



FTF

MEDARBEJDERDREVEN INNOVATION

EN RAPPORT FRA RAMBØLL MANAGEMENT



FORORD AF FTF'S FORMAND

Danske medarbejdere er blandt de mest kreative og selvstændige i verden. Og kulturen og organiseringen på danske arbejdspladser er præget af flade hierarkier, uddelegering af ansvar og en god tradition for dialog og medinddragelse – man kan ligefrem tale om en særlig dansk social innovationsevne.

Det giver os et stærkt fundament for innovation og kvalitetsudvikling på danske arbejdspladser – og en konkurrencefordel, vi skal vide at udnytte i en globaliseret verden.

Det kræver, at vi i fremtiden i højere grad end i dag formår at involvere medarbejderne på både offentlige og private arbejdspladser aktivt i innovation og kvalitetsudvikling – og udnytte deres viden, erfaringer og engagement fuldt ud. Det er det, man kan kalde for medarbejderdreven innovation.

I denne rapport, der er udarbejdet for FTF af Rambøll Management, giver vi nogle gode eksempler på medarbejderdreven innovation på en række FTF-arbejdspladser. Vi håber, at det vil inspirere andre arbejdspladser, ledere og medarbejdere til selv at sætte fokus på den medarbejderdrevne innovation.

Et andet godt bidrag til innovation på danske arbejdspladser kan fås gennem brugerdreven innovation. De to former hænger tæt sammen – medarbejderne er faktisk ofte nøglen til vellykket brugerdreven innovation. Derfor er det afgørende, at man i arbejdet med regeringens kommende programmer for brugerdreven innovation udnytter

mulighederne for at sætte fokus på medarbejdernes bidrag til innovationsprocessen.

Men det gør det ikke alene. Der må også finde en politisk satsning på medarbejderdreven innovation sted.

I forbindelse med arbejdet i det udvalg, som regeringen har nedsat til at drøfte en kommende kvalitetsreform, anbefaler FTF en målrettet styrkelse af medarbejderdreven innovation i den offentlige sektor.

FTF foreslår bl.a.:

- At der afsættes 80 mio. kroner til større projekter, der skal udvikle og afprøve metoder og redskaber til arbejdet med medarbejderdreven innovation. Desuden afsættes der 20 mio. kroner til et videncenter for medarbejderdreven innovation, der bl.a. skal arbejde med vidensspredning og uddannelse af medarbejdere og ledere
- At regeringen nedsætter et ekspertpanel af uafhængige rådgivere, der kan sikre fremdrift i etableringen af en innovativ offentlig sektor
- At regeringen etablerer et 'rejsehold i offentlig innovation' der kan rejse rundt i kommuner og regioner og formidle den viden, der findes på området.

God fornøjelse med læsningen!

Med venlig hilsen
Bente Sorgenfrey

Indledning	4
Hvad er medarbejderdreven innovation?	5
Hvorfor involvere medarbejderne i innovation?	6
Hvordan skabes en innovationskultur på arbejdspladsen?	7
Case1: Alderdommen bruges til styrketræning	8
Case2: Her er din medicin – og en tegnefilm	9
Case3: Dagligdagen druknede i drift	11
Case4: Den fleksible skole	13
Case5: Sæt din idé i banken	15
Case6: Regler skiftet ud med respekt	16
Case7: Videncenter for børn	19
Hvordan skabes rammerne for medarbejderdreven innovation?	20
Gode råd og konkrete værktøjer	23
Referenceliste	27

INDLEDNING

Heldigvis er medarbejdere på danske arbejdspladser både selvstændige og engagerede. Det er den positive nyhed. Den negative side af medaljen er, at alt for mange virksomheder og organisationer endnu ikke har forstået at udnytte denne betydningsfulde ressource.

I disse år breder en erkendelse sig rundt omkring på de offentlige og private arbejdspladser: At nøglen til at fremtidssikre og udvikle arbejdspladsen i en stadig mere globaliseret og hæsblesende verden i høj grad ligger hos medarbejderne.

De arbejdspladser, som allerede har forstået at inddrage medarbejdernes evner og erfaringer i udviklingen af nye produkter og arbejdsgange, kan se det klare resultat – både på bundlinjen og på en større tilfredshed blandt medarbejdere og brugere. Derfor får cheferne her gerne julelys i øjnene, når talen falder på 'medarbejderdreven innovation'. Et knastørt udtryk, som ikke skal underkendes af den grund, for det betyder ganske enkelt, at nye tiltag på arbejdspladsen ikke længere udtænkes bag lukkede døre af nogle særligt udvalgte. I stedet er tiltagene udviklet i et systematisk samspil mellem ledelse og medarbejdere, og det sender ofte udviklingen i en helt uventet retning i forhold til, hvad ledelsen oprindeligt havde forestillet sig.

Innovation er mange ting. Det kan være produktudvikling eller indførelsen af nye arbejdsgange, tilbud eller ydelser. Innovation kan føre til helt skelsættende nye opdagelser, især hvis der er tale om grundforskning. Men den daglige innovation er især kendetegnet ved at omsætte de små idéer til forbedringer til konkrete handlinger, der skaber værdi for arbejdspladsen ved at forbedre kvaliteten, skabe klogere arbejdsgange eller større bruger- og medarbejdertilfredshed.

Undersøgelser viser samtidig, at de fleste innovationer netop ikke kommer 'fra oven' – dvs. fra topledelsen – men bobler op 'fra neden' og især fra de såkaldte frontmedarbejdere, der til daglig 'producerer' ydelsen, taler med brugerne og kunderne, indsamler viden og vigtige erfaringer om, hvad der virker og skaber værdi i praksis¹.

I denne rapport sættes der derfor fokus på, hvordan medarbejderne inddrages i innovationsprocessen, og hvad arbejdspladserne får ud af det. Rapporten giver et levende og direkte indblik i, hvordan man på forskellige arbejdspladser benytter sig af medarbejderdreven innovation. Forhåbentlig kan det tjene som inspiration for de arbejdspladser, som endnu ikke er kommet ud af starthullerne.

Eksemplerne er hentet fra både private og offentlige arbejdspladser, og det er medarbejderne selv, som fortæller om deres oplevelser og erfaringer med medarbejderdreven innovation. Det er som nævnt frontmedarbejderne – dvs. sygeplejersker, pædagoger, skolelærere, fysioterapeuter m.fl. - der har den daglige kontakt med brugerne i hverdagen. Der er i alt syv cases med eksempler indenfor bl.a. sygehusvæsenet, skoleområdet og den finansielle sektor.

En række af FTF's medlemsorganisationer og afdelingen for Forskning og Innovation, Region Midtjylland har bidraget med at pege på de gode eksempler.

Eksemplerne illustrerer god praksis, og kan forhåbentlig inspirere medarbejdere på andre arbejdspladser til at prøve kræfter med nye idéer, værktøjer og arbejdsgange. Så tag udfordringen op, og start en dialog på din arbejdsplads om, hvordan I kan få de originale idéer til at blomstre.

Medarbejderdreven innovation er en central tilgang til at udvikle kvaliteten i den offentlige og private sektor. Og den rigtig gode nyhed er, at der følger større arbejdsglæde og brugertilfredshed lige i halen.

Med venlig hilsen

Søren Sebastian Toft, chefkonsulent, Rambøll Management

¹ Se J. Bessant (2003): High Involvement Innovation, John Wiley & Sons Ltd., Chichester



Medarbejderdreven innovation er, når medarbejderstaben bredt set bidrager aktivt og systematisk i innovationsprocessen.

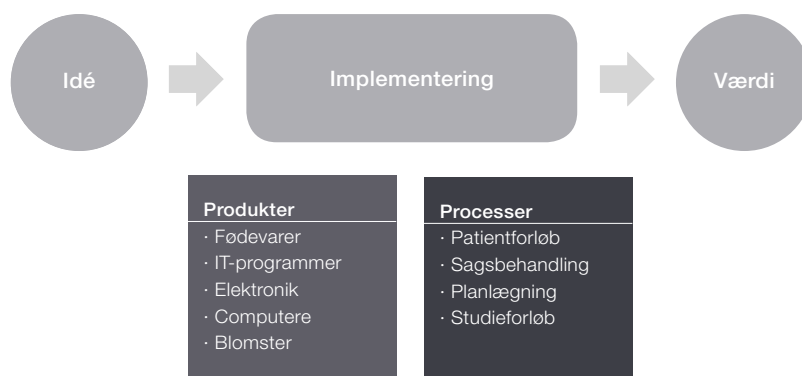
Medarbejderdreven innovation er, når medarbejderstaben bredt set bidrager aktivt og systematisk i innovationsprocessen. Man kan sige, at medarbejderne spiller en central rolle i innovationsprocessen. Det sker ved, at hele medarbejderstaben inddrages i en løbende udvikling af produkter og arbejdsprocesser. Det sker ud fra erkendelsen af, at medarbejderne sidder med hver sin forskellige tilgang til arbejdet, og dermed hver især har en vigtig viden om arbejdspladsen, som kollegaen eller chefen ikke nødvendigvis har.

Den kundeansvarlige kender for eksempel kunderne ud og ind. Det samme gør sygeplejersken i forhold til sine patienter og folkeskolelæreren i forhold til sine elever. Dermed støder frontmedarbejderen også på nogle andre behov, problemer og løsningsmodeller end topledelsen.

Man kan sige, at ved medarbejderdreven innovation kommer innovation fra neden i stedet for fra oven. Det er eksempelvis ikke en snæver gruppe af chefer og udviklingsmedarbejdere, som sætter sig til tegnebrættet for at udvikle arbejdspladsen. Værdiskabelsen sker ved systematisk at inddrage alle medarbejdere. Ofte udveksles idéerne og erfaringerne på tværs af faggrænser. Og jævnligt inddrages også andre interessenter som brugere, kunder, forældre, embedsmænd eller lignende.

Medarbejderdreven innovation adskiller sig fra almindelige udviklingsprojekter ved, at der arbejdes målrettet, strategisk og systematisk med at involvere medarbejdernes idéer og bidrag i innovationsprocessen.

Innovation er en kreativ ny idé, der – når den er gennemført – skaber værdi!



Ledelsen spiller en vigtig rolle som fødselshjælper for medarbejdernes idéer. Først og fremmest ved at være med til at skabe en åben og fordomsfri kultur, der er præget af nytænkning og forandring. Når medarbejdernes nye idéer bringes til verden, er det samtidig afgørende, at ledere og kolleger tager godt imod dem. Oplever medarbejdere gentagne gange, at nye forslag bliver modtaget negativt eller ganske enkelt ikke tages alvorligt, vil de hurtigt miste lysten til at stikke næsen frem en anden gang.

Det er samtidig vigtigt, at man på arbejdspladsen har opbygget strukturer, der sikrer, at de gode idéer afprøves og realiseres, så man systematisk understøtter skridtet videre fra idé til innovation.

I processen kan der blandt andet være fokus på, at idéen med fordel kan prøves af, mens den er i sin vorden, og at den bliver realiseret således, at den skaber værdi for både brugere, kunder og arbejdspladsen.

I denne rapport er fokus på medarbejderdreven innovation, og på hvordan det er en betydningsfuld kilde til bedre kvalitet, klogere arbejdsprocesser og større medarbejdertilfredshed. I innovationssammenhæng er der i dag også ofte fokus på brugerdreven innovation, der tager udgangspunkt i brugernes erkendte og ikke-erkendte ønsker og behov. Forskellen ligger primært i et forskelligt fokus. I medarbejderdreven innovation er der fokus på medarbejdernes særlige viden og indsigt og på innovation 'fra neden' gennem gensidig læring og idéudveksling.

