



- Viden i fællesskab

2011

Ledelse med hjerte og hjerne

En fremtidssikret ledelse opnås kun ved at kombinere hjerte og hjerne; hvor hjertet står for indlevelse i brugernes behov og faglighed, så arbejder hjernen for visionen og strategien. Det ene kan ikke udelades til fordel for det andet. Det er en ledelsesopgave at mestre og kombinere begge opgaver.

Af Annemette Digmann, Innovationschef i Region Midtjylland

Ledere oplever både store udfordringer og modsatrettede krav. Sådan må det være i en foranderlig verden, men mange forandringer kan man faktisk forudse. Og bruger man tid på dét arbejde, som jeg vil kalde det strategiske ledelsesarbejde, så får man mere tid til alle de øvrige ledelsesopgaver.

Nogle af de udfordringer, som ledere er optaget af, er kravet om at skulle levere mere for mindre. Lige nu er der mangel på finanser med efterfølgende store sparerunder, og sådan vil det være i mange år fremover. Om få år vil budgetproblemerne blive suppleret med en mangel på arbejdskraft, når de store årgange går på pension, og vi dermed kan imødesee en endnu større udfordring.

Udfordringerne stiller store krav til lederne og flere undersøgelser (www.midtlab.dk) peger på, at de ledere, der bruger tid på at forholde sig til de fremtidige udfordringer, løser arbejdspladsens opgaver med bedre kvalitet og effektivitet. Det strategiske arbejde består bl.a. i at forestille sig, hvordan en mulig fremtid kan se ud og arbejde med, hvordan opgaverne skal løses – ikke bare i dag, men også om 3 eller 5 år. Et sådant strategisk arbejde vil også stille krav om, at I forholder jer til den brændende platform, som jeg omtalte overfor: hvordan leverer vi bedre ydelser til borgerne, eller bedre kvalitet i ydelsen ved brug af færre midler og med færre hænder! Det kræver innovation, og det er blevet en vigtig del af ledelsesarbejdet.

Hvad er innovation?

Der forgår naturligvis allerede innovation mange steder i det offentlige; men megen offentlig innovation er i høj grad foregået i ubemærket, og den er heller ikke tilstrækkelig radikal.

Innovation betyder fornyelse og er kendetegnet ved:

- Kendt eller ny viden brugt eller kombineret på nye måder.
- Ideer, der omsat til praksis tilfører organisationen merværdi.
- En dristig og eksperimenterende tilgang, hvorfor man må kunne tåle, at resultatet ikke kendes på forhånd.

Innovation er både noget der iscenesættes bevidst som særlige begivenheder, samtidig med at innovation også findes skjult i hverdagens arbejde. Og det er der måske især dér, vi skal blive bedre til at fange ideen og holde den fast. Vi skal både igangsætte planlagte innovationsforløb og have innovation gjort til en del af den daglige drift. Af og til hører jeg ledere og medarbejdere sige: "Vi har ikke tid til udvikling, fordi vi bliver presset på ressourcerne fra alle side". Svaret kan være at igangsætte et innovativt projekt, netop fordi man er tvunget til at forholde sig til, om opgaverne kan løses anderledes, så der frigøres ressourcer til den nødvendige innovation.



Katalysatorer

Innovation begynder et sted. Jeg har gennem en analyse af de forskellige innovationsprojekter identificeret tre forhold, der igangsætter innovationer i det offentlige.

1. Når arbejdspladsen sættes under pres af noget, der sker i omverdenen, åbner det en mulighed for, at man indfører nye metoder eller udvikler nye produkter. Det kan være store besparelser, der udfordrer arbejdspladsen til at finde kreative løsninger eller strukturændringer og lukninger, der tvinger ledelsen til radikal nytænkning.
2. Mange medarbejdere er ildsjæle, der gerne vil være med til at sætte dagsordenen på deres område. Derfor er det en vigtig ledelsesopgave at have øje for medarbejdernes ambitioner og opstille rammer for, at disse ambitioner kan få lov til at udfolde sig innovativt.
3. I mange af projekterne er det et tilfælde, der har igangsat en innovation. En medarbejder går på barsel og kommer til at undre sig over nogle af de daglige rutiner, som hun nu kan se på afstand. Når man undres eller får et spørgsmål, man ikke kan svare på, giver det ofte lyst til at undersøge sagen nærmere, og derved kan nye ideer opstå.

Når innovationen ofte sker i hverdagen og tilfældigt, betyder det, at man som leder skal have øje for at styrke den kultur, der kan sikre, at den umiddelbare medarbejder- eller brugerdrevne innovation kan foregå. Hvordan sørger man for eksempel for, at der er plads til tilstrækkeligt mange tilfælde på arbejdspladsen? Og hvordan designer man et tilfælde? Det er lige så vigtigt at være bevidst om, at udefrakommende 'trusler' faktisk kan vendes til at blive muligheder for innovation. Hvis man vil det! Det betyder, at

lederne må være optagede af at undersøge, hvordan besparelser, omstillinger og forandringer kan bruges til at skabe noget nyt.

Hold innovationen på sporet

Det er altid en udfordring at skulle stå i spidsen for fornyelse i en politisk ledet organisation, idet innovationsprojekter har det med at løbe af sporet eller at bevæge sig i helt andre retninger end netop det, der var planlagt. Det er sådan set en del af meningen med innovation. Det skal man ikke lade sig forskrække af, men i stedet holde fast i den overordnede idé og gøre plads til løbende evalueringer, hvor målene justeres, og hvor der kan aftales nye metoder til at nå den grundlæggende idé. Det er en vigtig ledelsesopgave at sikre, at innovationsprojektet hænger sammen med den overordnede vision og strategi, så alle kan se meningen og betydningen af, at projektet vil tilføre organisationen merværdi.

