



INNOVATION I HVERDAGEN

- PRAKTISKE RÅD TIL OFFENTLIGE LEDERE,
DER GERNE VIL GÅ NYE VEJE



VÆKSTHUS FOR LEDELSE

Innovation i hverdagen

Praktiske råd til offentlige ledere, der gerne vil gå nye veje.

© Væksthus for Ledelse, Maj 2008

Projektledelse:

Jan Struwe Poulsen, KL

Mette Marie Langenge, HK/Kommunal

Steen Rank Petersen, Danske Regioner

Redaktion: Ola Jørgensen, Klartekst

Illustrationer: Ulrik Samsøe Figen

Grafisk design: Karen Krarup

Tryk: Chronografisk

ISBN: 978-87-92002-71-6

ISBN: 978-87-92002-72-3-pdf

VELKOMMEN

Der er cirka 15.000 institutions- og afdelingsledere i danske kommuner og regioner. Deres vilkår ligner på flere måder hinanden: De arbejder for offentlige midler og efter faste regler, og de er underlagt en politisk ledelse og en lokal styringsmodel, som regulerer og kontrollerer deres indsats og resultater.

Men deres vigtigste fællesnævner er måske, at de er under et tiltagende pres for at levere stadigt bedre ydelser endnu mere effektivt. Som leder kræver dét ikke blot styr på sagerne i klassisk forstand, men også en evne til at inspirere og udvikle sin organisation til at tænke nyt.

Det er faktisk en kunst at få helt nye ideer. Alligevel er det de færreste ideer, der bliver sagt højt, budt velkommen, taget alvorligt, undersøgt nysgerrigt, videreudviklet, afprøvet og ført ud i livet. Det er alt det, ledelse af hverdagens innovation handler om.

Der udvikles i disse år mange udmærkede systematiske tilgange til innovation og sammenhængende koncepter for, hvordan man kan praktisere den. Dette hæfte rummer ingen af delene. Vi har i stedet taget afsæt i følgende enkle definition:

Innovation er et værdiskabende mønsterbrud i hverdagen

Derfra har vi set konkret og praktisk på, hvordan man som leder i en kommune eller en region kan fremme sådanne brud. Det drejer sig netop ikke om de mange små løbende forbedringer af hverdagens rutiner, men om den radikalt anderledes måde at gøre tingene på. Til gengæld kan "revolutioner" sagtens begynde i detaljen eller på et afgrænset område.

Det var fx tilfældet, da udviklingschef Gregers Pilgaard fra Silkeborg Kommune besluttede at vende afdelingens mødeformer på hovedet og på den måde fik skabt 400 gode ideer til en ny erhvervsstrategi. **Læs mere på side 28.**

Eller da plejehjemsleder Thyra Frank fra plejehjemmet Lotte på Frederiksberg satte sig i spidsen for en enkel, men radikal vision: Plejehjemmet skulle være ligesom et rigtigt hjem – med alt, hvad det indebærer. **Læs mere på side 30.**

Eller da overlæge Kirsten Vinding påtog sig rollen som "scenograf" for at ændre på de fysiske rammer i sekretariatet på medicinsk afdeling på Kolding Sygehus – og fik højnet både arbejdsglæde og produktivitet. **Læs mere på side 32.**

I hæftet har vi formuleret og illustreret ti gode råd om, hvad du som leder konkret kan gøre for at fremme innovation i din og organisationens hverdag. **Læs rådene fra side 6.**

Man behøver ikke tro på dem alle sammen – eller følge en bestemt rækkefølge. Tag hellere fat på det eller de råd, der straks giver dig gode ideer til, hvad du selv kan gøre.

Rådene kan anvendes, uanset om du allerede står i spidsen for landets mest innovative institution, eller aldrig har spurgt dig

selv, hvorfor morgendagens løsninger skulle være forskellige fra gårsdagens.

Innovation kan nemlig i princippet praktiseres overalt. Men den er ikke uafhængig af de vilkår, den bydes. Derfor indeholder hæftet også fire anbefalinger til de politikere eller chefer, der gerne vil give deres ledere bedre chancer for at få fornyelsens blomster til at spire. **Læs anbefalingerne på side 26.**

Rådene i hæftet bygger blandt andet på erfaringerne fra et udviklingsprojekt, Væksthus for Ledelse har gennemført sammen med Kaospiloterne og 20 innovationslystne ledere og chefer fra kommuner og regioner.

Må læsningen give dig lyst og mod til at tænke nyt og handle anderledes.