I forbindelse med brugerdreven innovation er fokus på brugernes viden, ønsker og behov. De to innovationsformer er imidlertid også nært forbundne. Medarbejderne har gennem deres kontakt til/samspil med brugere/kunder stor indsigt i – og forskellige perspektiver på – brugernes ønsker og behov. Involvering af medarbejderne er derfor ofte nøglen til vellykket brugerdreven innovation.



Der er mange gode grunde til at inddrage medarbejdere i udviklingen af nye produkter og arbejdsprocesser. Innovation drevet af medarbejderne giver oftest en højere kvalitet i produkter og ydelser. Det er den vigtigste grund til, at medarbejderdreven innovation bør stå højt på dagsordenen i diskussioner om kvalitet i den offentlige og den private sektor.

I medarbejdernes hoveder ligger et reservoir af viden, som kan føre til helt nye måder at se tingene på. Ved at inddrage denne viden systematisk, er der større chance for at støde på originale og brugbare idéer, som hvis de får den rette næring og støtte fra ledelsen, kan udvikle sig til uventede og banebrydende tiltag til gavn for hele arbejdspladsen.

For topledelsen er der yderligere et motiv: Bundlinjen.

Undersøgelser viser nemlig, at medarbejderdreven innovation betaler sig. Enten fordi virksomheden ved at inddrage medarbejdernes perspektiver i de innovative processer får bedre produkter og ydelser uden at øge prisen, eller fordi en klogere arbejdsproces kan fastholde en stabil kvalitet med brug af færre ressourcer. Derudover er der sideeffekterne som bedre branding, stærkere position på markedet, større brugertilfredshed etc².

² Rambøll Management (2006): Undersøgelse af medarbejderdreven innovation på private og offentlige arbejdspladser – Casesamling, rapport udarbejdet for LO

For medarbejderne er der også et klart motiv. Det er nemlig dokumenteret, at medarbejdertilfredsheden stiger, hvis en arbejdsplads systematisk involverer alle medarbejdere i deres innovationsarbejde og udvikler en egentlig innovationskultur på arbejdspladsen.

Dels fordi arbejdsgange og -miljø som oftest bliver positivt påvirket, og dels fordi de fleste medarbejdere synes, det er sjovt og udfordrende at blive inddraget i beslutningerne – især hvis de kan se deres egne fingeraftryk på resultatet.

Dette kan som helhed være med til at gøre arbejdspladserne mere attraktive - og dermed får man lettere ved at fastholde medarbejdere og rekruttere nye, når behovet opstår.



HVORDAN SKABES EN INNOVATIONSKULTUR PÅ ARBEJDSPLADSEN?

Hvordan kan vi få medarbejdernes kreativitet, idérigdom og potentiale til at blomstre i praksis? Her peger en række undersøgelser på, at det især gælder om at skabe en stærk innovationskultur på arbejdspladsen, hvor medarbejderne føler sig involveret i innovationsarbejdet.

En innovationsorienteret kultur handler om at skabe bedre vilkår for arbejdet med at udvikle de opgaver, som virkelig skaber værdi for brugerne og kunderne – dvs. kerneopgaverne.

Grundlæggende set er der især fire centrale faktorer, der gør sig gældende for udviklingen af en innovationskultur på arbejdspladsen. Det gælder om at udvikle³:

- en klar strategi med fokus på innovation
- veludviklede interne og eksterne netværk
- mekanismer, der kan sikre, at forandringer føres ud i livet
- en støttende organisation og ledelse

Innovationskulturen er dermed ikke isoleret til dele af arbejdspladsen, men skal indgå som en integreret dimension, der berører alle medarbejdere og ledelsen. Det gælder om at være bevidste om innovation som en ekstra værdi, der betyder noget for hele organisationen.

³ Tidd, Joe, John Bessant & Keith Pavitt (2005): Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change, 3rd edition, John Wiley & Sons Ltd., Chichester, s. 467-497, 566.

TJEK: Har min arbejdsplads en veludviklet innovationskultur?

Som medarbejder kan man stille en række spørgsmål, der kan være med til tegne et billede af innovationskulturens tilstand på arbejdspladsen. For eksempel:

- Er medarbejderne involveret i at komme med gode forslag og idéer?
- Er der en innovationsstrategi som er klart formuleret og kommunikeret, så alle ved hvor vi gerne vil blive bedre?
- Er der særlige strukturer (fx teams, idékasser), der sikrer, at medarbejdernes innovative idéer bliver omsat til konkrete initiativer?
- Arbejder vi på en måde (fx tværfagligt, på tværs af enheder og andre opdelinger), der virker befordrende for nytænkning?
- Hvordan opfattes det af ledelsen/din leder og dine kolleger, hvis du fejler, fordi idéen alligevel viste sig ikke at være så god?
- Høster medarbejderne anerkendelse i organisationen, når de får innovative idéer og vil omsætte dem til handlinger?
- Bruger medarbejderne tid på at evaluere, om nye initiativer og projekter faktisk er gode?
- Er der en forståelse på arbejdspladsen for, at det tager tid at udvikle nye idéer?
- Har ledelsen et stærkt engagement i at udvikle medarbejderne?
- Er medarbejderne gode til at arbejde i teams?
- Er medarbejderne gode til at arbejde på tværs af organisationen?
- Er der rum til at fejle – og at lære af dem efterfølgende?
- Understøtter vores belønningssystemer kreativitet, nytænkning og innovation?

Her følger syv konkrete cases, der kort beskriver erfaringer med medarbejderdreven innovation i praksis. Vi håber, at læseren ikke alene vil fokusere på de forskellige tilgange i hvert enkelt eksempel, men også vil 'gå på tværs' af eksemplerne for at finde lighedspunkterne og opdage nogle af de centrale karakteristika, der kendetegner innovative arbejdspladser i dagens Danmark. En udfordring, som vi vender tilbage til i det afsluttende afsnit, hvor en række gode råd og konkrete værktøjer præsenteres.

CASE1 ALDERDOMMEN BRUGES TIL STYRKETRÆNING

Plejhjemmet Akaciegården har, med hjemmets to fysioterapeuter som drivkraft, opbygget et motionstilbud til de ældre. Det har uden at øge omkostningerne givet bedre helbred og mere omsorg for de ældre og større arbejdsglæde for personalet. Det er alt i alt blevet en mere attraktiv arbejdsplads, hvor ledelsen sætter pris på de nye gode idéer.

Øget brug af motionslokaler

I 2004 havde Akaciegården praktisk talt ingen motionsmaskiner, og fysioterapeuternes arbejdsdag begyndte med at hygge om de ældre i de første par timer ved at lægge varmpakninger på stive muskler og led. Om formiddagen var der fællesgymnastik, hvor 15 ud af de 100 ældre deltog. Resten af dagen gik med individuelle behandlinger på briksen samt tilretning og udlevering af hjælpemidler. Det betød, at der gik meget tid med at behandle få beboere, og at meget tid blev brugt på andet end fysioterapi.

Da Neel Sass Petersen som nyuddannet fysioterapeut kom til Akaciegården, var hun fuld af gåpåmod

og udviklingskraft. Der måtte ikke være for stille. Og hun vidste, at der var lavet mange undersøgelser om styrketræning – hun vidste, at det virkede.

Så derfor fik hun sammen med sin kollega Jasper idéen om at etablere et udvidet tilbud om styrketræning på plejehjemmet og i det hele taget sætte meget mere fokus på motion.

I dag har plejehjemmet købt to kondicykler, en benpres, to multimaskiner og to stepmaskiner, som de ældre kan bruge hele dagen uden at skulle vente på at komme til. Nu kommer der omkring 25 til gymnastik hver dag, og ca. 20 er på maskinerne i løbet af dagen. Det har skabt stor glæde på Akaciegården:

- Nu er der mange i gang på samme tid, og det skaber nærvær og engagement. Og de ældre nyder godt af det. Man kan se det på dem! De har en bedre livskvalitet! siger Neel.

Hver afdeling har fået deres egen hydrokollator, så personalet selv kan give en varmepakning, og de ældre kan når som helst bede om det. Det giver mere tid og omsorg til den ældre og mulighed for plejepersonalet til at komme med noget godt – andet end kaffen. På denne måde har fysioterapeuterne fået frigjort tid, og plejepersonalet har fået ændret samvær med beboerne gennem deres nye opgave.

Lysten kommer helt af sig selv

- Alle føler sig velkomne. Vi har tid til knus, kram og smil. Der er tid til at lytte og sige hej til alle. Nu byder vi altid den enkelte velkommen, siger Neel om baggrunden for beboernes motivation til at tage motionsrummet i brug.

Ud over den sociale motivation, så viser motionen også klare resultater, som de ældre kan mærke og ikke kun fysisk, men også på livskvaliteten. En 90-årig kvinde med en brækket hofte har trænet hos Neel og kan nu gå fra 2. til 5. sal. En anden kvinde har haft en tennisalbue efter en brækket arm, som har forhindret hende i at bruge armen. Efter træning med fysioterapeuterne kan hun nu skrive et brev under med hele sit navn og vel at mærke uden smerter. Endnu en af succeshistorierne er en kvinde, der efter et langt sygdomsforløb, samt hoftefraktur, adskillige operationer og til sidst en girdlestone operation går selv og igen kan nyde dagligdagen. Den slags historier rygtes hurtigt på Akaciegården og motiverer endnu flere ældre til at tage fat i motionsmaskinerne.

Med ledelsens opbakning

Da Neel og Jasper fik idéen om at uddelegere varmepakningsopgaven og opbygge et motionsrum, tænkte de ikke over, om det kunne være svært at ændre på tilbud og arbejdsgange på plejehjemmet.

Senere blev det tydeligt, hvor vigtigt det var, at ledelsen var lydhør og bakkede fuldt op. Forstanderen kunne med det samme se det gavnlige i forandringen – både for beboere og personale. Ledelsen var altså ikke bange for at prøve noget nyt.

Også plejepersonalet kunne se det gode i idéen og glædede sig over hurtigt at kunne give beboeren varmepakninger ved behov. Måske derfor betød det ikke noget, at ændringen øgede deres arbejdsopgaver.

Man føler sig ønsket og værdsat

På Akaciegården arbejdes der meget tværfagligt, og der er en stor loyalitet og omsorgsfølelse blandt medarbejderne, som alle kender hinanden. Det giver et trygt arbejdsmiljø, hvor der er plads til og anerkendelse af nye idéer.

- Folk sætter pris på de nye gode idéer. Alle anerkender, når gode ting er sket, som for eksempel motionstræningen. Man ved, at man er ønsket og værdsat, siger Neel.

Dagligdagen og alle projekter evalueres løbende på plejehjemmet. Ris og ros vendes både i ledelsen

og mellem medarbejderne, som deltager og bliver hørt. I en tryk kultur med plads til også at fejle giver det mulighed for god medarbejderdreven innovation.

Fælles indsats

Men også i forhold til nye idéer og deres gennemførelse er det en fælles indsats. Her samles kræfter på tværs af afdelinger til at sætte nye idéer i søen. Det lægges ind i planlægningen, og der afsættes tid til det, hvilket sikrer, at det kan ske inden for de daglige rammer på plejehjemmet.

