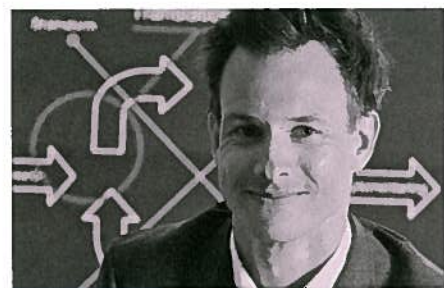


Hvordan lærer vi at elske dokumentation?

Hvis du ikke måler på dine resultater, kan du ikke skelne succes fra fiasko. Og dokumentationen er kommet for at blive, så lær at elske den. Sådan lød det fra innovationschef Christian Bason, som sammenlignede den offentlige sektor med en humlebi, der ikke kan flyve.

AF SUSAN PAULSEN • ILLUSTRATION: KATRINE CLANTE



SÆT ERFARINGERNE I SPIL

Christian Basons seneste bog "Velfærdsinnovation" handler om, hvordan offentlige ledere kan sætte medarbejdernes erfaring, indsigt og idérigdom i spil. Og hvordan danske offentlige institutioner kan opnå bedre service og klare resultater, hvis de sætter fokus på at nytænke deres strategier, udvikle deres organisationer og inddrage deres brugere langt mere aktivt. "Velfærdsinnovation – ledelse af nytænkning i den offentlige sektor", Børsens Forlag, 352 sider, 299 kr.

- Der er mange barrierer, som bremser forandring i den offentlige sektor. Derfor sammenligner jeg det offentlige med en humlebi, der egentlig ikke burde kunne flyve, men fordi den ikke ved det, så gør den det alligevel.

Sådan sagde Christian Bason, cand. scient. pol. og innovationschef i MindLab, til de ca. 20 deltagere, der en oktoberdag var taget til Fredericias Uddannelsescenter til en temadag for tillids- og sikkerhedsrepræsentanter.

Dansk Socialrådgiverforenings Region Syd havde inviteret Christian Bason til at holde oplæg om "det moderne arbejdsliv." For at sikre et godt afsæt bad Christian Bason deltagerne om at fortælle, hvad der optager dem i deres arbejdsliv. Nogle af budene lød på rekrutteringsproblemer, sygefravær, stress, for meget administration og kontrol og sidst men ikke mindst: Manglende anerkendelse, som får arbejdsglæden til at halte.

Christian Bason bekræftede, at det er et reelt problem, at det er svært at anerkende og belønne i den offentlige sektor.

- Jeg sidder i forældrebestyrelsen i min børns daginstitution, og på et møde sidste år blev det debatteret, om det var i orden, at der er afsat 150 kroner pr. ansat til julegave. Det er svært for det offentlige arbejdsmarked at konkurrere med det private, hvis det ikke er muligt at anerkende og belønne de ansatte, pointerede han. Men fremhævede samtidig, at er den offentlige sektor er presset som aldrig før:

- Omvæltningerne i den offentlige sektor har nok aldrig været større. Samfundet forandrer sig, og samtidig skyller forandringerne ind over os: Kvalitetsreform, strukturreform, globaliseringsstrategi, budgetreform, velfærdsreform, beskæftigelsesreform, domstolsreform og politireform. Og så er der arbejdskraftmangel. Det sætter os under pres til at tænke anderledes.

Christian Bason bragte ordet innovation på banen og præciserede, hvad det egentlig betyder: Nytænkning. Innovation er, når en ny idé gennemføres og skaber værdi.

- Og det er nok i forhold til at skabe en merværdi eller en reel forbedring for borgerne, at det nogle gange kniber i den offentlige sektor. Tænk, hvis man kunne flytte den offentlige sektors store fokus på at forbedre den interne administration til at skabe direkte værdi og bedre service for borgere og virksomheder. Hvordan ville vores samfund så ikke se ud, reflekterede han.

Redskab eller hovedpine

Ifølge Christian Bason er måling og dokumentation afgørende, når den offentlige sektor skal nytænkes.