Væksthus for Ledelse

Lars Holte, KL, *formand*

Bodil Otto, HK/Kommunal, *næstformand*

DE 10 GODE RÅD TIL LEDERE

- der gerne vil forny hverdagen

1. Beskriv det, du drømmer om

- ingen tænder på tomme visioner

2. Opdag din egen organisation

- lad forundring føre til forandring

3. Skaf tid og ro til at tænke nyt

- intet kan spire i hverdagens travlhed

4. Vend ydre pres til egen ambition

- kriser kan fremme opfindsomheden

5. Stjæl med stolthed

- ingen har patent på bedre velfærd

6. Bryd de vante rammer

- skab innovationsvenlige situationer

7. Giv andre lyst og mod til at tænke nyt

- innovation kommer efter tillid

8. Lad medarbejderne folde ideerne ud

- aktivér alle kreative ressourcer

9. Bring forskelligheder sammen

- homogene grupper fornyr sig for langsomt

10. Slip kontrollen for en stund

- forsøgte du ikke, har du fejlet

1. BESKRIV DET, DU DRØMMER OM

- ingen tænder på tomme visioner

Dine medarbejdere har svært ved at finde nye veje, hvis de ikke ved, hvor I skal hen. Du skal formulere en vision, der er til at forstå og se for sig, og som samtidig er så udfordrende, at den sætter fantasien i gang.

Kennedy ville have en mand på månen i løbet af ti år. Lederen af et plejehjem ønskede at gøre det til et rigtigt hjem. En sygehusleder drømte om at indrette et sygehus for patienterne – ikke blot for deres diagnoser. Hvad stræber du efter?

Hvad kan du gøre?

- Giv dig selv tid og lov til at drømme: Hvordan kunne du virkelig godt tænke dig, at der var på den arbejdsplads, du har ansvaret for?
- Find ud af, hvad dine brugere forventer af dig og din institution. Supplér fx den daglige dialog med særlige møder eller en brugerundersøgelse.
- Oversæt de politiske mål i regionen eller kommunen til en anskuelig vision, der giver jer lyst til at løse opgaverne anderledes og bedre.
- Lad medarbejderne tænke, drømme og snakke med, inden du mejsler visionen i sten.



Du skal formulere en vision, der sætter fantasien i gang.

2. OPDAG DIN EGEN ORGANISATION

- lad forundring føre til forandring

Du og dine medarbejdere burde være de første til at opdage nye spændende muligheder for at udvikle jeres arbejdsplads. I kender jo hverdagen på nærmeste hold. Men ofte giver fortroligheden med de daglige rutiner dem et skær af selvfølghed. Man bliver "hjemmeblind".

Som leder har du et ansvar for at opdage og udfordre selvfølgheder. Det kan være tilbud og procedurer, der passede godt til gårsdagens behov, men ikke opfylder morgendagens.

At bryde vanetænknings magt kræver, at du med mellemrum påtager dig rollen som opdagelsesrejsende i din egen organisation. En rolle, hvor du nysgerrigt og undrende lytter og observerer, hvordan medarbejdere og brugere egentlig agerer. Dine observationer kan blive indledningen til kritiske og konstruktive spørgsmål om, hvordan I kan løse jeres opgaver anderledes og bedre.

Hvad kan du gøre?

- Udvælg tidspunkter og lejligheder, hvor du bevidst afstår fra at blande dig, men kun lytter og observerer. Det kan fx være på et møde eller ved frokostbordet.
- Læg mærke til, hvad folk i praksis gør og siger til hinanden. Det giver ofte et mere præcist og troværdigt billede, end hvis du bare spurgte dem om det.
- Vær særlig opmærksom, når nogen bruger argumenter som "sådan plejer vi at gøre" eller "sådan har vi altid gjort". Lyt, og spørg så ind til deres begrundelser og alternativer.
- Tænk over, hvad brugernes adfærd fortæller dig om deres udtalte behov, og hvordan I kan blive bedre til at opfylde dem.
- Invitér gæster – både til uformelle besøg og mere formaliserede evalueringer eller review. Man ser ofte nye sider af sin organisation og hverdag "med andres øjne".



Du må påtage dig rollen som opdagelsesrejsende i din egen organisation.

3. SKAF TID OG RO TIL AT TÆNKE NYT

- intet kan spire i hverdagens travlhed

Mange ledere har let ved at fylde en lang arbejdsdag med meningsfulde opgaver, men svært ved at skaffe sig tid og rum til at tænke nye tanker om fremtiden.

Måske har den daglige drift helt fortrængt dine udviklingsopgaver som leder. Måske er du låst lidt for fast i detaljerede krav til kvalitet og procedurer. Måske er hverdagens travlhed bare blevet en bekvem undskyldning for at forblive i kendte og trygge rammer.

Uanset årsagen er det skidt for både organisationen, medarbejderne, brugerne – og for dig selv som leder. Derfor må du se kritisk på dine nuværende opgaver, så der kan ryddes plads i kalenderen og i hovedet til at prioritere nytænkningen.

Hvad kan du gøre?

- Stil tydelige krav til dine egne chefer om, at du har et reelt handlerum til nytænkning.
- Prioritér din tid aktivt. Læg tid til refleksion ind i din kalender på linje med andre opgaver. Insister på at delegerede driftsopgaver og -ansvar, så du selv får mere udviklingstid.
- Opsøg sparring. Indgå i udviklingsnetværk – gerne tværfaglige, så du får ideer og inspiration fra andre fagområder.
- Skab tid og ro til fælles refleksion – fx ved at tage med personalet et sted hen, hvor der er gode rammer for at tænke og tale sammen.