På Akaciegården er det især engagementet hos medarbejderne og ledelsens opbakning, der har været afgørende for at få gode idéer ført ud i livet. Ledelsens lydhørhed og inddragelse af medarbejderne giver grobund for dette engagement og holder det i live. Men det er også ledelsens opbakning, der er altafgørende for, om den enkelte idé bliver gennemført i praksis og skaber værdi til gavn for de ældre.

Større medarbejdertilfredshed

Innovationen på Akaciegården har ført mange succes historier med sig. Medarbejdertilfredsheden er blevet større, der sker mere, hvilket gør arbejdet mere spændende.

Motionstilbuddet har skabt en positiv spiral, hvor alle medarbejdere er blevet mere glade og kender hinanden bedre ved at træne sammen efter arbejde. Her får de et personligt træningsprogram mod nedslidning, hvilket er med til at øge arbejdsglæden og sænke stressniveauet.

I dag når medarbejderne mere på samme tid. Fysioterapeuterne kan for eksempel koncentrere sig om det, de er bedst til. Og det giver bedre kvalitet og mere velfærd for de samme penge.

CASE2 HER ER DIN MEDICIN – OG EN TEGNEFILM

To farmakonomer på Stevns Apotek har udviklet et it-program, der uden at bruge ord forklarer, hvordan man skal tage sin medicin. Idéen opstod i kontakten med lokale asylansøgere og er nu et færdigt it-program, der kan bruges på alle apoteker i Danmark.

Daglig sprogforvirring

Blandt Stevns Apoteks kunder er 400 asylansøgere fra det lokale asylcenter. De taler alle mulige sprog – og meget ofte hverken dansk eller engelsk. Det giver problemer i dagligdagen for medarbejderne på apoteket. For hvordan forklarer man lige, hvordan og hvor ofte medicinen skal tages, når ikke man kan tale samme sprog? Det hjælper ikke at have en medarbejder, der f.eks. kan arabisk, da det kun hjælper nogle af kunderne. Hverdagen er derfor præget af stor sprogforvirring – ofte med seriøse konsekvenser til følge:

- Jeg havde en kunde, som skulle hente noget penicillin mikstur. Jeg forklarede med fagter og håndtegn, hvordan hun skulle anvende miksturen. Men senere hørte vi, at kvinden havde sprøjtet den ind i øret på barnet – fordi det var der, det gjorde ondt, fortæller farmakonom Bente Andersen om en af de oplevelser, der fik hende til at tænke sig om en ekstra gang.

Sammen med Jette Wagner, der også er farmakonom på Stevns Apotek, fik hun derfor idéen til at kommunikere med billeder i stedet for med ord. Først førte det til, at de to vandt en prisopgave i Farmakonomforeningen og siden er der - med støtte fra yderligere en kollega, samt økonomisk støtte fra Danmarks Apotekerforening - blevet udviklet et it-program, der både kan bruges til doseringsinformation og symptomvurdering. I dag kan det benyttes af alle apoteker og hentes på Apotekerforeningens medlemsnet. Jette og Bente har også været til flere internationale konferencer for at udbrede kendskabet til programmet. Netop fordi det er billedsprog, er det universelt og kan nemt bruges i hele verden.

Idéer fødes i trygge rammer



- Vi mødte opbakning fra både medarbejderne og ledelsen lige fra starten. Ledelsen tog sig tid til at snakke med os og gav os støtte og vejledning hele vejen igennem. Vi var aldrig bange for, at idéen ikke var god nok, slår Bente og Jette fast.

Stevns Apoteks ledelse gav rum til udvikling lige fra starten. Og alle medarbejderne fulgte interesseret med i processen. Apoteket har i forvejen en kultur, hvor der er plads til at komme med idéer, og hvor de bliver taget seriøst. Både på de daglige morgenmøder og på de længere informationsmøder hver anden uge, hvor erfaringer deles, og nye idéer bliver taget op.

Opbakning hele vejen

Men opbakningen stoppede ikke ved apotekets mure. Jette og Bente fik også Farmakonomforeningen i ryggen, efter de havde vundet prisopgaven. Her fik de hjælp til bogholderi, projektstyring, patentbeskyttelse, mm. På denne måde blev det muligt at udvikle et virkedygtigt it-program i samarbejde med relevante eksperter. De fik også mulighed for at komme til Vollsmose for at samle flere idéer til, hvordan sprogbarrieren kunne forceres, ligesom mange udefra kommende personer har spillet ind med idéer fra deres perspektiv. Det har skabt en slags fokusgruppe, hvor nye idéer 'testes' blandt fremtidige brugere for at forstå eventuelle utilsigtede konsekvenser allerede i udviklingsfasen. For de to farmakonomer har det været en spændende proces.

Medicin: kloramfenikol øjendråber

<p>Medicinform</p> 	<p>Hvor meget</p> 	<p>Hvornår</p> 	<p>Hvor længe</p> 
<p>Hvor</p> 		<p>Utilgængelig for børn</p> 	

– Det begyndte som en overskuelig opgave. En lille forandring, der ville få stor effekt. Men det udviklede sig hurtigt. Og da det første kunne lade sig gøre, fik vi hurtigt mod på mere. Og Farmakonomforeningen bakkede os super godt op hele vejen igennem, siger Jette, mens hun tænker tilbage på de forløbne to år.

Større glæde og færre fejl

Jette og Bentes it-program skaber i dag stor glæde både i målgruppen og blandt personalet. I dag kan en udlænding komme med sit lille barn og se en video, der viser præcis, hvordan man for eksempel skal dryppe sine øjne. Det skaber bedre kommunikation og langt mere korrekt anvendelse hos patienterne. Og man kan forestille sig programmet anvendt også i forhold til læse-/stavesvage personer.

Og kollegerne på apoteket får også en mindre stresset hverdag, da de nu har fået et værktøj til at håndtere det daglige problem med kommunikationen. I stedet for at bruge tid og frustrationer på at forsøge at forklare sig med fagter, kan de nu udlevere tegneserie og vise en video som det første. Det har også givet stor anerkendelse og sammenhold mellem kollegerne, fordi de ved, at innovationen er drevet frem af medarbejdere.

Men også Apoteket som arbejdsplads har vundet på projektet. Der er kommet en innovationskultur, en slags "prøv-igen-kultur", hvor man trygt kan komme med nye initiativer og regne med opbakning til at føre dem ud i livet. Også fra ledelsen, som tager sig god tid til at snakke med medarbejderne om idéerne.

CASE3 DAGLIGDAGEN DRUKNEDE I DRIFT

Overarbejde, brok og træthed prægede førhen dagligdagen på sygeplejerske Birgittes Aborgs afsnit på Regionshospital Randers. Men ved fælles hjælp fik medarbejdere og ledelse luget ud i arbejdsgangene, så der blev skabt tid til faglig fordybelse. Resultatet er større arbejdsglæde, mindre overarbejde og bedre vilkår for patienterne.

Bægeret var fyldt

Matheden og utilfredsheden kom snigende lige så stille ind på afsnittet. Alle medarbejderne var dødtrætte af, at alting gik op i den daglige drift, så der aldrig var tid til udvikling og nytænkning.

I samarbejde med en række kolleger besluttede Birgitte Aborg derfor at tage skeen i den anden hånd. Arbejdet måtte simpelthen kunne organiseres mere hensigtsmæssigt, så medarbejderne fik tid til at fordybe sig og udvikle sig fagligt. Med dette som mål satte de sig for at udvikle en række idéer.

- Medarbejderne på afdelingen brænder gennemgående meget for deres arbejde, men de savnede tid til at udvikle deres faglige kompetencer og kvaliteten af deres arbejde. Dette blev ofte nedprioriteret på grund af overbelastning i forhold til driftsopgaverne, fortæller Birgitte Aborg, som blev en af de hovedansvarlige for projektet.

Med ledelsens opbakning gik arbejdet derfor i gang med at kortlægge alle medarbejdernes arbejdsgange og kompetencer for at se, om opgaverne blev løst det rigtige sted. Det viste sig hurtigt, at nogle relativt små ændringer kunne få stor betydning for udførelsen af opgaven og ikke mindst spare personalet for tid. Tid, som kunne bruges til at tage på faglige kurser eller til at skabe bedre pleje for patienterne.

Arbejdsgangene blev gennemgående gjort mere effektive, og det betød pludselig, at overarbejdet blev reduceret med 21 procent. Desuden oplevede medarbejderne, at glæden vendte tilbage i hverdagen takket være en bedre planlægning, som skabte mere overskuelighed i arbejdet for alle parter.

Her er eksempler på de ændringer, som blev gennemført.

Bedre arbejdsgange gav tid til kvalitet

- Tidligere var der kun en koordinator i løbet af en dag – nu er der to koordinators, som løbende sikrer, at opgaverne bliver løst af de rigtige mennesker
- Der blev lavet statistikker over, hvordan arbejdsbyrden fordelte sig over dagen – og ressourcerne blev efterfølgende tilpasset til dette, f.eks. indførelse af 12-timersvagt
- Det blev undersøgt, hvordan hver enkelt medarbejders kompetencer kunne udnyttes bedre i de forskellige medarbejdergrupper. F.eks. kom service-assistenten på køkkenkursus og kunne efterfølgende stå for uddelingen af maden til patienterne. Lægese-kretærerne fik ligeledes andre ansvarsområder.
- Der blev før brugt megen tid på morgenrapporterne. Derfor er der nu opsat digitale skærme, hvor alle hurtigt kan indrapportere og blive opdateret løbende.
- Der blev etableret en afdelingsledelse med deltagelse af en læge og en sygeplejerske, så kontakten til den øvrige ledelse blev styrket

Med de ændrede arbejdsgange fik afsnittet skabt en bedre balance mellem drift og faglig udvikling. Samtidig har de nye initiativer ført til en større kontinuitet i patientforløbet, bl.a. ved at patienterne bliver mødt af færre personer i løbet af deres ophold på afdelingen. Derudover er der mere fokus på, at medarbejdernes kompetencer tilpasses den enkelte patient, og kommunikationen med patienterne er blevet styrket.

Åbne over for nye tiltag

I dag er Birgitte Aborg glad for, at afsnittet tog hul på problemerne: - Vi tog fat i den snak og det brok, der altid er på en arbejdsplads og gjorde noget ved det, siger hun.

Birgitte Aborg understreger, at den positive forandring ikke kommer af sig selv. Det kræver, at man som medarbejder er omstillingsparat og loyal over for sine kolleger. Samtidig er det afgørende, at ledelsen er interesseret i nytænkning og lydhør overfor de idéer, man kommer med og sørger for, at de bliver realiseret. Ligeledes har ledelsen en afgørende rolle i forhold til at holde fast i projektet og prioritere tid til det, så gejsten og fremdriften i projektet bevares.

Det synes at være lykkedes at skabe denne gejst i afsnittet, hvor medarbejderne hurtigt opdagede, at man ved at ændre få ting kunne spare tid og dermed få mulighed for at fokusere mere på udvikling. Medarbejderne var således gennemgående positivt indstillet over for at gøre tingene på en anden måde. Det kan hænge sammen med, at afsnittet er relativt nyoprettet:

- Vi er en rimelig ny afdeling fra 2002. Vi er nok mere åbne for nye tiltag. Vi kendte ikke så meget til 'sådan og sådan' plejer vi at gøre, siger Birgitte Aborg.

Man skal brænde for det

Evalueringen af projektet har ganske som ventet vist, at medarbejderne er blevet gladere for at gå på arbejde, fordi arbejdsdagen er blevet mere overskuelig og arbejdsgangene mere hensigtsmæssige, og dermed er der mere tid og ro til at fordybe sig i arbejdet.