- Er det muligt, at dokumentation og udvikling kan gå hånd i hånd? Det kan godt være, at det er svært at opstille mål på bløde værdier, men det kan godt lade sig gøre. Det ved I også, og I slipper ikke for det, for dokumentation er

kommet for at blive. Derfor er det vigtigt at finde ud af, hvordan vi kommer til at elske måling og dokumentation.

Christian Bason skitserede tre spørgsmål, som det er vigtigt at have fokus på: Kan vi klart se, hvordan vores arbejde bidrager til de politiske mål, og får vi tilstrækkelig feedback? Er måling et udviklingsredskab eller en hovedpine på min arbejdsplads? Hvad er lederens rolle, og hvad er medarbejdernes, hvis vi skal komme til at elske dokumentation?

- Det er resultaterne, der tæller. For eksempel ved anbringelser kan man lige så godt se på den korte bane: Går det bedre med barnet? Frem for at mene, at man ikke kan måle, om en anbringelse går godt. Hvis du ikke måler på dine resultater, kan du ikke skelne succes fra fiasko, fastslog innovationschefen.

Djævlens advokat dominerer

Han gjorde det klart, at det er en særlig udfordring at fremme nytænkning på offentlige arbejdspladser.

- Hvordan sikrer vi sygehuse af høj kvalitet med minimale ventelister, som det offentlige stadig kan finansiere? Hvordan får vi flere etniske minoriteter i arbejde? Hvordan hjælper vi de stærkt handicappede til et værdigt liv? Det er komplekse problemer, som ikke har nogen oplagt løsning, og det kan være svært at konstatere, hvornår et problem reelt er løst.

Derefter fremviste han et tankevækkende citat på overhoveden: "...offentlige myndigheder, medarbejdere og ledelse [er] langt mindre risikovillige end i den private sektor. Djævlens advokat, der skyder nye ideer ned, dominerer i mange offentlige organisationer. Måske fordi organisationerne typisk straffer fejl langt hårdere end de belønner succesfuld nytænkning".

Men at man faktisk godt kan belønne medarbejdere, der begår fejl, viste Christian Bason med et eksempel fra 1960'ernes USA, da NASA – det amerikanske rumprogram – skulle have en mand til månen.

- Noget gik galt, og en ingeniør meldte sig og sagde, at han havde glemt at indstille den mekanisme, der afgør rumraketens retning. Og se, nu vil de fleste forvente, at ingeniøren stod til fyring. Men han fik faktisk en flaske champagne som tak for, at han havde mod til at stå frem og pege på problemet. Ledelsen kunne godt regne ud, at de derved sparede en masse penge til flere måneders efterforskning af, hvad der gik galt.

Christian Bason påpegede også, at ingen offentlige arbejdspladser er helt fejlfri. Derfor er det vigtigt at finde ud af, hvor det er acceptabelt at begå fejlene, så man frigør ressourcer til udvikling. Og at huske på, at medarbejderne rummer en massiv idé- og udviklingskraft – hvis bare de bliver spurgt. ☺

sp@socialrdg.dk

Christian Bason er innovationschef i MindLab – en tværoffentlig enhed for brugerdriven innovation, der er etableret af Skatteministeriet, Beskæftigelsesministeriet, og Økonomi- og Erhvervsministeriet.

Læs mere på www.mind-lab.dk



SEKS ARGUMENTER FOR DOKUMENTATION

- Hvis ikke du måler dine resultater, kan du ikke skelne succes fra fiasko
- Hvis du ikke kan se, hvad der er en succes, kan du ikke belønne det
- Hvis du ikke kan belønne succes, belønner du sandsynligvis fiasko
- Hvis ikke du kan se succes, kan du ikke lære af det
- Hvis du ikke kan genkende fiasko, kan du ikke rette op på det
- Hvis du kan dokumentere dine resultater, kan du vinde offentlig støtte

Kilde: Rist & Kusek 2004