Der må ryddes plads i kalenderen og i hovedet til at prioritere nytænkningen.

4. VEND YDRE PRES TIL EGEN AMBITION

- kriser kan fremme opfindsomheden

Man kan ikke tvinge en organisation til fornyelse. Alligevel oplever mange ledere, at et ydre pres rigtigt udnyttet kan være fornyelsens brændstof.

Når organisationen er under pres, er der ofte kortere vej til den fælles erkendelse, at al magelighed må vige. Der skabes "en brændende platform", som alle er tvunget til at forholde sig til.

Men brand gør det ikke alene. Ydre pres frigør kun opfindsomhed, hvis du som leder formår at omsætte det til en klar ambition for både dig selv og medarbejderne. Ellers risikerer du, at modgangen bliver til mismod eller modstand.

Hvad kan du gøre?

- Præsenter udfordringen tydeligt for dine medarbejdere, men lad dem give de første bud på, hvordan I kommer videre.
- Fortæl om din egen vision i den nye situation, og hjælp medarbejderne med at finde dét, de selv brænder for.
- Brug fx et økonomisk pres til at overveje, hvordan I kan få noget nyt ud af ressourcerne – ikke bare mindre af det gamle.
- Hold fast i de nyskabelser, I virkelig tror på – selv om de møder skepsis i omverdenen. Debat er med til at promovere jeres ideer – og måske inspirere andre.



Rigtigt udnyttet kan et ydre pres være fornyelsens brændstof.

5. STJÆL MED STOLTHED

- ingen har patent på bedre velfærd

Inspiration kommer af og til indefra eller oppefra, hvis man venter længe nok. Men hvis du leder, kan du selv finde den – nogle gange de mærkeligste steder, andre gange hos naboen.

Kan noget af den gode service på din yndlingsrestaurant genskabes på plejehjemmet? Kan sygehuset lære af DSB's måde at håndtere klager på? Osv.

I den offentlige sektor er de fleste gode ideer ubevogtede, når først man har fået øje på dem. Du kan stjæle en løsning med god samvittighed – ja, ligefrem med stolthed. Og hvorfor nøjes med at kopiere? Gør selv best practice endnu bedre, så den bliver *next practice*.

Hvad kan du gøre?

- Tag på virksomhedsbesøg, og inviter andre til at besøge dig. Man ser sig selv med nye øjne, når der kommer gæster.
- Gå på opdagelse i fremmede faglige områder og emner. Træn dig i at oversætte deres succesfulde løsninger til din egen hverdag: "Hvorfor skulle man ikke kunne dét hos os?"
- Deltag i faglige og tværfaglige netværk, hvor innovation og ideudveksling står højt på dagsordenen.



De fleste gode ideer er ubevogtede, når man først har fået øje på dem.

6. BRYD DE VANTE RAMMER

- skab innovationsvenlige situationer

At arbejde seriøst med innovation kræver en vis distance til de sammenhænge, man indgår i til hverdag. Derfor kan det også være en fordel at skabe andre spilleregler og fysiske rammer end de vante.

Som leder kan du ikke kommandere nytænkningen frem. Men du kan gøre dit til, at nye tanker og anderledes ideer føler sig mere velkomne.

Det kan fx være at ændre på rammerne for møder, socialt samvær eller det daglige arbejde. Det uvante kan udgøre den "forstyrrelse", der sætter hjernen i andre og mindre forudsigelige svingninger.

Det handler kort sagt om at sætte rammerne for innovationsvenlige situationer.

Hvad kan du gøre?

- Skift mødested. Gå en tur, mens I drøfter en problemstilling, eller lån lokaler et helt andet sted.
- Sæt en anden scene. Drop den vante bordopstilling. Giv evt. medarbejdere grønt lys og et lille budget til at indrette et ellers kedeligt og dårligt udnyttet (møde)lokale mere inspirerende.
- Pir forventningerne. Indled dine møder på en anderledes måde. Gør lidt ekstra ud af forplejningen. Brug andre metoder og remedier – fx til at lave en collage om jeres fremtidsdrøm, en hjemmevideo om den perfekte service eller ...



Innovation kræver en vis distance til hverdagen.

7. GIV ANDRE LYST OG MOD TIL AT TÆNKE NYT

- innovation kommer efter tillid

Meget af den energi, vi bruger på at beskytte os mod andres "angreb", kunne i stedet anvendes kreativt. Jo mere de mennesker, du omgiver dig med, føler sig inkluderede og nødvendige, jo flere kvaliteter vil de bidrage med.

Øv dig i at skabe en rar stemning omkring dig. De mennesker, du er sammen med, skal føle sig velkomne og trygge i jeres fælles forum. De skal fornemme en åben og ærlig dagsorden, så de får lyst til at blive endnu bedre, end I allerede er.

Til en sådan atmosfære hører også, at alle viser interesse for at høre hinandens forskellige synspunkter, tanker og forslag.