Erfaringen fra projektet er, at man som medarbejder skal brænde for sit arbejde og ville investere tid

og energi i at tænke nyt og fungere som idémaker bl.a. ved hjælp af brainstorming. Selv om det kan være svært, skal man turde forholde sig kritisk til de eksisterende arbejdsgange og have den faglige ballast og indsigt til at forandre ting, mener Birgitte Aborg.

Samtidig har en åben dialog resulteret i, at samarbejdet generelt er blevet bedre, og det er blevet mere legalt at uddelegere arbejde til sine kolleger. Projektet har nemlig skabt større klarhed omkring medarbejdernes forskellige kompetencer og deraf den naturlige ansvarsfordeling, og det har været med til at mindske overarbejdsdrukken.

CASE4 DEN FLEKSIBLE SKOLE

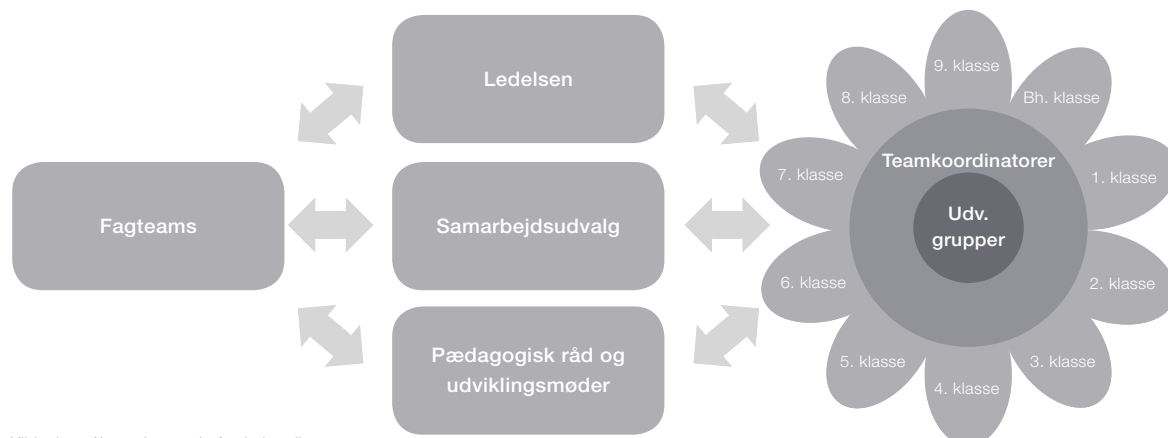
Hummeltofteskolen i Virum er ikke længere en helt almindelig folkeskole. Skolen besluttede for fem år siden at gøre op med den gamle struktur, hvor man ikke følte fælles ansvar for klasserne, og hvor tilværelsen som lærer på skolen kunne være ensom. I dag samarbejder lærerne i såkaldte årgangsteams, som på egen hånd fastlægger skemaernes indhold, og den faglige og pædagogiske debat er for alvor vendt tilbage i dagligdagen. Samtidig spiller medarbejderne en stor rolle i den stærke evalueringskultur, der i dag karakteriserer skolen, og som både har styrket fagligheden og kvaliteten af skolens arbejde.

Ensom tilværelse som lærer

Førhen var det ikke altid lige let at være lærer på Hummeltofteskolen – særligt ikke hvis man som nyuddannet lærer stod mutters alene over for en flok fremmede elever med en alder og et skema, som man i bund og grund ikke følte sig helt tryk ved. Derfor besluttede skolen at tage drastisk fat for at få glæden og fagligheden i højsædet, og kodeordet blev 'den fleksible skole'.

- Vi ville gerne skabe et fleksibelt læringsmiljø, og udgangspunktet blev at skabe nogle meget tætte teams, som skulle arbejde på en enkelt årgang – indskoling, mellemtrin eller udskoling – for at undgå, at lærerne blev spredt ud over det hele og heller ikke rigtig følte tilknytning noget bestemt sted, fortæller tillidskvinde Lene Osborg fra Hummeltofteskolen i Virum.

Bevidst arbejde med organisering og kommunikationsstruktur



Kilde: <http://www.hummeltofteskolen.dk>

I forhold til eleverne var målet at skabe en mere differentieret undervisning, hvor indlæringen tog udgangspunkt i den enkelte elevs kompetencer og potentialer.

For lærerne var målet at skabe et meget tættere samarbejde, både for at styrke det faglige og pædagogiske miljø og for at øge ansvarligheden over for de enkelte klasser.

- Vi lod pædagogikken være udgangspunktet for skemaet. Derfor har vi ingen faste skemaer i dag, fortæller Lene Osborg.

I stedet vælges der et fælles tema, som alle relevante lærere kan bidrage til. Temaet bliver måske skemalagt til fire timer dagligt. I hver årgang sidder der en skemalægger, som 4-5 gange om året laver skemaet på baggrund af de beslutninger, der er truffet på teammøderne.

Fælles ansvar

Lene Osborg kan se klare fordele ved den nye måde, arbejdet er organiseret på.

Først og fremmest arbejder lærerne nu så tæt sammen, at de også tager et fælles ansvar for undervisningen. Alle ved præcist, hvor klassen er nået til. Det betyder eksempelvis, at når en lærer bliver ramt af sygdom, kan en anden i teamet lynhurtigt fortælle vikaren, hvor eleverne er i undervisningen, fordi de kender alle børnene omkring en årgang rigtig godt og føler stort ansvar for dem, fortæller Lene Osborg.

Det er en stor forskel fra før, hvor én klasselærer var ansvarlig for sin egen klasse, og andre ikke på samme måde følte ansvar for de respektive klasser.

Samtidig påpeger Lene Osborg, at kollegerne lærer utroligt meget af at få mere ansvar og større indflydelse på deres egen hverdag. Lærerne trives virkelig med det. Med en større frihed følger også større involvering og medejerskab til opgaverne og dermed større tilfredshed blandt både lærere, børn og forældre.

Det er også Lene Osborgs oplevelse, at der bliver lyttet til det enkelte teams bidrag og projekter:

- Det er meget positivt, at vi får så meget ros fra ledelsen. Vi ved, at der bliver lyttet til os og vores indsats bliver værdsat. Derfor bliver vi også mere motiverede i dagligdagen.

Tør nye ting

Den faglige sparring er blevet meget bedre, fordi alt bliver talt igennem i teamet, og fordi tre mennesker tænker bedre end et. Desuden har den nye struktur betydet, at lærerne tør kaste sig ud i nye ting, som de aldrig ville have fundet på førhen.

- Jeg er ikke den mest stærke med drama og teater – men det er en af mine kolleger, og hun er god til planlægningen af det kreative. Derfor får hun det overordnede ansvar, og jeg er tryk ved, at der ikke er noget, der går galt, fordi jeg har hende i ryggen, fortæller Lene Osborg.

Faget er blevet mere spændende

Rikke Kurtik er også lærer på Hummeltofteskolen. Hun er 31 år og har været uddannet i fem år. Hun er fuld af glæde og engagement over folkeskolen, især fordi hun nu har fået ansvaret for sin egen klasse – noget hun altid har drømt om.

I det hele taget har differentieret undervisning, teamsamarbejde i lærerkorpset, nye undervisningsmetoder og mere fokus på børnenes faglige kunnen gjort lærerfaget sjovere end tidligere, mener hun.

- På nogle områder er det også blevet sværere at være lærer. Man samarbejder i teams og har pligt til at undervise det enkelte barn på dets eget niveau. Derfor laver børnene ofte noget forskelligt, selv om de

har samme emne. De lærer også tingene på forskellige måder. Nogen kan læse sig til det hele – andre lærer bedst ved f.eks. at spille spil, forklarer Rikke Kurtik.

Men det betyder også, at børnene rykker sig mere rent fagligt, fordi de udfordres. Og det gør det jo mere spændende at være lærer, understreger Rikke Kurtik, som sidder i indskolingsteamet med 3. klasse - sammen med to erfarne lærere.

Stærk evaluering understøtter en lærende skole

For at undgå at de enkelte teams graver sig ned i deres egne huller, har hvert årgangsteam udpeget en teamkoordinator. De mødes en gang om måneden for at diskutere skolens udvikling, pædagogik m.v. Samtidig er der et punkt, som hedder 'Den gode historie', hvor et team på skift kommer og fortæller om et forløb i teamet. Det kan være et forløb med et spændende indhold, en god måde at differentiere på, afprøvning af forskellige undervisningsmetoder, en optimal måde at evaluere på etc., hvilket er med til at fremme en positiv udvikling på hele skolen. Teamkoordinatorerne er vigtige for at binde enderne sammen blandt lærere og ledelse, så skolen har en fælles kurs i den løbende udvikling.

For at undgå at det kun er Tordenskjolds soldater, der sidder som teamkoordinatorer, går tjansen på skift hvert andet år. Dermed får skolen en struktureret måde at dele viden på.

Alt i alt har skolen udviklet en række elementer i det, der samlet set kan kaldes en 'evalueringskultur', hvor man løbende og på systematisk vis arbejder med at forbedre kvaliteten.

Dels evaluerer de enkelte teams løbende deres egen faglige indsats. Dels har skolen oprettet en evalueringsportal på medarbejdernes fællesnet, hvor alle lærerne kan bidrage til den faglige diskussion. Desuden tager al arbejdet udgangspunkt i portfoliotankegangen. Den betyder, at der for alle niveauer lige fra elev, lærer, klasse og team til selve skolen udarbejdes en portfolio med konkrete mål, strategiplaner og evalueringsrunder. Det betyder blandt andet, at alle elever er udstyret med en logbog over personlige mål og resultater, som lærerne også løbende skriver kommentarer i.

Summen af de mange tiltag betyder, at det ikke kun er de eksterne udviklingsmål og læreplaner, som styrer skolens udvikling. Det er i langt højere grad en proces, som vokser indefra. Den drivende kraft i udviklingen er lærerne selv, fordi de i bund og grund selv sætter målene for undervisningen og i teamfællesskabet beslutter, hvordan de eksterne mål skal efterleves. Samlet set er det målet at skabe en 'lærende organisation', hvor ikke blot elever, men også lærere, forældre og ledelse gør sig umage for at udvikle sig.

Ledelsen er alfa og omega

Selvom medarbejderne i dag styrer undervisningen meget selvstændigt, ville den fleksible skole aldrig være blevet en succes, hvis ledelsen ikke stod 100 procent bag medarbejderne hele vejen igennem. Det er Rikke Kurtik og tillidsrepræsentant Lene Osborg enige om.

- Det er utroligt vigtigt, at vi har en leder, der er god til at rose os. Hun fortæller, hvor meget hun sætter pris på os og de ting, vi laver. Hun er meget opmærksom på at rose og opmuntre medarbejderne. Tingene bliver sagt – og de bliver sagt offentligt, f.eks. i skolebestyrelsen. Forældrene er klar over, at lærerne gør et godt stykke arbejde, siger Lene Osborg.

Desuden er ledelsen en vigtig drivkraft og sparringspartner, når nye ting prøves af.

- I og med at vi diskuterer meget pædagogik, er der altid plads til at prøve nye ting, hvis man har en god begrundelse for det. Ledelsen er rigtig god til at støtte nye projekter og melde tilbage til de andre om, hvordan tingene er gået. Vi har dermed fået en meget høj grad af frihed til at afprøve en række ting. Det gør, at folk også føler en høj grad af ansvar, siger Rikke Kurtik.

Som følge af omlægningerne har lærerne forbedret kommunikationen – både internt via et nyt intra-

net og udadtil med forældrene. For at forældrene kan følge med i børnenes hverdag har teamet ansvar for at lave et ugebrev, hvor de fortæller hvad de laver og hvorfor. Ligeledes får forældrene i forbindelse med skemaerne for den kommende periode en plan med beskrivelse af mål, arbejdsmetoder, indhold og evaluering af diverse undervisningsforløb. Det giver forældrene en god mulighed for at følge med, selvom temaerne og timerne kan skifte fra uge til uge, og det giver større tryghed.

Resultatet er da heller ikke til at tage fejl af. Både blandt lærere, elever og forældre er tilfredsheden steget betydeligt efter introduktionen af den fleksible skole.

CASE5 SÆT DIN IDÉ I BANKEN

En systematisk brug af medarbejderdrevne innovation har gjort Lån & Spar Bank førende inden for nye serviceydelser til privatkunder.

Det så håbløst ud

Et grønt lys fra ledelsen og tre dage. Det var hvad pensionsrådgiver Flemming Myrung og hans fem mand store projektgruppe fik til at sætte idéen i søen. Kort fortalt havde Flemming Myrung foreslået, at Lån & Spar Bank udviklede et nyt pensionsværktøj. Det skulle kunne give kunden klar besked om, hvordan indbetalingen til pensionen skulle se ud for at matche kundens ønsker til den tredje alder. For eksempel hvis kunden ønsker at sikre sig økonomisk i forhold til, at arbejdsevnen uventet skulle forsvinde inden pensionsalderen som følge af sygdom eller ulykke.

Systemet skulle være enkelt og nemt at bruge for alle bankrådgiverne, og det skulle producere letforståelige svar til kunderne. Umiddelbart så det håbløst ud at få udviklet redskabet inden for den stramme deadline, men da først teamet gik i gang, gik det over al forventning, og pludselig lå en pilotmodel fiks og færdig.

Flemming Myrung havde ikke bare grebet sin idé ud af den blå luft. Ligesom bankens øvrige medarbejdere benyttede han sig af den elektroniske idébank, som banken har stablet på benene for at skubbe på medarbejdernes idérigdom.

Lån & Spar Bank har lige fra starten opfordret både kunder og medarbejdere til at byde ind med forslag til, hvordan banken kan blive endnu bedre ud fra devisen om, at den bedste udvikling kommer fra hverdagens brugere.

Derfor har alle medarbejdere lov til at bruge en halv dag om ugen på at arbejde med innovation og udvikling, og det forventes, at alle engagerer sig aktivt i idébanken.

Ergo satte Flemming Myrung i første omgang sin idé i banken. Og ganske som forventet, strømmede det ind med feedback, spørgsmål og gode indspark fra kollegerne. På baggrund af dette, gav ledelsen grønt lys til at etablere et pilotprojekt. Da erfaringerne var positive, fik Flemming Myrung sine tre dage.

Idéer skal belønnes

Bankens ledelse er godt klar over, at de gode idéer ikke bare kommer vandrende af sig selv. De skal opfordres, avles og næres frem og vigtigst af alt: De skal belønnes.

Derfor er tilgangen til idébanken meget seriøs. En gang i kvartalet tages alle idéer op til evaluering, og

de bedste idéer bliver belønnet med vin eller en bonus afhængig af idéen. Flemming Myrung er dog ikke i tvivl om, at prestigen vejer tungere end belønningen, som de fleste gange er symbolsk.

- Det er hele kulturen, og dét at man bliver belønnet og berømmet for at komme med idéer - det giver anerkendelse. Netop fordi det er en åben database, hvor alle kan komme med idéer og dermed også kan se, at nogle af forslagene rent faktisk bliver gennemført, siger Flemming Myrung.

Selvfølgelig støder medarbejderne også ind i skuffelse og ærgrelse, når deres idé ikke bliver til noget. Det sætter ledelsen under ekstra pres for at gå seriøst til værks.

- Hver idé skal jo vurderes ud fra en forretningsmæssig tilgang på mange dimensioner. Derfor vil der jo altid være lidt ærgrelse og skuffelse, når ens idé bliver skudt ned – efter nøje overvejelse. Derfor er det vigtigt, at der er en god begrundelse fra ledelsens side, så det ikke dræber lysten til at komme med nye idéer, siger Flemming Myrung.

Også skepsis

Selvom medarbejderne i Lån & Spar Bank deltager ivrigt i processen omkring idébanken, er det ikke altid, at det falder i god jord, når idéerne så skal realiseres. Det oplevede Flemming Myrung også omkring sit pensionsredskab.

- Det blev umiddelbart godt modtaget, fordi folk kunne se, at det opfyldte et behov og ville være et godt supplement til vores nuværende rådgivningsværktøj. De blev lidt mere skeptiske, da de fik at vide, at det ville blive en tvungen arbejdsgang, fortæller Flemming Myrung

Skepsisen forsvandt dog, da rådgiverne fik lov til at lege lidt uforpligtende med værktøjet. Desuden er Lån & Spar Bank et forholdsvist lille sted, hvor alle kender alle, og derfor er det nemt at gribe telefonen og spørge til råds.

Desuden betyder det meget, at ledelsen har skabt en kultur, hvor folk ikke er bange for at fejle. Derfor er det heller ikke en katastrofe, hvis en idé viser sig ikke at være så god, når den først er realiseret.

- Det er jo også et resultat. Det giver erfaringer om, hvad der ikke virker, konstaterer Flemming Myrung nøgternt.

Det store fokus på medarbejderdreven innovation har ikke blot sendt Lån & Spar Bank i front på en lang række områder. Det har også givet medarbejderne blod på tanden og en følelse af medejerskab.

- Der er jo god mulighed for at få indflydelse på dagligdagen og være med til at præge tingene, og det giver en væsentlig højere tilfredshed. Vi kan jo se resultaterne i form af større medarbejdertilfredshed, og så påvirker det sandsynligvis bundlinjen, og derfor fortsætter vi, siger Flemming Myrung.

CASE6 REGLER SKIFTET UD MED RESPEKT

En hverdag styret af stive regler og upersonlig pleje på samleband var skræks scenariet for medarbejderne på boenheden Urbakken i Hammel. Derfor gennemførte de et projekt, som gav større plads til det enkelte menneske i hverdagen og mere medbestemmelse til beboerne. Resultatet er større glæde hos alle på Urbakken.

Dybt vand

De fleste medarbejdere havde følelsen af at blive kastet ud på dybt vand, da ledelsen på den social-psykiatriske boenhed Urbakken i Hammel foreslog at kaste reglerne over bord.

Fremover skulle hverdagen i langt højere grad være præget af personlighed og respekt i stedet for stive regler. Værdibaseret praksis, blev det kaldt.

De 24 medarbejdere har derfor i samarbejde med de øvrige socialpsykiatriske enheder omkring Silkeborg udviklet en lang række idéer til, hvordan samarbejdet mellem medarbejderne og forholdet til beboerne kunne styrkes.

En af de væsentlige ændringer er, at medarbejderen nu i højere grad bruger sig selv og sin livshistorie i samværet med beboerne. Samtidig har beboerne fået mere selvbestemmelse og er også blevet undervist i, hvad medindflydelsen indebærer. Deres ønsker for livet og dagligdagen bliver i højere grad imødekommet, og beboerne bliver generelt mødt med en større respekt og indlevelse, fortæller social og sundhedsassistent Ann Kirketerp Sørensen, som er ansvarlig projektmedarbejder.

Mange af beboerne er som følge af projektet blevet gladere for at bo på institutionen.

Værdier og normer i Boenheden

Værdierne i Boenheden er:

- respekt
- åbenhed
- dialog
- troværdighed
- engagement og
- udvikling

”Værdierne er levende hos os i og med vi i dagligdagen både beskæftiger os med hvilken hjælp vi giver, og på hvilken måde vi giver hjælpen.”

Boenheden Urbakken er for voksne personer med en kombination af en sindslidelse og en mindsket eller ikke udviklet evne til at klare en selvstændig tilværelse.

Brugerne modtager i botilbuddet støtte og udfordring til at udvikle evnen til at opleve en mening med og et engagement i egen tilværelse.

Kontaktpersoner tilbyder beboeren et varmt, nært samarbejde omkring hverdagen. Udover det tætte samarbejde vil hjælpen konkret bestå af støtte til praktiske gøremål i hverdagen omkring mad, hygiejne, medicin, betale regninger, komme i bank, handle ind, komme ud blandt andre, osv.

Boenheden har en tværfaglig medarbejdergruppe, der består af ergoterapeuter, pædagoger, socialrådgivere, sygeplejersker, social- og sundhedsassistenter, en køkkenleder og en ufaglært.

Tilbage til værdierne

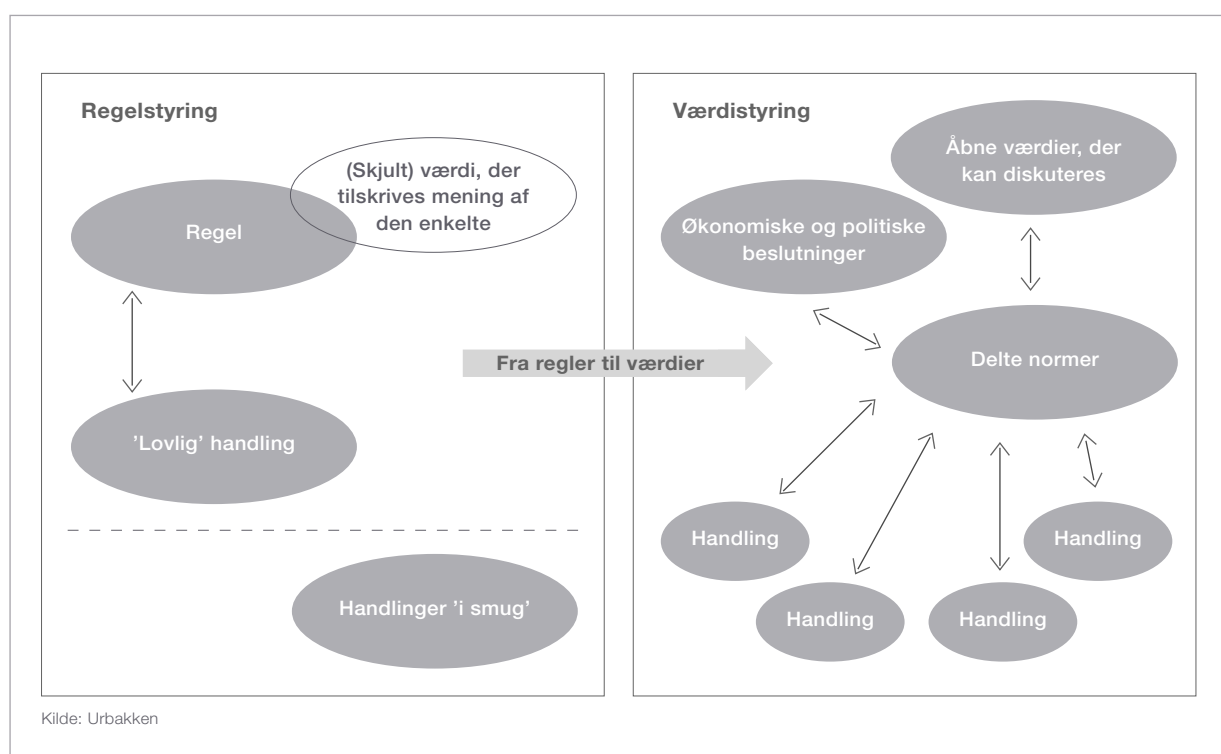
Projektet blev sat i søen, fordi medarbejderne på tværs af en række socialpsykiatriske enheder ville udvikle deres kompetencer – både fagligt og i forhold til det interne samarbejde. Det skulle være mere klart, hvilke styrker og faglige ressourcer de enkelte medarbejdere besad, og hvorvidt disse blev udnyttet til fulde i den daglige arbejdsdeling. Netop fordi bostedets medarbejdere består af en bred vifte af forskellige faggrupper, som skal arbejde sammen i tværfaglige teams, er en klar kompetencedeling og rollefordeling afgørende.

Derfor lagde medarbejderne ud med at afholde en række workshops med deltagelse af medarbej-

dere fra alle enheder. Udgangspunktet var, at alle medarbejderne skulle udvikle idéer til, hvordan samarbejdet kunne styrkes med afsæt i det eksisterende værdisæt i stedet for den regelstyring, som prægede hverdagen.

Medarbejdernes idéer fra de forskellige workshops blev efterfølgende fulgt op af en dialog blandt medarbejderne i de enkelte boenheder. Her var fokus især rettet mod at finde ud af, hvorvidt deres daglige arbejdsrutiner indeholdt nogle vaner eller regler, som de med fordel kunne afskaffe. Målet var at få konkrete og overskuelige idéer på bordet, og efterfølgende blev der lavet aftaler om, hvilke medarbejdere der var ansvarlige for de enkelte indsatser.

Fra regler til værdier



Forståelse for forskellighed

For medarbejderne var resultatet meget positivt. Projektet resulterede i et fagligt løft og en langt større arbejdsglæde. Pludselig var det meget klarere for alle, hvilke kompetencer de enkelte medarbejdere havde, og det gav en mere naturlig rollefordeling. Medarbejderne blev bestyrket i, at deres forskellighed var en styrke i arbejdet med beboerne, og det betød, at der blev skabt en bedre rummelighed og fælles forståelse i hverdagen. Samtidig fik medarbejderne også en større tro på og anerkendelse af, at de udfører et værdifuldt stykke arbejde.

Fra at kunne gemme sig lidt bag reglerne, arbejder medarbejderne i dag mere selvstændigt og værdibaseret, hvilket også har givet større frihed.

Det gav dog en vis usikkerhed i starten at skulle slippe reglerne. Denne usikkerhed blev håndteret via en åben dialog og en tæt opfølgning på de igangsatte forslag. Samtidig blev der tilknyttet en ekstern psykolog til enheden, som en gang om måneden fulgte arbejdet og tog en opfølgningsrunde, hvor de enkelte tiltag kunne blive diskuteret og evalueret.

Det stærke fokus på at øge kvaliteten i det daglige arbejde har betydet, at medarbejderne har opnået

en større faglig stolthed og en tro på, at de kan tackle vanskelige situationer uden at følge stive regler og systemer. Alt i alt har indsatsen givet medarbejderne en øget arbejdsglæde og trivsel på jobbet, og den store opbakning og anerkendelse fra ledelsen omkring medarbejdernes indsats har i høj grad understøttet dette.

- Lederne skal opfordre medarbejderne til at mærke efter, hvilke forandringer man kunne tænke sig. Være i dialog om det og tage deres idéer alvorligt, siger Ann Kirketerp Sørensen, og ergoterapeut Karen Langkjær supplerer:

- Med masser af selvbestemmelse, blandingen af fagligheder, alle aldre og begge køn er det simpelt hen blevet Danmarks bedste arbejdsplads.

Desuden har holdningen til forandringer også ændret sig, således at der nu løbende foregår en åben og reflekterende dialog omkring, hvilke værdier man arbejder efter og en evaluering af de nye arbejdsgange. Der bliver hver måned afholdt statusmøder, hvor alle kan komme til orde. I og med at både ledelsen og medarbejderne støtter op om nye idéer og initiativer, er idéerne begyndt at blomstre.

Løfter i flok

Det nye fokus på værdier og medarbejderdrevne udvikling slår også igennem i hverdagen og skaber nye løsninger og bedre støtte og omsorg for beboerne. Da en meget psykotisk bruger flyttede ind på Boenheden Urbakken fik brugeren i første omgang to fuldtidsansatte plejere med udefra, da brugeren var meget krævende. Men alle de eksternt tilknyttede måtte efter noget tid langtidssygemeldes, da opgaven viste sig for stor og for hård. Her trådte Urbakkens stærke medarbejderkultur i karakter.

Et team bestående af to ergoterapeuter, to pædagoger, en sosuassistent og en plejer meldte sig til at løse opgaven, da ledelsen spurgte:

- Vi er vilde med at dyrke vores faglighed, så alle sagde 'Ja!', uden forbehold. Vi sparrer i hverdagen med hinanden og sørger for at dele vores viden og erfaringer. Det giver ledelsen os også midler og tid til, fortæller Karen Langkjær.

Da teamet påtog sig opgaven med den psykotiske bruger, afsatte ledelsen en psykolog til at bistå i processen og to timer hver tredje uge til videndeling. Men processen styres og løftes af medarbejderne selv. Ledelsen bakker op, giver frihed og stiller ressourcerne til rådighed. Og resultatet for brugeren er tydeligt: - Vi er ikke i tvivl om, at brugeren trives nu. Og medarbejderne trives også bedre, når der ikke går to trætte kolleger rundt. Nu løfter vi i samlet flok – med høj faglighed, fortæller en tydeligt begejstret Karen Langkjær.

CASE7 VIDENCENTER FOR BØRN

En studietur til Italien satte skub i en række medarbejdere i Odsherreds Kommune. I dag har de udviklet et videncenter, hvor alle kommunens børneinstitutioner kan udveksle erfaringer og udvikle nye gode idéer.

Den gode idé

Det var midt i Norditaliens idylliske omgivelser, at idéen opstod. Omkring 60 medarbejdere fra hele børneområdet i Odsherreds Kommune var taget til Støvlelandet på studietur, for her kan de noget, som vi ikke altid er lige gode til i Danmark: At udbrede de gode erfaringer systematisk.

Pludselig stod de 60 medarbejdere ude foran et italiensk videncenter med bibliotek og værksteder, hvor området pædagoger kunne mødes og lære af hinanden.

- Vi var taget til Norditalien, fordi de er gode til at systematisere deres arbejde. Når de gør noget, er de gode til at beskrive det og udbrede deres erfaringer, forklarer Dina Wiberg, som har studeret italiensk pædagogik.

Hendes erfaring fra de danske institutioner var, at udvikling af nye initiativer foregik noget mere tilfældigt. Hvis der blev lavet et projekt, skulle man ikke nødvendigvis lave en skriftlig evaluering af det, og gjorde man det, blev det inden for institutionens fire mure. Af og til hørte man om de andre institutioner gennem lederen, men der var ingen, der mødtes.

På Italiensturen blev medarbejderne inspireret til nye netværk og idéer på tværs af kommunen. Da Dina Wiberg kom hjem, gik hun derfor i gang med at stable et fælles forum på benene.

Resultatet blev Videncenteret, som nu er hjemsted for et bredt netværk på tværs af alle børneinstitutioner i hele Odsherreds Kommune. Her mødes alt lige fra dagplejere og SFO'er til vuggestuer og børnehaver.

Med udspring i en caféaften blev alle fordelt i 6-8 forskellige grupper efter interesse. Tanken var, at grupperne skulle arbejde videre hen over året og så rapportere til de andre om, hvad de var kommet frem til.

For eksempel har naturgruppen udviklet en mappe med forslag til steder, hvor man kan tage børnene med hen, med naturvejledninger og opskrifter. Og sundhedsgruppen har udarbejdet en række forslag til en sundhedspolitik, som de enkelte institutioner kan tage op, med konkrete forslag til, hvad man kan servere for børnene.

Hvem kan hvad?

På den måde har kommunen fået skabt et forum, hvor alle institutionerne kan samle og udveksle deres erfaringer, og hvor problemer og initiativer kan behandles i fællesskab, i stedet for at hver institution skal opfinde den dybe tallerken. Desuden har Videncenteret ført til, at medarbejderne nu har et overblik over, hvem der kan hvad inden for deres område i kommunen. Eksempelvis er nogle institutioner gode til at lave projekter med musik, andre er gode til ler og billedkunst, og nogle kan noget helt tredje. Det kan alle nu trække på – helt gratis.

- Det er rart at kunne få noget hjælp udefra uden at skulle betale en masse for det, fortæller Dina Wiberg.

Støtte og hjælp

Medarbejderne fik konsulentbistand fra CVU Sjælland og midler fra BUPL's udviklingsfond til at starte Videncenteret. Men al deres egen arbejdskraft foregår på frivillig basis. For Dina Wibergs vedkommende betyder det, at der er blevet lagt rigtig mange gratis timer i det. Men glæden over, at netværket fungerer, har gjort det det hele værd.

Ikke mindst fordi opbakningen fra kommunen har været stor hele vejen igennem. I første omgang ved overhovedet at sende medarbejderne på studietur til Italien.

Gennem hele etableringsfasen har Dina Wiberg desuden oplevet, at hun har haft stor handlefrihed i forhold til kommunen, hvor både forvaltning og politikere var lydøre over for projektet. Særligt da de så resultaterne efter det første halve år.

- Det har været en positiv vekselvirkning mellem mine egne initiativer og ledelsesmæssig opbakning. De har lyttet til mine forslag og idéer, men det er vigtigt, at det er én selv, der holder fast og holder tingene i gang. Det er det, der driver tingene videre, siger Dina Wiberg.

Samtidig er projektet i høj grad blevet båret frem af, at det var en stor medarbejdergruppe, som ville det her. De fleste havde været med i Italien og havde fået øjnene op for, at der var et stort potentiale i at udveksle gode idéer og erfaringer på tværs af hele børneområdet. Derfor var der fra starten en god stemning med gensidig opbakning og accept af, at enhver bidrog efter evne og det overskud, man havde hver især.

- Alle de kolleger som deltog, var rigtig glade for at få lov til at være med og skabe noget nyt, siger Dina Wiberg.



Samlet set viser de syv cases, at innovation ikke kommer ud af intet. Innovation kræver systematik og opmærksomhed. Forudsætningen for medarbejderdreven innovation er, at arbejdspladsen grundlæggende udvikler og vedligeholder en innovationskultur. Det vil sige en kultur, hvor medarbejderen ikke bare fokuserer på at løse sin arbejdsopgave, inden det forhåbentligt snart bliver fyraften. Men hvor medarbejderen inddrages og dermed også løbende tænker over, om arbejdsopgaverne løses hensigtsmæssigt, eller om tingene kunne gøres bedre. Det er ikke en nem opgave, for de fleste ved, hvor hurtigt man kan blive lullet ind i vaner og rutiner.

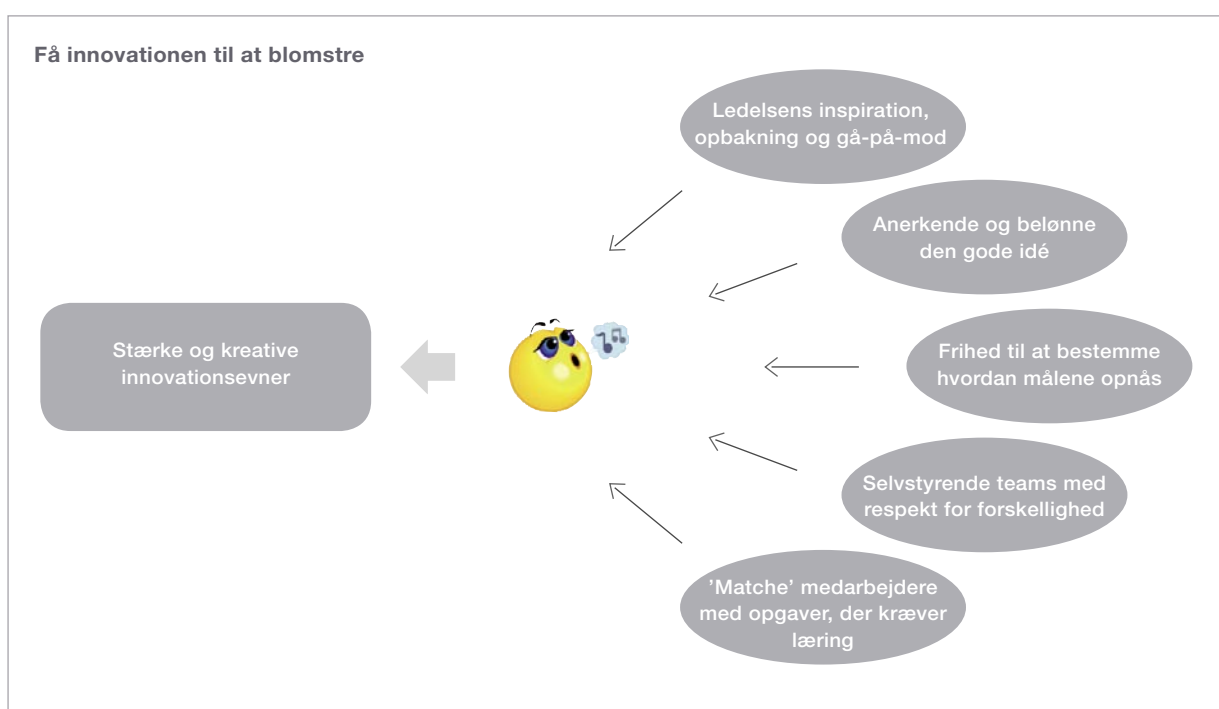
Helt overordnet set peger forskere og undersøgelser på, at innovative organisationer bl.a. er kendetegnet ved:

- Klart *lederskab og strategisk retning*.
- En *innovativ organisationskultur*.
- Mange *kontakter på tværs af organisationen og forbindelser til eksterne aktører*.

Der er altså mange forskellige steder, man kan tage fat på innovation i organisationen. Med klare mål for innovationsarbejdet kan man bygge det ind i arbejdspladsens dagligdag, f.eks. i den gældende resultatkontrakt eller strategiplan. En helstøbt innovationsstrategi er en anden mulighed. Den kan være et vigtigt og ambitiøst bidrag til, hvordan man vil udvikle organisationens innovative kapacitet, så organisationen får større sandsynlighed for at kunne imødegå fremtidens nøgleudfordringer.

Det centrale er, at alle strategiske mål i sig selv kobles med helt konkrete handlinger og aktiviteter, hvor de relevante ledere ansvarliggøres for at føre dem ud i livet. I sidste instans er gennemførelsen af en innovationsstrategi, der skal sikre, at organisationen har det rette beredskab til fremtidens udfordringer, lederens primære ansvar⁴.

Ser man på tværs af de syv eksempler ovenfor, er der især fem faktorer, der viser sig at være udslagsgivende for at få størst muligt udbytte af innovationsprocessen.



Inspiration, opbakning og gå-på-mod fra ledelsen

Det handler om, at ledelsen på systematisk vis arbejder med at inddrage medarbejdernes idéer i beslutningerne og gennemføre idéerne i praksis. Ledelsen kan have skrevet konkrete mål for innovation ind i arbejdspladsens strategi, og kan være med til at skabe de rigtige organisatoriske rammer for medarbejderinddragelse. Herudover er det vigtigt, at ledelsen til daglig anerkender, opfordrer og opmuntrer medarbejderne til at tænke innovativt - som vi f.eks. ser det på Hummeltofteskolen og Stevns Apotek - og investerer ressourcer og risikovilje i projekterne, hvis den mener det alvorligt. Vore cases viser, at medarbejderdreven innovation ikke kan beordres, den skal stimuleres og fremelskes i det daglige arbejde, og samtidig skal der vises handlekraft til at realisere idéerne og skabe værdi i praksis.

Internt på arbejdspladsen er det vigtigt at synliggøre ansvaret og processen for indsamlingen af de gode idéer. Der skal opstilles klare kriterier og gives gode begrundelser for udvælgelsen af de idéer, som ledelsen vælger at realisere.

⁴ Tidd, Joe, John Bessant & Keith Pavitt (2005): *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, 3rd edition, John Wiley & Sons Ltd., Chichester

Et af de vigtigste elementer i udviklingen af en innovationskultur er ledelsens vilje til at lytte til medarbejderne og til at gennemføre de gode idéer. Erfaringer viser, at man kan opnå et højt udbytte af innovationsprocessen, hvis ledelsen og medarbejderne går helhjertet ind i innovationsarbejdet med en positiv fælles vision og klar strategi omkring organisationens fremtidige position. Et godt eksempel i denne sammenhæng er Hummeltofteskolen og Lån & Spar Banks konsekvente arbejde med etableringen af en innovationskultur ved at benytte to konkrete værktøjer: en lærende organisation og idébanken.

Ved den konsekvente evaluering af undervisningens løbende resultater har lærerne på Hummeltofteskolen en god mulighed for løbende at generere erfaringer og nye idéer, der gør det muligt at tilpasse og indrette undervisningen, så den får størst mulig effekt. De får og tager ansvaret for tilrettelæggelse og udvikling af undervisningen.

Hos Lån & Spar Bank har man valgt at sætte den konkrete produktudvikling i skarpt fokus ved etableringen af en idébank, hvor alle medarbejderne løbende kan bidrage og følge idéernes gang i systemet. De bedste projekter får opbakning og ressourcer, og medarbejderne inddrages og får ansvar for implementeringen. Lykkes det at få en god idé igennem, høster medarbejderne ikke alene ros fra ledelsen, men nok så vigtigt en anerkendelse fra kollegaerne i banken. Ikke alle idéer kan gennemføres, og her er det vigtigt, at man også fra ledelsens side giver sig tid til at forklare, hvorfor idéerne ikke kunne bruges, så motivationen til at bringe flere nye idéer på banen ikke undergraves.

Hvis medarbejdere skal være villige til at tage chancer og gå nye veje for at teste nye idéer i praksis, så skal de også på forhånd vide, at der i en kreativ innovationskultur er både rum til at eksperimentere og plads til at fejle. Frihed under ansvar, lyder det fra flere af medarbejderne.

Anerkende og belønne den gode idé

Erfaringerne fra Akaciegården, Stevns Apotek og Videntcenter for Børn viser især, at ildsjælene skal bakkes op og støttes undervejs i innovationsprocessen. Møder de konstant barrierer og modstand i organisationen, er der en risiko for, at de enten forlader organisationen og virksomheden eller brænder ud.

Medarbejdernes motivation for at tænke i nye baner hænger tæt sammen med ledelsens reaktion. Som casene viser, engagerer medarbejderne sig hellere end gerne aktivt i at udvikle arbejdspladsen, hvis de får anerkendelse for det. Se blot eksemplet fra Lån & Spar Bank. Til gengæld viser undersøgelser, at både initiativlysten og kreativiteten hurtigt kvæles, hvis ikke ledelsen tager idéerne alvorligt, og medarbejderne kun inddrages for syns skyld.

Frihed til at bestemme, hvordan målene opnås

Adskillige af medarbejderne i casene giver udtryk for, at deres arbejdsglæde steg i takt med, at deres personlige ansvar og kompetencer blev styrket. Både på Hummeltofteskolen og Urbakken er medarbejderne enige om, at friheden til selv at bestemme, hvordan de overordnede mål skal nås, er en vigtig drivkraft i det daglige arbejde.

I og med at ledelsen har givet medarbejderne frihed under ansvar, udviser den tillid til medarbejdernes evner og sender samtidig et kraftigt signal om, at de udfører et vigtigt arbejde. Og det giver det bedste grundlag for at kunne udnytte medarbejdernes forskellige viden og perspektiver på opgaverne.

Samtidig er det vigtigt, at medarbejdere får mulighed for at gennemføre de nye idéer i praksis. Glæden ved at skabe mere værdi for kunderne og brugerne ved en konkret kvalitetsforbedring er kun med til at styrke arbejdsglæden og motivationen i hverdagen.

Selvstyrende teams med respekt for forskellighed

Samtidig viser cases – som Akaciegården og Hummeltofteskolen - at innovation og læring som regel trives bedst i teams. Flere hjerner tænker ofte bedre end én. Og der kan være risiko for, at medarbejderne alene tænker inden for deres egen 'kasse', hvis arbejdet udføres på egen hånd.

Derfor er det vigtigt at lære sine medarbejdere kunsten at arbejde i selvstyrende og gerne tværfaglige teams. Det sikrer ikke blot en løbende faglig udvikling, det gør også arbejdspladsen mere fleksibel og hurtig at omstille, hvis nye erfaringer eller idéer kræver det. Samtidig bliver det nemmere at omsætte nye idéer til praksis, da de enkelte teams har ansvaret.

De fælles udfordringer og det fælles ansvar har vist sig i langt de fleste tilfælde at styrke arbejdspladsens resultater, fordi medarbejderne føler et større medejerskab til deres arbejde. Det er netop derfor, at både Lån & Spar Bank og Hummeltofteskolen vælger at tage medarbejdernes idéer alvorligt og give dem udfordringen med at forsøge at føre idéerne ud i livet.

Matche medarbejdere med opgaver, der kræver indsats og læring

Af både boenheden Urbakken i Silkeborg og Randers Regionshospital kan vi lære, at det giver afgørende kvalitetsforbedringer i den offentlige pleje, hvis medarbejderne løbende får lov til at udvikle deres kompetencer, og rollefordelingen er klar.

Og det behøver ikke nødvendigvis at være et resultat af store forkromede omstruktureringer og dyre efteruddannelseskurser. Eksemplet med plejehjemmet Akaciegården viser, at en ganske lille ændring i rollefordelingen mellem plejepersonalet og fysioterapeuterne har skabt stor glæde for beboere og personale.

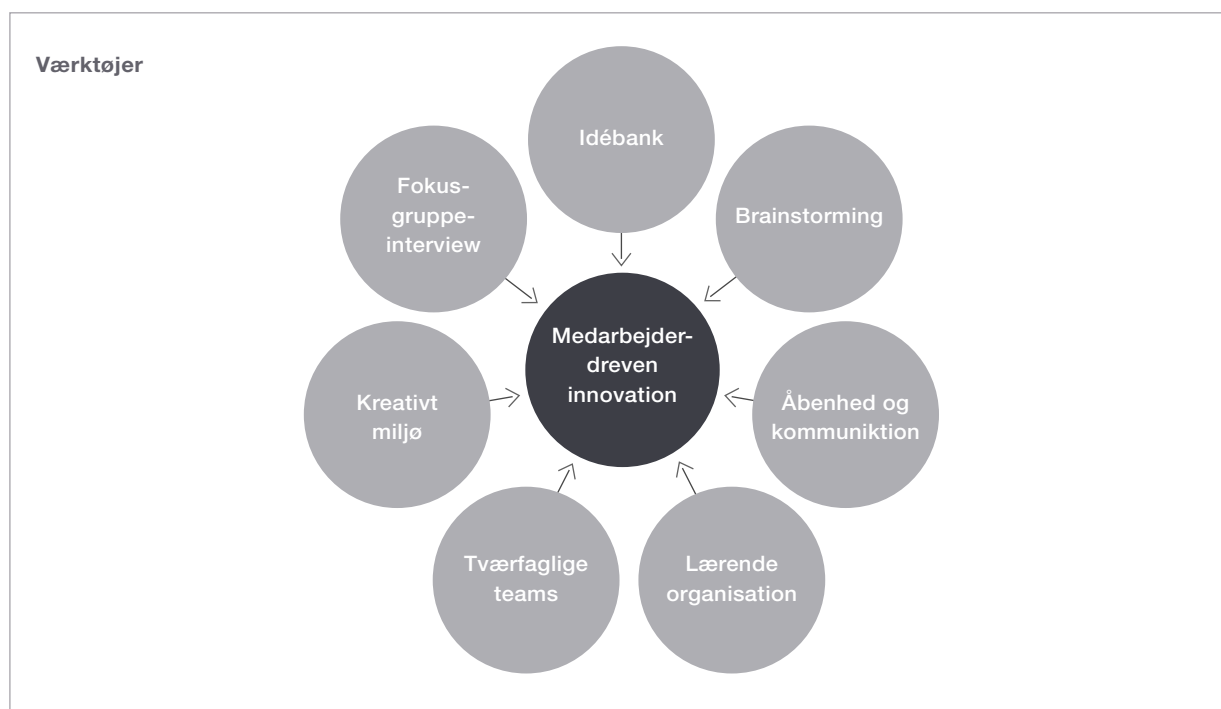


GODE RÅD OG KONKRETE VÆRKTØJER

Ny indsigt og kreative idéer kan ikke dikteres fra oven, men kommer ofte op til overfladen på uventede tidspunkter og uventede steder. At involvere medarbejderne i højere grad behøver på ingen måde betyde store omrokninger eller flere års forudgående planlægning på den enkelte arbejdsplads. Det karakteristiske ved medarbejderdreven innovation er netop, at det i høj grad vokser op 'fra neden' og bygger på spontanitet, kreative indfald, mod til at afprøve nye løsninger og en vilje til at føre idéerne ud i praksis. Innovation på arbejdspladsen handler dybest set om at skabe en innovationskultur, et drivhus, om man vil, hvor idéer kan få lov til at spire, vokse sig stærke og blomstre. Det kræver, at både medarbejdere og ledelse er villige til at være nysgerrige, eksperimenterende og tvivle. Det kræver også, at man skaber gode 'vækstbetingelser' på systematisk vis, f.eks. ved at skrive konkrete mål for innovation ind i organisationens strategi, der kan være med til at sikre et vedholdende fokus fra både ledelsen og medarbejdernes side. Og med ganske enkle 'værktøjer' kan medarbejdere og ledelse arbejde med innovation i hverdagen.

Fælles for arbejdspladserne i denne rapport er, at værktøjerne oftest understøttes af en arbejdspladskultur, som fremmer medarbejdernes iderigdom. Medarbejderdrevet innovation er altså en vekselvirkning mellem brug af konkrete værktøjer og en underliggende innovationskultur forankret bredt i medarbejderstaben.

Nedenfor præsenteres en vifte af de forskellige værktøjer, som arbejdspladserne i denne rapport benytter sig af i medarbejderdrevet innovation.



Idébank

Idébanken skal sikre en systematisk indsamling og gennemgang af medarbejdernes idéer, som herefter kan behandles og evalueres ved en åben og legitim beslutningsgang med klare kriterier. Netop ved en åben database sikres det, at alle medarbejdere kan komme med idéer og dermed se, at nogle af forslagene rent faktisk bliver gennemført i praksis. Lever idéen op til kriterierne, kan ledelsen give grønt lys til at etablere et pilotprojekt, hvor idéen prøves af. Alternativt kan den nedsætte et team til at videreudvikle og konkretisere idéen. Det er vigtigt, at ledelsen går seriøst til værks, og at den er indstillet på at investere tid i at evaluere idéerne grundigt – eksempelvis ved at nedsætte en evalueringskomité. Der skal nemlig gives gode begrundelser for at forkaste medarbejdernes idéer, så det ikke dræber medarbejdernes lyst til at komme med nye idéer. Desuden er det vigtigt, at ledelsen viser risikovilje, så medarbejderne ikke brænder inde med de vilde idéer af frygt for at fejle.

Brainstorm

Skab en mulighed for at generere nye idéer i fællesskab – med åbenhed og lydhørhed fra alle deltagere. Processen skal styres med enkle spilleregler: 1) gå efter at få så mange idéer som muligt; 2) undgå tidlig bedømmelse, afvis ingen idéer på forhånd; 3) byg gerne videre på andres idéer; 4) stimuler vilde idéer, der ligger udenfor de sædvanlige rammer; 5) fasthold fokus på emnet; 6) vær visuel, brug tuscher

i mange farver og skriv idéerne op på store papirplakater på væggen; 7) god tone, f.eks. kun en dialog ad gangen, respekt og gensidig anerkendelse af hinandens idéer. Alt i alt bør en brainstorm ikke vare længere end en time. En god brainstorm kan generere mere end 100 idéer. Det er vigtigt efterfølgende at have tid til at gå dem igennem og vælge de bedste ud.

Åbenhed og kommunikation

Vær åben og nysgerrig over for behov og lyt til de signaler, som omverdenen sender – f.eks. gennem kontakten til kunderne, brugerne, borgerne eller andre vigtige samarbejdspartnere. Det er vigtigt at skabe rammerne for den frie udveksling af idéer og erfaringer mellem medarbejdere og ledelse, brugere og aftagere - eksempelvis gennem et fælles forum på internettet, løbende statusmøder, brugerundersøgelser m.v. Disse relationer kan skabe grobunden for stor kreativitet og innovation til glæde for arbejdspladsens udvikling. Det er i denne sammenhæng vigtigt, at lederne også er med til at sætte innovation på dagsordenen på arbejdspladsen f.eks. på møder eller ved fælles sammenkomster og kommunikerer åbent til alle medarbejdergrupper, hvad målet med innovation er.

Lærende organisation med en stærk evalueringskultur

At lære forudsætter et miljø, hvor folk tør prøve noget, de aldrig har prøvet før. En lærende organisation er en organisation, hvor folk hjælper hinanden til nye kompetencer og bedre måder at gøre tingene på. Det gælder om at lære og udvikle nye færdigheder hele tiden. For at lære er det også vigtigt at evaluere og måle konkrete resultater af det arbejde, man udfører, så man kan skelne succes fra fiasko – og f.eks. anerkende eller belønne succesrige innovationer. Samtidig kan man ved hjælp af evalueringer lettere genkende problemer, så der kan rettes op i tide.

Tværfaglige og selvstyrende teams

Ved at organisere sig i selvstyrende teams, kan ledelsen uddelegere en større del af ansvaret og opgaverne til medarbejderne, som til gengæld får større frihed til at indrette deres egen hverdag. Med større indflydelse følger også større involvering og medejerskab til opgaverne og dermed i sidste instans større medarbejdertilfredshed. Dette giver bedre service, og for ledelsen gælder det derfor om at give medarbejderne god plads og opbakning til at tilrettelægge arbejdet og selv tage ansvaret for de effekter og resultater, der følger af det.

Kreativt miljø

I et kreativt miljø er det vigtigt, at ledelsen ikke alene udviser en positiv tilgang til nye idéer, men også stimulerer udviklingen af disse idéer hos medarbejderne. Det kan være alt fra videreuddannelseskurser, inspirationsbesøg og praktikophold hos samarbejdspartnere, studieture til udlandet eller muligheden for at finde et 'kreativt åndehul' i en fortravlet hverdag. Det sidste kan måske være det, der giver medarbejderen netop den energi, der skal til for at færdigudvikle sin idé og gøre den klar til afprøvning.

Fokusgruppe-interview

Her udvælges en bredt sammensat gruppe af mennesker, som hver især har berøring med det område eller det produkt, der ønskes undersøgt. Gruppen kan så enten udspørges om de eksisterende produkter og serviceydelser eller motiveres til at diskutere nye og bedre løsninger. Dette er et vigtigt værktøj til både at få en præcis føling med, hvordan de nuværende løsninger fungerer - og til at afprøve de umiddelbare reaktioner over for nye idéer, inden de sættes i søen. Dermed kan erfaringer høstes på forhånd, og mangler eller fejl rettes til forinden. Alt for mange nye produkter og ydelser slår fejl, fordi de ikke er blevet afprøvet hos fokusgrupper først.

Ansvarshavende redaktør: Flemming
Andersen, kommunikationschef i FTF
Tekst: Rambøll Management
Layout: Zoulmade.com
Tryk: atm
1. oplag: 1000 eksemplarer
Marts 2007
ISBN-nummer: 978-87-7356-106-5

REFERENCELISTE

- Bessant, John (2003): High Involvement Innovation, John Wiley & Sons Ltd., Chichester.
- Digmann Annemette, Henrik W. Bendix, Jens Peter Jensen og Kirsten Engholm Jensen (2006). Offentlig innovation – i balancen mellem idé og systematik, Børsens Forlag i samarbejde med FTF.
- FTF (november 2006): Styr efter kvaliteten - Inddragelse af medarbejderne til gavn for velfærd og vækst - anbefalinger fra FTF.
- FTF (2006): FTF's vækst- og erhvervspolitik, notat af 31. oktober 2006.
- Heart and Hard (debatoplæg af FTF, Region Midtjylland og HK Kommunal, oktober 2006).
- Kamarck, Dr. Elaine C. (2003) Government Innovation around the World, Ash Institute for Democratic Governance and Innovation, John F. Kennedy School of Government, Harvard University.
- Rambøll Management (2006): Medarbejderdreven innovation – en værktøjspjece til arbejdspladsen, pjece udarbejdet for LO.
- Rambøll Management (2006): Undersøgelse af medarbejderdreven innovation på private og offentlige arbejdspladser – Casesamling, rapport udarbejdet for LO.
- Rambøll Management (2006): Undersøgelse af medarbejderdreven innovation på private og offentlige arbejdspladser - Dokumentationsrapport, rapport udarbejdet for LO.
- Tidd, Joe, John Bessant & Keith Pavitt (2005): Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change, 3rd edition, John Wiley & Sons Ltd., Chichester.
- Wit, Bob de & Ron Meyer (2004): Strategy: Process, Content, Context – An International Perspective, 3rd edition, Thomson Learning.
- Bason, Christian: "Velfærdsinnovation - ledelse af nytænkning i den offentlige sektor", Børsens Forlag (under udgivelse, forår 2007)



HOVEDORGANISATION FOR 450.000 OFFENTLIGT OG PRIVAT ANSATTE

Niels Hemmingsens Gade 12
Postboks 1169
1010 København K

Tlf. 33 36 88 00
Email: ftf@ftf.dk
www.ftf.dk