Et innovationsprojekt står sjældent alene. Det er derfor også en ledelsesopgave at sortere i udviklingsmængden og afgøre, hvad der passer ind i den overordnede strategi, og hvad der ikke gør.

Ledere er kun i stand til at overskue arbejdspladsens innovationsevne, hvis de af og til placerer sig i det overordnede strategiske rum, hvorfra de kan overskue ikke blot antallet af innovationer og sammenhængen mellem dem, men også hvad der vil være brug for i fremtiden. Det er ikke muligt at få øje på dette perspektiv, hvis lederne primært er optaget af den daglige drift.

Ledelse drejer sig også om at være historiefortæller. Både medarbejdere og omverden skal kunne forstå 'meningen i galskaben'. Når en ledelse vil skabe en innovativ institution, skal de kunne fortælle historien igen og igen. Og de skal både gøre det over for medarbejderne og de eksterne interessenter.

Ligeledes er det vigtigt at sikre, at innovationer får gennemslagskraft i den organisatoriske praksis.



Produktion af varm luft er let nok. Det er vanskeligere at omsætte de gode ideer til konkrete anderledes handlinger i praksis. Til gengæld er det et uhyre centralt tema. Hvis medarbejdere og omverden får indtryk af, at innovation og dagligdagens praksis ikke er koblete, så er mange ressourcer spildt. Det er en ledelsesopgave at sikre, at 'det nye' får en gang på jorden!

Det er yderligere en ledelsesopgave at sætte en ramme for, at læring, kreativitet og ideudvikling kan foregå. Dette kulturskabende arbejde skal man således også være opmærksom på som leder.

Ser man på, hvordan mange af de nybrud, der har skabt en Nobelpris, er opstået, så er det et gennemgående træk, at tilfældet har spillet en stor rolle. Spørgsmålet er, om det er muligt at planlægge tilfælde, eller om vi må vente på, at de opstår? Jeg har eksempler, der demonstrerer, at man kan skabe en arbejdspladskultur, hvor de geniale nybrud kommer tilpas hyppigt – og det er et ledelsesansvar at hjælpe tilfældene på vej. Et af eksemplerne er fra en sygehusafdeling, hvor man arbejder med begrebet: den komplekse patient. Det er mennesker, der fejler mere end en ting. Det kan være svært at få lavet et godt forløb, fordi der kan opstå diskussion om hvem, der først skal til: kirurgen eller medicineren. Der er nedsat en arbejdsgruppe, der skal arbejde på at få lavet et hensigtsmæssigt forløb også for disse patienter. Arbejdsgruppen har arbejdet længe uden at komme til et resultat og på et tidspunkt mister den ledende overlæge tålmodigheden og vælger at forsøge at etablere et 'tilfælde'. Det sker ved at invitere en industriel designer til at kigge på problematikken, og han behøver ikke at være på hospitalet ret længe, før han kan melde tilbage, at han ikke kan få øje på de komplekse patienter. 'De er jo bare syge', som han siger og fortsætter: "det er jeres organisation, der er kompleks". Netop dét kan det være svært at se, når man går på arbejdspladsen til daglig. Men opdagelsen gør, at man kan indrette sengestuer for mennesker, der fejler mere end en ting, og så lader organisationen indrette sig efter

det. Det iscenesatte tilfælde gør, at det bliver muligt at se opgaveløsningen med andre briller og på den baggrund handle anderledes.

Mange offentlige organisationer er opbygget som fagbureaukratier, med det formål, at det altid skal være muligt at placere et ansvar. Det er bureaukratiet godt til! Til gengæld er der ikke meget plads til det nyskabende. Det skal der derfor skabes særlige platforme til. Ledelsen må sikre, at der er plads til de innovative rum og organisationsformer i de store, komplekse fagbureaukratier.

Fremtidssikret ledelse

Ledelse spiller således for det første en altafgørende rolle, når den gode idé skal blive til virkelighed. Jeg har allerede været inde på, at man som leder for det andet skal evne både at være den visionære strateg og kulturskaber, der sikrer, at der er plads til kreativiteten på den ene side og systematikken på den anden. Idéudvikling er ikke meget bevendt uden kompetencen til prioritering, læring og vedholdenhed.

En tredje kompetence drejer sig om at kunne lede på tværs. Skal innovation fremmes, må enhver leder kunne se ud over det interne hierarkis grænser og arbejde på tværs af organisationer for det fælles mål. Når man ikke kan lede gennem ordrer, så er det snarere den gode idé, det gode argument, påkaldelse af den fælles interesse, der kan bringe interessenterne sammen. Lederen for bordenden af det runde bord er derfor snarere en facilitator end en formel leder.

For det fjerde skal man have kompetencer til at coache sine medarbejdere ved at udfordre, stille spørgsmål og komme med ideer, der beforder innovationen. Hertil kommer, at man skal kunne sætte det rigtige hold og have en fornemmelse for, hvornår eksempelvis en lingvist vil kunne tilføre en sundhedsfaglig gruppe netop dét, de har behov for.



Endelig skal lederen have en metodebevidsthed om innovationsprocesser, så han eller hun eksempelvis ved, hvornår der skal skabes interaktion mellem forskellige videnformer, hvornår anderledes kompetencer skal inddrages eller nye metoder skal opfindes og afprøves.

En fremtidssikret ledelse opnås kun ved at kombinere hjerte og hjerne; hvor hjertet står for indlevelse i brugernes behov og faglighed, så arbejder hjernen for visionen og strategien. Det ene kan ikke udelades til fordel for det andet. Det er en ledelsesopgave at mestre og kombinere begge opgaver.