Hvad kan du gøre?

- Vær selv åben, venlig og imødekommende. Signalér, at du er nærværende, nysgerrig og har tid til at lytte.
- Betragt andre som ligeværdige parter i processen – uanset deres forskellige baggrunde.
- Vær fra starten ærlig om præmisserne for innovationen: Hvad kan ikke diskuteres – og hvorfor?
- Fokuser på løsninger. Hæng ikke fast i problemerne, men drej dialog og energi i retning af løsningsmulighederne.
- Hav mod til at sætte dig selv på spil – fx ved at "tænke højt" og erkende dine fejl og begrænsninger.



Folk skal føle sig velkomne og trygge i jeres fælles forum.

8. LAD MEDARBEJDERNE FOLDE IDEERNE UD

- aktivér alle kreative ressourcer

Som leder er det altid uklogt at trække forandringer ned over hovedet på folk. Innovation er direkte umulig at gennemføre med succes uden at involvere medarbejderne.

For det første får mange mennesker flere ideer end få. For det andet kan medarbejdernes bidrag som regel gøre andres ideer bedre. For det tredje er det medarbejderne, der skal tage det nye til sig og omsætte det til forbedringer i hverdagen. Det sker sjældent effektivt uden accept og ejerskab.

Hvad kan du gøre?

- Lad medarbejderne fortælle, hvilken fremtid de drømmer om for organisationen.
- Involver tidligt medarbejderne i dine tanker og overvejelser. Invitér dem til at udfordre og forbedre dine ideer.
- Motivér medarbejderne til at spille konstruktivt med – også på ideer, der ikke er vokset i deres have.
- Giv medarbejderne en rolle i fornyelsen. Lad dem føre delprojekter ud i livet. Invitér dem til at gå sammen – gerne på tværs af den daglige organisering.
- Tag også de medarbejdere og medarbejdergrupper med på råd, der måske ikke normalt bliver inddraget.
- Beløn de folk, der får gode ideer og tør prøve dem af – uanset om innovationen lykkes eller ej.



Medarbejdernes bidrag kan som regel gøre dine idéer endnu bedre.

9. BRING FORSKELLIGHEDER SAMMEN

- homogene grupper fornyr sig for langsomt

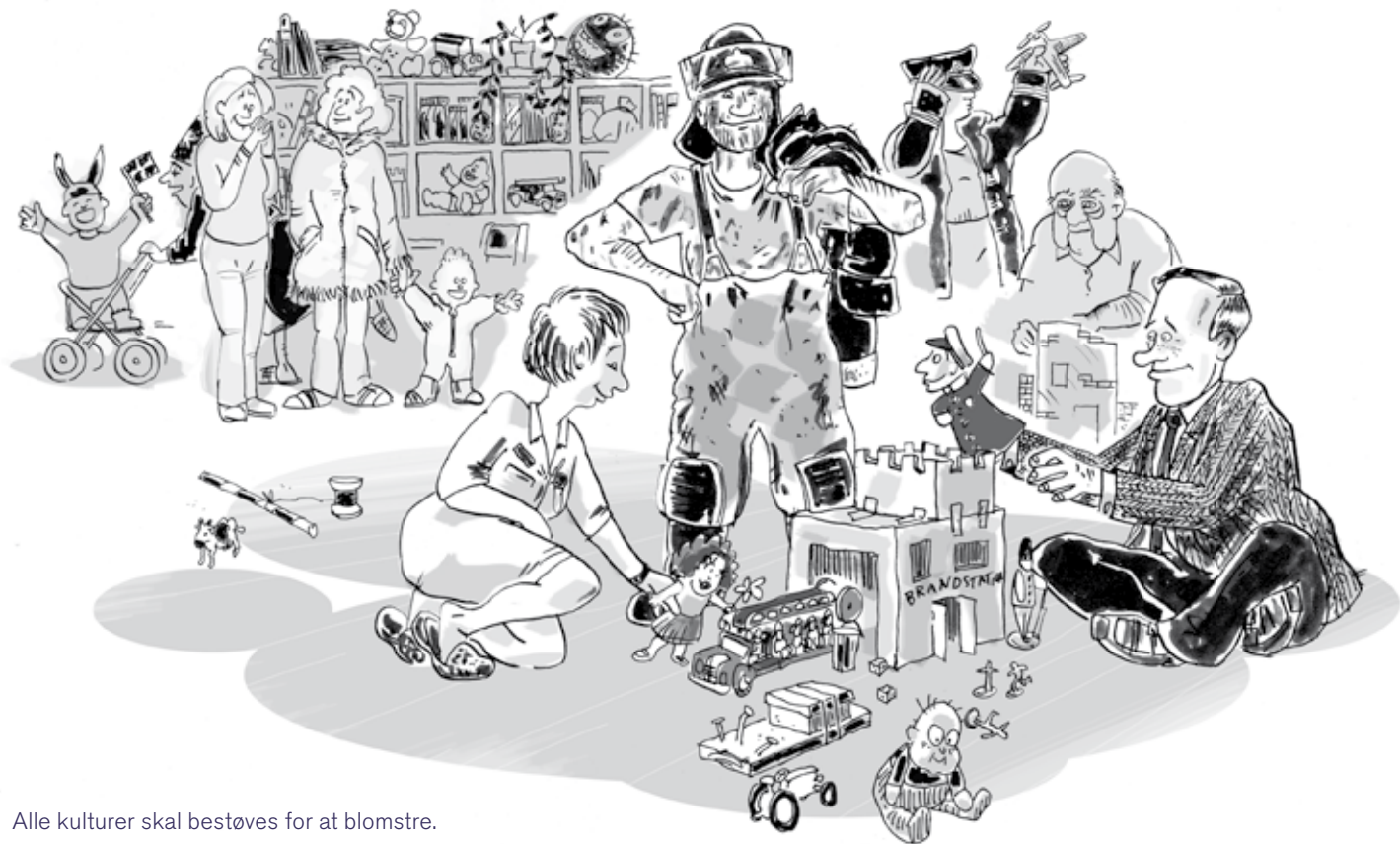
Chancen for at få virkelig overraskende ideer vokser, når mennesker mødes i nye sammenhænge, fx på tværs af faggrupper, uddannelser og geografiske skel. Det skal du udnytte – ikke mindst som leder i stærke fagprofessionelle miljøer.

Innovation handler blandt andet om at slå hul på den indforståede (vane)tænkning, man næsten altid finder i grupper, hvor mange deler baggrund eller arbejdsvilkår: i ældresektoren, jurister indbyrdes, hos overlægegruppen, blandt børnehavepædagoger osv.

Ofte er det først i mødet med en anden tankegang, at gruppen får øje på sin egen – og dermed mulighed for at forholde sig mere frit til egne forestillinger og traditioner. Alle kulturer skal bestøves for at blomstre.

Hvad kan du gøre?

- Skab muligheder for at samarbejde på kryds og tværs i organisationen.
- Invitér "skæve profiler" med, når I drøfter nye projekter. Det kan fx være en psykolog, en filosof, en virksomhedsleder, it-chefen, brugere etc.
- Bring forskellighederne sammen i mindre fora, hvor der er tid og plads til at leve sig ind i hinandens verdener.
- Overvej, når du rekrutterer, om I er blevet lidt for ens. Måske skal den næste medarbejder have en anden alder, uddannelse eller etnisk baggrund end jer. Måske skal det bare være en mand.



Alle kulturer skal bestøves for at blomstre.

10. SLIP KONTROLLEN FOR EN STUND

- forsøgte du ikke, har du fejlet

Innovation kræver, at du som leder tør forlade kontrolltårnet og stole på din dømmekraft. Processen kan ikke planlægges i detaljer, og de gode resultater kan ikke forudsiges – eller garanteres.

Din gevinst er, at det er sjovere og mere tilfredsstillende at være leder i det offentlige, når man tør præge udviklingen. Derfor handler det i høj grad om dit eget og resten af organisationens syn på innovation og lederskab.

I forsigtige organisationer siger man til lederen: "Du fik fiasko, altså har du fejlet". I mere innovative kulturer hedder det: "Du forsøgte ikke, altså har du fejlet".

Husk, at innovation hverken behøver være revolutionær eller uigenkaldelig. Man kan fx godt have såkaldte "prøvehandlinger", som gennemføres i en afgrænset periode og vurderes løbende undervejs.

Hvad kan du gøre?

- Få din chefs principielle opbakning til løbende at arbejde med innovation inden for givne rammer.
- Vær villig til at løbe risici, du har tænkt ordentligt igennem. Tænk over det værste, der kan ske, og hvordan du kan forebygge eller håndtere det.
- Aftal med medarbejderne, at der skal være plads til prøvehandlinger, som kan afbrydes, hvis de ikke fungerer tilfredsstillende.
- Dræb ikke spændende ideer i fødslen. Giv dem en chance for at udvikle sig i laboratoriet, eller prøv dem af i lille skala.



Du må turde stole på din egen dømmekraft.

FIRE ANBEFALINGER TIL CHEFER

- der vil give innovative ledere en bedre chance

Nogle gange kan det virke, som om de gode ideer falder ned fra himlen. Men ikke alt, der kommer oppefra, fremmer nødvendigvis innovationen. De vilkår, den øverste ledelse skaber for nytænkning, kan have stor betydning for, hvor mange spændende ideer der bliver født og ført ud i livet.

Derfor har man som overordnet chef et ansvar for at skabe en innovativ organisation. Og som decentral leder bør man søge en afklaring med sin egen chef om, hvor store forandringer der forventes – og tillades. Afklaringen kan eventuelt tage udgangspunkt i følgende fire råd til den overordnede ledelse:

1. Giv lederne et handlerum

Ledere har langt sværere ved at skabe noget nyt, hvis de er bundet på hænder og fødder af detaljerede kvalitets- og procedurekrav, central økonomistyring eller altopslugende driftsopgaver. Innovation kræver en vis manøvfrihed og en grundlæggende accept af andre veje end de slagne.

