

”Det er os, der har fingrene i dejen” - om medarbejderdreven innovation i team (MIT)

22.10.09
HK Kommunalbladet

***Medarbejdere og ledere i Borgerservice i Silkeborg,
Marianne Kristiansen og Jørgen Bloch-Poulsen***

Sammen med 70 medarbejdere og 3 ledere i Borgerservice i Silkeborg Kommune (BS) har vi i perioden 2008-2009 gennemført et projekt, *Medarbejderdreven Innovation i Team (MIT)*. Det er finansieret af Rådet for Teknologi og Innovation under Videnskabsministeriet samt Ernst B. Sunds fond.

Medarbejderdreven innovation – et eksempel

I Team Skat og Pas arbejder tre medarbejdere med pas og kørekort. Tidligere skulle de sidde både i Front og Bagland. Det betød, at de skulle løbe frem og tilbage. De foreslog derfor, at de kunne sidde samlet i Front, så de slap for at spille tid. De fik også organiseret, at kørelærerne fik en skranke for sig selv, så de kunne gå uden om nummersystemet og ringe på medarbejdernes direkte numre.

Kørelærerne er glade for ordningen. Kollegerne i BS bliver ikke forstyrret længere. Der er kommet ro i teamet, fordi de nu ved, hvad de skal lave. Den ny organisering er således til gavn for alle, fortæller Karen Overgaard Pedersen fra Team Skat og Pas.

Den ny ordning er en medarbejderdreven innovation. Det definerer vi som en ny fælles rutine, som er foreslået af medarbejderne, og som skaber bedre service for borgerne/brugerne, en mere hensigtsmæssig arbejdsorganisering og en bedre arbejdslivskvalitet bl.a. bedre trivsel i teamet.

Tre medarbejdere i BS

Ud over Karen er der i denne artikel interviews med Henriette Bang og Lise Sloth fra Team Børn, der dækker barsel og familiedydelser. Henriette arbejder til daglig med barselsdagpenge og overlapper på familiedydelser, er IT-koordinator og elevansvarlig. Hun fortæller sin elev, at hun også selv lærer nye ting hver dag, og at hun spørger ældre såvel som yngre kolleger om hjælp, da hun altid får et venligt og brugbart svar fra dem.

Lise arbejder med familiedydelser og overlappning på barselsdagpenge. Før kommunesammenlægningen arbejdede hun lige som Henriette i Gjern Kommune. Her var arbejdsområdet kontakthjælp. Lise nævner, at tiden er til store forandringer, og at hun også selv er indstillet på, at der skal forandring til. Hun fortæller, at hun siden hun kom til BS:

... har fået et indblik i, at det at arbejde i teams er en helt anden arbejdsgang, end mange tidligere har været vant til. Nu er jeg kommet et sted hen, hvor der er flere unge og flere elever. Jeg har aldrig tænkt over generationsforskelle som nu. De unge er opvokset i en elektronisk tid og har en helt anden indgangsvinkel til tingene, hvor vi ældre naturligt nok har mere faglig viden og erfaring. En kombination af dette, er jeg overbevist om, giver et godt resultat.

Ud over Karen, Henriette og Lise er der også udsagn fra Kirsten Høyer, leder for Team Skat og Pas og Tina Villumsen, leder for Team Børn.

Forandring fra nedem

Grundtanken i projektet er, at alle medarbejdere, der har "fingrene i dejen", som Henriette siger, ved, hvordan brødet skal bages, dvs. har nogle gode forslag til forbedringer.

Princippet er, at alle medarbejderne kommer med forslag, da innovation ikke kun skabes i den såkaldte kreative klasse eller af dem, der er ansat i store virksomheders udviklingsafdelinger. I projektet har vi prøvet at få disse ideer frem ved at lave nogle særlige helikopterteammøder, hvor medarbejderne i et team havde tid til at gennemføre dialoger. Det er samtaler, hvor alle lægger hjernerne i blød sammen for at skabe nogle endnu bedre rutiner.

BS i Silkeborg Kommune har gjort nogle vigtige erfaringer. Vi håber, de kan inspirere andre, der skal i gang med innovations- eller udviklingsprojekter, så de ikke bliver "forandringsramte". