

MORTEN CHRISTENSEN ANDERS SENECA

KEND DIN KERNEOPGAVE

INNOVATION TIL HVERDAG



GYLDENDAL PUBLIC www.GyldendalBusiness.dk



KEND DIN KERNEOPGAVE

Innovation til hverdag

Af Morten Christensen og Anders Seneca

KEND DIN KERNEOPGAVE
Innovation til hverdag

Af Morten Christensen og Anders Seneca

© 2012 Gyldendal A/S

OMSLAG OG SATS Stuntfire 

TRYK Livonia Print

ISBN 978-87-02-12429-3

1. udgave, 1. oplag

Printed in Latvia

Kopiering fra denne bog må kun finde sted på institutioner, der har indgået aftale med Copy-Dan, og kun inden for de i aftalen nævnte rammer.

Gyldendal Business
Klareboderne 3
1001 København K
Tlf.: 33 75 55 55
www.GyldendalBusiness.dk

INDHOLD

DER ER EN LONE I OS ALLE -> 9

Om innovation som hverdagsmedicin frem for kursusedisciplin

Ø1

HVAD ER VI SAT I VERDEN FOR? -> 19

Om at identificere og sætte ord på kerneopgaven

Ø2

BORGERENS OPLEVELSE ELLER ORGANISATIONENS YDELSE? -> 47

Om at oversætte kerneopgaven til hverdagens handlinger

Ø3

HVEM LEDER DU EFTER - MEDARBEJDERNE ELLER BORGERNE? -> 67

Om at lede relationen mellem borgeren og medarbejderen

Ø4

GRÆSSET MÅ GERNE BETRÆDES! -> 85

Om at skabe fælles forståelse af, hvem der kommer ind ad døren

Ø5

PERSONER ELLER FUNKTIONER? -> 99

Om at gøre medarbejderne til organisationens største ressource

06

FORLØS FORSKELSKRAFTEN -> 113

Om at se positive forskelle i alt det, der gør os ens

07

NÅR DU STÅR MED
EN HAMMER I HÅNDEN ... -> 123

Om at gøre faglighed til driver for innovation

08

KRAMMEDYR, SERVICESTATION
ELLER OFFER? -> 137

Om lederroller i den offentlige sektors frontlinje

09

ENDNU EN VERSION, RENOVATION, INVASION ...
ELLER INNOVATION? -> 155

Om at kende kerneopgaven og lykkes med innovation

Det er en tidlig morgen. Lone er sammen med de øvrige ledere på ældreområdet i kommunen samlet på et kursussted i nabokommunen. Der er god stemning. Lone har glædet sig til dagen, selvom der er travlt hjemme i institutionen. Det er rart med en dag, hvor lederne kan møde hinanden på tværs, og hvor der er tid til at tale om, hvordan det går. Og så er Lone faktisk også interesseret i det, der er det egentlige tema for dagen, nemlig innovation.

Alle taler så meget om, at innovation er det, der skal redde kommunen, ja hele velfærdssamfundet. Noget er der i hvert fald brug for, mener Lone. Hun har skåret ned i budgetterne de seneste tre år. Gode medarbejdere er blevet afskedit, bemanningen er skåret ned til et minimum, aktiviteterne for beboerne det samme. Lone har tit tænkt, at det ikke er sjovt længere. Det er simpelthen så frustrerende, når man ikke kan levere den faglige indsats, som man synes er nødvendig. Hvis innovation kan gøre tingene bedre, så skal hun nok blive innovativ i en fart.

Lone sætter sig ved et af de runde borde, der er opstillet. Der sidder allerede fem ved bordet – og snart efter snupper to andre de sidste pladser. På bordene ligger tuscher og vandfarver i

alskens farver. Der er også nogle billeder af personer. Lone genkender Albert Einstein, Ulrik Wilbek og Thyra Frank – og så mener hun, at hun kan genkende billedet af den skaldede fyr på det sidste billede. Det er vist ham Jobs, der opfandt iPod'en. På bordet ligger der også post-its i alle regnbuens farver, sakse, lim og andre redskaber, som Lone genkender fra børneværelserne hjemme i privaten.

Første taler er Lones chef. Det er kommunens sundheds- og omsorgsdirektør. Hun byder velkommen. „Det er en vigtig dag,“ siger hun blandt andet. „For i dag skal vi lære, hvordan vi kan arbejde mere innovativt på ældreområdet.“

Herefter får kommunaldirektøren ordet. Han har en række PowerPoint-plancher med. Plancherne viser, at økonomien i kommunen ser rigtig skidt ud. Der har været fyringer, nedskæringer og besparelsesrunder i de seneste tre år – og man skal forvente, at det også vil gøre sig gældende i de kommende år.

En af forklaringerne er, at der bliver mange flere ældre i kommunen i de kommende år. Der er simpelthen for få unge på arbejdsmarkedet til at hjælpe og betale skat i fremtiden. På ældreområdet er det særlig galt fat. Inden for de næste 7-8 år vil omkring hver tredje af de nuværende ledere og medarbejdere være gået på pension eller efterløn.

Lone tager en dyb indånding.

De dystre udsigter betyder ifølge kommunaldirektøren, at man ikke i kommunen har noget valg: „Kun ved at blive innovative kan vi arbejde os ud af den aktuelle klemme. Og i dag kickstarter vi innovationen i vores kommune.“

Så træder to udviklingskonsulenter fra kommunen op på scenen. Det er dem, der har planlagt dagens program med hjælp fra en innovationskonsulent fra et konsulentbureau. Udviklingskonsulenterne snakker hurtigt. Lone bliver helt forpustet af at lytte til dem. Det virker, som om det er dem, der har glædet sig allermost til dagen.

Nu er det innovationskonsulentens tur. Hun gennemgår på en halv time begrebet innovation. Hun viser en masse eksempler på innovationer, blandt andet en iPhone, en designerstol, en hospitalsseng, der rengør sig selv, og en hjemmeside, hvor borgere kan uploade ønsker til forbedringer af infrastrukturen i en mellemstor engelsk by. Lone forsøger at skrive ned undervejs. Hun er ikke sikker på, at hun helt har forstået, hvad det dér innovation er. Men det hjælper nok, når man kommer i gang med gruppearbejdet.

Udviklingskonsulenterne får nu ordet igen. Den første opgave, som Lone og de andre ledere skal løse, handler om at bryde ud af det, som konsulenten kalder „mentale barrierer“. Det handler åbenbart om, at man skal tænke anderledes for at kunne udføre anderledes handlinger. Det giver god mening, tænker Lone. Hun har arbejdet på ældreområdet i næsten 20 år, og hun synes, det er rigtig svært at finde på nye løsninger. Hun har set det meste, synes hun.

Udviklingskonsulenterne er ivrige.

Nu får Lone og hendes gruppe opgaven: I skal bygge en grill, som den ser ud i 2050. Hvordan ser den ud? Hvordan lugter den? Hvordan smager den?

Lone er forvirret. Hun sidder med syv lederkolleger fra ældreområdet. Hvorfor skal de ikke arbejde med det, de kender til? Lone vil dog ikke virke bagstræberisk, så hun går sammen med kollegerne i gang med at bygge fremtidens grill, selvom det ærlig talt virker abstrakt, mærkeligt og, ja, irrelevant.

En stor del af dagen kredser omkring grillen, og hvordan Lone og de andre ledere på ældreområdet kan arbejde på at bygge grillen, så den er tidssvarende i 2050.

Næste dag er Lone tilbage på arbejde. Hun løfter de glittede materialer fra gårsdagens temadag op af tasken og ser på dem. En af medarbejderne kommer ind på hendes kontor. Der er et problem med nattevagtsplanen, så der lige nu ikke er nok personale til den kommende nat. Lone går straks i gang med at se på, hvem der kan møde ind samme aften.

Om fredagen er Lone ved at rydde op på sit skrivebord til weekenden. Nederst i bunken dukker de glittede papirer fra temadagen op. Lone kigger på dem, sætter dem så ind i et ringbind og placerer det i reolen. Så slukker hun skrivebordslampen og holder weekend.

DER ER EN LONE I OS ALLE

OM INNOVATION SOM HVERDAGSMEDICIN FREM FOR
KURSUSDISCIPLIN

Innovation skal være en del af den offentlige sektors dna. Politikerne siger det. Interesseorganisationerne siger det. Virksomhederne siger det. Offentlige ledere siger det. Ja, det er faktisk svært at finde nogen, der ikke siger det. Derfor afholdes der innovationskurser, der oprettes innovationsnetværk og innovationsuddannelser, og der afvikles et utal af temadage og konferencer om innovation.

Vi deler ambitionen om, at den offentlige sektor skal være innovativ, for der er behov for at videreudvikle velfærden i Danmark. Men vi oplever, at innovation for mange bliver noget meget komplekst, noget meget svært og ofte også noget meget abstrakt. Og dermed bliver innovation også noget, der ligger langt fra hverdagens konkrete udfordringer. Men sådan behøver det ikke være.

Denne bog har vi skrevet til ledere og medarbejdere i offentlige institutioner med et håb om at gøre

innovation mere simpelt, håndgribeligt og konkret. Vi mener, at der er et enormt potentiale i at tale om og arbejde med innovation på en anden måde, end det oftest sker i dag. Nærlig ved at arbejde med, hvordan man skaber forudsætninger for innovation i hverdagen.

Innovation er ikke en forbigående tendens

Nogle offentlige ledere går måske i deres stille sind og venter på, at al den snak om innovation driver over. Eller siger, at det bare er gammel vin på nye flasker, og at de derfor bare vil fortsætte som tidligere. De ledere bliver overrasket.

Vi står nemlig i Danmark over for nogle sammenhængende udfordringer, som medfører, at vi ikke bare kan fortsætte som hidtil. Du har formentlig i din egen organisation oplevet, at der ikke længere er den samme økonomi til rådighed som tidligere. Du kan lige så godt vænne dig til, at det er den nye virkelighed. Årsagerne er mange og komplekse. Den vigtigste er, at de store efterkrigsgenerationer i de kommende år forlader arbejdsmarkedet. Der bliver simpelthen færre mennesker til at levere og finansiere velfærd fremover. Vi kan med andre ord ikke bare sætte os med hænderne i skødet og vente på bedre tider.

Det er derfor, så mange i disse år taler om innovation. Spørgsmålet er dog, om innovation er noget nyt i den offentlige sektor. Det tror vi faktisk ikke. Vi har mødt mange ledere, der ser innovation som noget abstrakt, der ikke vedkommer dem, som rent faktisk selv er innovative. Og de har ofte været det i mange år. Men de har ikke vidst det eller i hvert fald ikke sat ord på det. Det er der behov for at ændre. Hvis vi skal overkomme udfordringerne, skal vi blive bevidste om, hvad der er innovativt, og hvad der skaber forud-

sætninger for innovation. Så bliver innovation mere end en tilfældighed. Det bliver en tilgang til hverdagen.

Innovation – fra flotte ord til konkret handling

Du tænker måske, at den indledende beretning om Lones oplevelser på en temadag om innovation er overdrevet. Men bortset fra at vi har ændret Lones navn, så er fortællingen sandfærdig. Opgaven med at skabe en grill, der passer til 2050, blev faktisk stillet.

Måske trækker du på smilebåndet, når du læser historien. Måske kan du genkende dig selv, dine kolleger eller bekendte i historien.

Vi har selv deltaget i mange af den type arrangementer. Og vi har tit – ligesom Lone – undret os over den indforståede tankegang bag disse arrangementer; at innovation først og fremmest handler om abstrakte problemstillinger og kreative redskaber. Og at innovation skal læres og udfoldes i et „rum“, der er placeret væk fra dagligdagens trummerum.

Vores erfaring er, at dem, der har det bedst i dette rum, er udviklings- og innovationskonsulenter. Dem, det i virkeligheden burde handle om, de offentlige ledere og medarbejdere, står i vidt omfang af, når de bliver præsenteret for disse kreative og til tider skøre metoder. Det bliver simpelthen for poppet, for pjattet, for mærkeligt, for abstrakt og meget andet for den leder, der til hverdag kæmper en brav kamp for at få børnehaven, skolen, plejehjemmet eller sygehuset til at levere varen over for borgerne, medarbejderne, topledelsen og politikerne.

Risikoen er, at der opstår innovationskvalme hos ledere som Lone. Tendensen er der allerede, når vi hører ledere sige: „Innovation er bare et buzzword“,

„Innovation er noget for udviklingskonsulenterne“ og „Innovation? Det er ikke noget for mig.“

Vi forstår det godt. At gå ind i de lokaler, hvor disse temadage og workshops har fundet sted, er ofte som at træde ind i en børnehaveklasse. Plancher i alverdens afskygninger klistret op på væggene, tuscher på bordene og farverige papkort og post-its overalt. Hvis det virkelig skal gå vildt for sig, bliver alle lederne understyret med en eller anden form for tænkehat. Så kan man se en flok offentlige ledere, der som en flok alfer sidder i rundkreds og skal udvikle nye løsninger. Kan man bebrejde dem, at de glæder sig til frokostbuffeten og derefter at komme tilbage til hverdagen? Vi vil i hvert fald ikke.