Sørg for, at lederne har et reelt handlerum til at skabe resultater på deres egen måde. Én metode kan være at bruge en fleksibel lønsumsstyring. En anden at arbejde med kontraktstyring, hvor målet er formuleret i dialog mellem politikere, chefer, ledere og medarbejdere, men hvor den enkelte organisation selv kan vælge sin vej til de resultater, man er blevet enige om.

2. Opstil klare mål og forventninger

Det er vanskeligt at få succes uden succeskriterier og svært at være innovativ, hvis man savner et overordnet mål at forholde sig til.

Høje ambitioner med opgaveløsningen fremmer innovationslysten i organisationen, og klare signaler fra den politiske og administrative ledelse giver lederne rygdækning til at gå forrest i processen.

3. Vis jeres støtte til de innovative ledere

Nogle gange efterlyser man som politiker eller chef innovation, men bliver alligevel urolig, når den kommer. Man er måske bange for at forlade trygheden i traditionerne eller tør ikke løbe risikoen for at stå med ansvaret for en fejlslagen innovation.

AI innovation er et brud med det velkendte. Den vil møde modstand, og den kan slå fejl. Derfor skal man som overordnet chef være parat til at komme sine innovative ledere til undsætning – også når bølgerne går højt. Man kan også i sit værdi- eller ledelsesgrundlag gøre det klart, at organisationen ønsker ledere, der udviser mod og handlekraft – herunder at den øverste ledelse vil gå langt for at bakke dem og deres ret til at få gode ideer op.

4. Blød faggrænserne op

Innovative løsninger er ofte uforenelige med stive faggrænser mellem personalegrupperne. For det første kan en del af fornyelsen netop kræve, at man fordeler opgaver og roller anderledes end hidtil. For det andet kan det være i mødet mellem ellers adskilte faggrupper, at de nye ideer opstår.

Derfor er det vigtigt, at den øverste ledelse er i dialog med medarbejdernes organisationer om, hvordan nye løsninger kan gå hånd i hånd med en fleksibel arbejdsdeling faggrupperne imellem.

TRE EKSEMPLER PÅ INNOVATION I HVERDAGEN

EKSEMPEL 1: INNOVATIV MØDELEDELSE

Innovation handler også om kreative forbedringer i organisationens indre processer. Med alternative mødeformer fik udviklingschef Gregers Pilgaard ideerne til at myldre frem, da Silkeborg Kommune skulle have en ny erhvervsstrategi.

– I mine 15 år i den offentlige administration har jeg nok været med til 1.000 møder. De 970 har kørt efter samme skabelon med mig eller en anden som mødeleder for bordenden. Det må kunne gøres på en anden måde, og nu starter jeg med mig selv og min afdeling.

Sådan motiverer udviklingschef i Silkeborg Kommune, Gregers Pilgaard, sin beslutning om at nytænke afdelingens mødekultur og sin egen rolle i den. Som led i Væksthus for Ledelsesudviklingsforløb om innovative ledere har han lanceret sit eget projekt "det sublime værtskab". Hans ambition er altid at vælge mødeform efter mødets formål og at fungere som den facilitator, der får det bedste ud af alle mødedeltagere.

Fra stormøde til samtaler

Kommunens arbejde med at lægge en ny strategi for erhvervsudviklingen blev det første mål for Gregers Pilgaards innovationsprojekt. Allerede i det indledende arbejde valgte han at følge nye veje. I stedet for at indlede strategiudviklingen med et stormøde inviterede han og udvalgsformanden én eller to aktører ad gangen til mindre og mere intime møder.

– Vi etablerede et "fortrolighedsrum", hvor udvalgsformand og de forskellige repræsentanter for erhvervslivet fik mulighed for at tale sammen under mere hyggelige former. Det tog væsentligt længere tid, men vores prioritering resulterede i en dybere snak og dermed et større kendskab til hver enkelt aktørs holdning, siger han.

Derefter indkaldte Udviklingsafdelingen de relevante aktører til fem parallelle sessioner med 10-15 deltagere på hvert hold. Hver deltager fik bl.a. til opgave at skrive ti idéer til handlinger, der kunne realisere erhvervsstrategien, ned på gule papirlapper, som de derefter sammen grupperede i temaer.

Fra kæpheste til nye ideer

Resultatet blev til 400 gode ideer, som politikerne kunne arbejde videre med i strategiudviklingen. Langt flere, end Udviklingsafdelingen havde håbet på.

– Fordi processen var kreativ og idéskabende, var det ikke bare de sædvanlige kæpheste eller de hjemmefra forberedte indlæg og holdninger, som kom frem, men spontane og nye tanker, siger Gregers Pilgaard.

Han har fået blod på tanden og arbejder nu videre med at planlægge møder, hvor formen passer til formålet. Hensigten er at skabe resultater og styrke afdelingens og kommunens image som en spændende samarbejdspartner.

