, hvordan den forventes udført. Ægte arbejdsglæde udspringer af, at modtagerne oplever en medarbejders indsats som bemærkel- sesværdig.

Overvej, om du kan høre dig selv forklare din kerneopgave? Hvad ville dine medarbejdere svare? Spørg dem under alle omstændigheder. Få sat ord på, hvad I hver især kæmper for, hvad I brænder for - og se så, hvor meget der er tilfælles.

6. Forløs forskellighedskraften

Forskelskraft er den styrke, der ligger i fokuseret forskellighed - at en arbejdsplads helt bevidst og syste- matisk bestræber sig på at have forskellige kompetencer og personligheder ansat.

Medarbejderen skal have et handlerum til i situationen at bruge sin erfaring og personlighed til at fremme borgerens oplevelse.

Hvis du skal lede efter forskelskraften, må du som leder nytænke din lederrolle. Du er dirigenten, der sikrer samspillet blandt forskellige kompetencer.

Forskelskraften frisættes, når du som leder begynder at se på din organisation og på rollerne å en ny måde. Frem for at lede faglighed skal du i langt højere grad lede efter kerneopgaven.

7. Når du står med en hammer i hånden

Stærk faglighed er en forudsætning for fortsat at drive velfungerende offentlige organisationer. Men faglighed er og bliver et middel.

Du skal vide, hvad du skal, før du kan beslutte, hvordan du skal gøre det. Kerneopgaven er derfor styrende for, hvilken faglighed, der skal bringes i spil og hvordan.

Innovation sker først og fremmest med afsæt i det bestående. Vi får ingen innovation uden faglighed. Men innovation kræver, at fagligheden sættes i spil i forhold til kerneopgaven. Og problemet opstår, hvis kerneopgaven forveksles med den herskende faglighed!

Når faglighed bliver et argument i sig selv, forsvinder det, der egentlig er faglighedens berettigelse - nemlig at skabe øget kvalitet for borgerne. Det er en ledelsesopgave at gøre fagligheden operationel i forhold til at lykkes med kerneopgaven.

Ofte er fagligheden konserverende og bagudskuende. Og de næsten-monofaglige arbejdspladser er de værste...

En af vejene til at udfordre fagligheden er at give udfordringer til andre fagligheder. Det er afgørende, at fagligheden udfordres - og det bliver den først, når kerneopgaven er klar og fælles.

Ledere og medarbejdere valfarter til kurser, konferencer, seminarer, uddannelser, workshops m.m., men hvis læringen bare går ind i den enkelte medarbejders faglige rygsæk eller i "lederskabet", så er kurset spildt!

Det er åbenlyst, at de faglige organisationer spiller en nøglerolle i spørgsmålet om faglighed. De kan bidrage til at udvikle den. De kan i høj grad også bidrage til at forstene den. Men som leder eller medarbejder kan du godt bidrage til at trække de faglige organisationer i den rigtige retning.

8. Krammedyr, servicestation eller offer?

Innovation sker ikke af sig selv. Det er lederen, der er krumtappen, hvis den offentlige sektor skal bryde mønstret og udvikle sig innovativt.

Ofte hører vi ledere, der beskriver sig selv som ofre. Ledelse er en byrde, der er lagt på dem. Det handler i stedet om, at lederen tager ledelsen på sine skuldre. At ledelse sker indefra. Og ingen bliver en god leder uden at have et sprog for ledelse. Nogle er født til at være leder, men de fleste har brug for at udvikle deres lederevner.

I det offentlige Danmark finder vi mange ledertyper:

- Administratoren. Det er DJØF'eren, der siger: "Vi gør sådan, for fordi det siger reglerne!"
- Krammedyret, der har et næsten symbiotisk forhold til medarbejdere
- Firmaet mand m/k, som vil gå gennem ild og vand for at forsvare det, firmaet siger, gør eller tænker
- En af tøserne m/k, der har et vennelignende forhold til nogle af medarbejderne og som sammen med den hårde kerne holder ud til det sidste til firma-julefrokosten
- Dead-man-walking - nu er det for sent, men både han og medarbejderne ønsker inderligt, at samarbejdet sluttet meget snart
- Den begejstrede, der fortæller energisk om sin nye ledelsesbog
- Totempælen. Han er fix-punktet i hverdagen. Al kommunikation udgår fra og vender tilbage til ham, og han nærmest tilbedes af sine medarbejdere
- Døgnbrænderen. Siger aldrig "nej" og er meget synlig i organisationen. 24-7.
- Servicestationen. Det er faktisk den mest udbredte ledertype i den offentlige sektor. Hun er altid tilgængelig og er der for medarbejdernes skyld.
- Chefen i hjørnekontoret. Hos ham er døren lukket!

- Den ledende medarbejder, som på grund af sin faglige interesse gerne vil være tæt på praksis, og som identificerer sig mere med fagligheden end med lederiet
- Tronarvingen, der står på spring. Loyal men også egoistisk.
- Mor m/k - lederen, der er beskyttende over for sine medarbejdere

Måske er det lidt karrikeret. Men den offentlige sektor står med nye udfordringer, og der er brug for et nyt billede på lederrollen, nemlig som kaptajnen på lederskibet. Et lederskib er meget illustrerende for, hvad moderne ledelse går ud på: Kaptajnens opgave er først og fremmest at læse søkort og sikre, at kursen er kendt og fælles. Mandskabet følger kaptajnens anvisninger, fordi det giver mening. Hun har nemlig deres tillid. Lederen skal løbende gøre sig fortjene til at lede. Det gør vedkommende ved at føre sit lederskib med troværdighed og kompetence. Ved at skabe og synliggøre mening.

9. Endnu en version, renovation, invasion eller innovation?

Kend din kerneopgave. Så enkelt kan det siges. Desværre er der ofte langt fra ord til handling.

Aldrig har der været talt så meget om innovation i det offentlige Danmark. Indtil videre har effekten for borgerne været mere end begrænset.

Der er brug for en langt større klarhed over, hvad der skal involveres, hvem der skal gøre det, og hvorfor de skal gøre det. Først da kan man få effekt ud af de kreative metoder.

Der handler om at få sat klare ord på kerneopgaven og borgernes oplevelse af den.