Vi er udtalte tilhængere af, at der skal arbejdes med innovation i den offentlige sektor. Men vi mener altså, at det skal ske på en anden måde end i dag. Der skal skrues ned for post-its, vandfarver og tænkehatte, når vi taler om innovation. De kreative redskaber og tanker har i sig selv ikke den store nytte i hverdagen. Lone har for eksempel ikke fået hjælp til at få aftenvagtplanen til at gå op, bare fordi hun har lært at bygge en grill anno 2050.

Det er ikke sådan, at vi er modstandere af det kreative. Det kan noget, men det kræver, at man ved, hvad man skal bruge det til. Det gør man sjældent. Og derfor har vi, selvom der efterhånden er blevet talt om offentlig innovation i nogle år, endnu ikke forløst det potentiale, der findes blandt ledere og medarbejdere i den offentlige sektor. Der er bestemt gode resultater flere steder, men det er også vores opfattelse, at der endnu primært er tale om løsrevne projekter. Med denne bog ønsker vi at konkretisere, hvordan innovationsindsatsen kan flytte sig fra skåltaler, konferencer og temadage for de få indviede og ind i hver-

dagen. Det er med andre ord en bog til offentlige ledere og medarbejdere, der er mere optaget af effekt og handling end af alle de flotte ord.

Innovation til hverdag er ledelse

Innovation er et djævelsk tillokkende begreb. Innovation lover nemlig, at vi både kan spare ressourcer og øge kvaliteten.

Ressourcebesparelsen består i, at vi kan finde andre måder at gøre tingene på, der koster mindre og/eller kan gøres med færre hænder. Kvalitetsforbedringen består i, at kvaliteten for den enkelte borger bliver højere. Umiddelbart lyder det som en umulighed, men det er netop kernen i innovation: At vi bryder med det hidtidige forhold mellem ressourcer og kvalitet.

Den største udfordring, når der skal arbejdes med innovation, er, at man ikke på forhånd kan vide, om noget er innovativt. Innovation handler nemlig om effekter – som nævnt: ressourcebesparelser og samtidig kvalitetsforbedring for borgeren. Effekter kan man naturligt nok først bedømme, efter at man har gjort en indsats. Derfor kan man faktisk ikke sige, at nu vil man skabe innovation. For det ved man først til sidst. Det, man kan sige og gøre på forhånd, er at skabe forudsætninger for innovation.

Forudsætninger for innovation skabes af ledere og medarbejdere i hverdagen. Det handler om, at man i hver eneste handling tager sit udgangspunkt i, hvorvidt tingene med fordel kan gøres anderledes. Vores ambition med denne bog er derfor at give konkrete indspark til, hvordan innovationsindsatsen kan flyttes ind i hverdagen – som en tilgang til alt det, der finder sted i driften og i de daglige opgaver i organisationer og institutioner i den offentlige sektor.

Det handler om ledelse. Både selvledelse og ledelse af andre. Det handler om at skabe et anderledes fokus og nye strategiske pejlemærker for arbejdet.

Når vi kritiserer den nuværende tilgang til innovation, er det, fordi innovation her reduceres til en metode. Sagt på anden måde, så bliver arbejdet med innovation lige nu gjort til et spørgsmål om *hvordan*: Vi har behov for innovation – hvordan kan vi arbejde med metoder, der skaber det?

Der er behov for at starte et andet sted. Først når vi på den enkelte institution kan give svar på, *hvorfor* vi skal innovere; *hvad* vi skal innovere; *hvem* der skal innovere, kan vi for alvor gøre os håb om at skabe effektfulde forandringer i de offentlige organisationer. Først når vi har svarene på disse spørgsmål, giver det mening at fokusere på metoderne.

Vi kan stille vores pointe op som et regnestykke:

$$\text{Hvorfor} \times \text{hvad} \times \text{hvem} \times \text{hvordan} \\ = \text{innovation}$$

Enhver, der har haft matematik i folkeskolen, ved, at hvis vi udskifter et af disse spørgsmål med et 0 (dvs. et manglende svar), ender vi samlet set med et 0. Med denne bog ønsker vi at hjælpe offentlige ledere med at stille spørgsmålene og give svarene i lige netop deres organisation.

Du vil opleve, at vi oftere taler om ledelse end innovation i de kommende kapitler. For selv om bogen handler om forudsætningerne for innovation, så er det først og fremmest en bog, der handler om, hvordan man leder – i en offentlig sektor, der er udfordret på ressourcer og effekter. Innovation er ikke noget, der kan vælges til eller fra af den offentlige leder. Det

er et vilkår. Derfor skal innovation gøres til en del af den offentlige leders tilgang til opgaven. Den gode offentlige leder skal være innovativ. Ikke på temadage og workshops – men i hverdagen.

Vores erfaring er, at innovationsbegrebet bliver langt mere produktivt og håndterligt, når vi arbejder med det som en tilgang til ledelse frem for som en løsrevet metode. Ikke fordi innovation som metode er uinteressant. Men vigtigt er det, at du som leder er i stand til strategisk og velovervejet at vælge og benytte de rigtige og mest hensigtsmæssige innovationsmetoder.

Innovation er derfor både metode og mindset. Metoderne alene skaber ikke innovationen, hvis ikke der er skabt de rette forudsætninger.

Tit bliver innovation beskrevet som mønsterbrud. Men innovation er ikke kun mønsterbrud; innovation er også at kunne identificere og arbejde med mønstret, så det ændres markant – men med afsæt i det bestående. Og det er grundlæggende det, innovation går ud på. Innovation er ikke noget, der undfanges i det lukkede rum; innovation tager udgangspunkt i den hverdag og virkelighed, der findes. Innovation tager sit afsæt i det bestående.

Vores iagttagelser i den offentlige sektor har imidlertid tydeliggjort, at man kun sjældent kan sætte ord på det bestående – og så har innovationen svære kår.

En ledebog til ledere og medarbejdere

Denne bog er skrevet ud fra en stor kærlighed til og respekt for lederne i den offentlige sektor. Vi bevæger os i vores daglige virke blandt alle dem, der gør en forbilledlig indsats. Vi snakker med dem, lytter til deres udfordringer og refleksioner og deltager i både deres hverdag og deres temadage og workshops. Og det

er deres opfordringer og vores fælles frustration over den manglende udfoldelse af det store potentiale, der har givet os lysten til at skrive denne bog.

Ambitionen med denne bog har ikke været at skrive en traditionel ledelsesbog. Det, du sidder med i hænderne, har godt nok de traditionelle kendetegn: sider med tætskrevet tekst, et smart layout, catchy overskrifter osv. Og den vil formentlig også flere steder blive sat op på hylden sammen med de seneste udgivelser fra danske og internationale ledelsesgu-rer.

Men bogen er først og fremmest skrevet som en ledebog til ledere – og medarbejdere – der leder efter nye veje i hverdagen. Det er efter vores mening her, potentialet for offentlig innovation er størst, men også mest overset.

Vi ønsker med bogen at række ud til dem, der primært finder deres inspiration i hverdagen og i deres faglighed – dér hvor det offentlige møder borgeren. Den er skrevet til dem, der i hverdagen står med udfordringerne, uanset om det er praktisk eller strategisk, på borgerservicekontoret eller i parkvæsenet. Det er ikke en bog forbeholdt lederen, det er ikke titlen på visitkortet, der giver lov til at læse med, men derimod en lyst til at udfordre hverdagen ved at tage udgangspunkt i den.

Når du læser de følgende sider, vil du blive provokeret. Det håber vi i hvert fald. Bogen er ikke skrevet for at påpege, hvad der er rigtigt. Men den er skrevet for at udfordre din tænkning og din hverdag og på den måde få dig til at reflektere over din egen praksis.

Tak

Denne bog kunne ikke være blevet til uden uvurderlig hjælp fra en række personer. Først og fremmes skal

der lyde en stor tak til familie, venner og kolleger for stor fleksibilitet i forbindelse med udarbejdelsen af denne bog.

Samtidig vil vi gerne takke de offentlige ledere over det ganske land, der igennem årene har lagt ører og organisationer til vores pointer – og som velvilligt har diskuteret temaerne med os. Det er altid en fornøjelse.

En særlig tak skal der lyde til de personer, der har bidraget undervejs i skriveprocessen. Det gælder den gruppe af medlæsere bestående af Karin Holland, Kirsten M. Christensen, Dinah Nielsen og Camilla Fabricius, der velvilligt stillede op til diskussion af et tidligt manuskript. Det gælder Carsten Salling, der også bidrog med kritiske og konstruktive kommentarer undervejs i processen. Og det gælder Stine Carsten Kendal, der gav gode råd om såvel indhold som form på bogen. Endelig vil vi gerne takke Anne Weinkouff og resten af holdet fra Gyldendal Business for et gnidningsløst og professionelt samarbejde.

Til trods for at vi har fået uvurderlig hjælp til arbejdet, ligger ansvaret for fejl og mangler naturligvis alene hos os selv.