– Mit mål er at blive en mere innovativ leder ved at ændre min egen adfærd som mødeleder. Det har været lærerigt at opdage, hvor stort et kreativt potentiale der kan ligge i det rette møde, og hvad man som leder kan gøre for at forløse det, siger han.

EKSEMPEL 2: PLEJER ER DØD – PLEJEN LEVER

Megen innovation kan udspringe af en klar og enkel vision. Det viser plejehjemsleder Thyra Franks erfaringer fra plejehjemmet Lotte. Hun og personalet satte sig for at gøre plejehjemmet til et rigtigt hjem – med alt, hvad det indebærer.

"Hvorfor?". Det spørgsmål synes at være et af de vigtigste ledelsesredskaber for Thyra Frank, prisbelønnet leder af friplejehjemmet Lotte på Frederiksberg. Hendes stadige undren over det, man tilbyder ældre, når de ikke længere kan klare sig selv, driver megen af den nytænkning, plejehjemmet er kendt og respekteret for.

- Hvorfor skulle de ældre i vores samfund sætte pris på nogle helt andre ting, end vi andre gør?
- Hvorfor skal vores beboere ikke også kunne dufte, hvad de skal have at spise?
- Hvorfor skal vi sætte skilte op, som fortæller, at her bor gamle og syge mennesker?
- Hvorfor skal personalet have kitler på eller have deres egne lokaler?

Det er blot nogle af de spørgsmål, Thyra Frank og hendes personale har stillet sig selv gennem mere end ti år, og som på mange punkter har gjort Lotte anderledes og mere "hjemligt" end de fleste andre plejehjem.

Måltidet i fokus

På Lotte er personalets tidligere spise- og opholdsstue fx gjort til en integreret del af selve plejehjemmet. Personalet indtager alle måltider sammen med beboerne, og netop måltidet spiller en stor rolle på Lotte. Derfor har det lille plejehjem også insisteret på at have eget køkken, og beboerne deltager efter lyst

og evne i indkøb, madlavning, borddækning, opvask og andre gøremål.

Maden er ifølge Thyra Frank én af beboernes største glæder, som bør prioriteres højt i den daglige planlægning. Derfor dækkes der altid op med duge, stearinlys og blomster. Og Lotte bruger en del af de penge, der spares på et rekordlavt sygefravær, til at kræse lidt ekstra for beboernes ganer.

– Måltiderne spiller også en vigtig rolle i det sociale liv. Det er her, snakken går om fortid, nutid og fremtid. Og beboerne inddrages naturligt i alt fra fastlæggelsen af næste måneds menu til planlægningen af ferier, udflugter og fester. Det giver en meget mere reel inddragelse af de ældres ønsker end formelle beboermøder, siger Thyra Frank.

Ikke uden sværdslag

I dag står ældre fra hele landet i kø for at bo på Lotte, og der er aldrig problemer med at skaffe dygtige medarbejdere. Men Thyra Frank lægger ikke skjul på, at hun undervejs har måtte kæmpe sin sag mod "systemet".

– Meget af vores indsats er baseret på sund fornuft, intuition og menneskekundskab. Det passer ikke altid ind i den logik, der trives i den kommunale forvaltning. Hvis vi gik så meget op i at udarbejde procedurer, skemaer, evalueringer og kvalitetsprojekter, ville vi jo ikke have ordentlig tid til beboerne. For os handler kvalitet i høj grad om tilstedeværelse og nærvær, siger Thyra Frank.

EKSEMPEL 3: LEDEREN SOM SCENOGRAF

Innovation kan også rette sig mod arbejdspladsens fysiske rammer. Det ved man nu på medicinsk afdeling på Kolding Sygehus, hvor et bedre og flottere sekretariat har løftet både arbejdsglæden og produktiviteten.

Noget *måtte* der gøres. Arbejdsmiljøet i sekretariatet skrantede. Flere arbejdspladsvurderinger var decideret dårlige. En vis træthed havde bredt sig i organisationen. Lokalerne tog sig rodede og kedelige ud. Og samtidig manglede man egnede lokaler til den ambulante behandling af patienterne.

I den situation besluttede overlæge Kirsten Vinding at træde ind i en for hende uvant lederrolle – som scenograf. Med afsæt i et innovationsforløb for offentlige ledere valgte hun at afprøve, hvor langt hun og afdelingen kunne komme ved at forbedre de fysiske rammer for det daglige arbejde.

Konkret blev der flyttet rundt på møbler og byttet om på lokaler. Væggene fik sig en tiltrængt omgang maling. Og man fik etableret et nyt og hurtigere it-netværk. For at understøtte den fysiske modernisering af sekretariatet blev lægesekretærene undervist i lean-værktøjet 4S, der blandt andet sætter fokus på systematisering, standardisering og sortering.

På den måde lykkedes det at få løst flere af dagligdagens problemer på én gang. Arbejdsmiljøet i sekretariatet er blevet langt bedre. Afdelingen har fået bedre plads til patientbehandlingen. Og den irriterende ventetid ved computeren er bragt ned.

Afkastet af investeringen er da heller ikke udeblevet. Ventetiden på journalnotater er reduceret markant. Medarbejderne er i dag i stand til at levere både flere og bedre ydelser, fordi de kan arbejde mere effektivt. Og det hele har ikke kostet mere end cirka 50.000 kroner, der især er gået til de tekniske installationer. Det er pebernødder i forhold til afdelingens samlede budget.

Fornyelse – med fokus på kerneopgaven

Kirsten Vinding har lært flere ting af det vellykkede forløb. For det første, at man som leder skal turde tænke nyt og anderledes. For det andet, at innovation kan læres og praktiseres med succes, hvis man som leder tør træde et par skridt længere frem på scenen. Og for det tredje og måske vigtigste: at man skal holde blikket stift rettet mod organisationens kerneopgave – i dette tilfælde at give patienterne den bedst mulige behandling og pleje.

Hun fortæller således, hvordan det var afgørende at holde fokus på lægesekretærernes konkrete opgave med fx at skrive noter i journalerne. Før kunne der i værste fald gå op til fire måneder, fra lægen havde set patienten, til der blev skrevet notat i sagen. Den ventetid er nu nede på en uge til halvanden.

– Det skyldes blandt andet, at vi har fået "hjulene" mellem de forskellige faggrupper til at køre bedre sammen. Det er kun lykkedes, fordi vi har holdt fokus på vores fælles kerneopgave. Ledetråden for projektet har været, hvordan vi igennem et vel-fungerende sekretariat kan skabe de bedst mulige betingelser for at løse vores primære opgave, siger Kirsten Vinding.

OM VÆKSTHUS FOR LEDELSE

Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og KTO. Væksthuset arbejder for at udvikle og synliggøre god ledelse i kommuner og regioner.

Læs mere om Væksthusets aktiviteter på www.vaeksthusforledelse.dk eller på vores lederportal www.lederweb.dk. Her finder du mere end tusind frit tilgængelige artikler, redskaber mv. Du kan også abonnere på vores ugentlige nyhedsbrev med viden og værktøjer om ledelse.

I bestyrelsen for Væksthus for Ledelse sidder:

- Afdelingschef Lars Holte, KL, formand
- Forbundsformand Bodil Otto, HK/Kommunal, næstformand
- Sekretariatschef Jørgen Holst, KTO
- Direktør Peter Bramsnæs, KL
- Direktør Jens Kragh, FTF-K
- Kommunaldirektør Jens Christian Birch, Næstved Kommune
- Forhandlingsdirektør Signe Friberg Nielsen, Danske Regioner
- Børne- og kulturdirektør Per B. Christensen, Næstved Kommune
- Direktør Mogens Kring Rasmussen, DJØF
- Administrerende direktør Kjeld Zachø Jørgensen, Region Syddanmark.

LÆS MERE OM LEDELSE I KOMMUNER OG REGIONER

Let vejen for de nye ledere

Gode råd til ledernes omverden



Hæftet gengiver de debuterende ledere oplevelser og peger på, hvor man kan sætte ind for at give dem bedre vilkår for ledelse.

Ledere der lykkes – hvad er det de kan?

Fem kernekompetencer hos kommunale ledere med succes



Hæftet beskriver i kort form de vigtigste resultater fra undersøgelsen "Ledere der lykkes".

Find den rigtige leder

Fem anbefalinger om god rekruttering af ledere i kommuner og regioner



Hæftet samler en række anbefalinger om, hvordan lederrekrutteringen kan gennemføres professionelt, effektivt og etisk forsvarligt.

Ledelse af dagtilbud

- dialog og beslutning om nye ledelsesformer



Hæftet præsenterer hovedresultaterne fra en kortlægning af kommunernes erfaringer med forskellige ledelsesstrukturer på dagtilbudsområdet.

Disse og Væksthusets øvrige publikationer kan hentes gratis på www.vaeksthusforledelse.dk

INNOVATION I HVERDAGEN

Praktiske råd til offentlige ledere,
der gerne vil gå nye veje

Innovation i hverdagen handler om at løse nogle af dagligdagens opgaver bedre. Om at få en god idé, der vender den kendte rutine på hovedet og åbner ens øjne for helt nye muligheder.

Alle kan få den slags idéer, men som leder har man et særligt ansvar for at få skabt et miljø, hvor det nye bliver hilst velkommen, taget alvorligt, vurderet, videreudviklet – og prøvet af, hvis ideen er god nok.



Dette hæfte giver ti enkle råd om, hvad man som leder kan gøre for at skabe en sådan innovativ arbejdsplads. Det henvender sig især til ledere på institutions- og afdelingsniveau i kommuner og regioner, men deres chefer kan med fordel læse med.

Hæftet er udgivet af Væksthus for Ledelse, et samarbejde mellem KTO, KL og Danske Regioner. Se mere på Væksthusets vidensportal, www.lederweb.dk/innovation.

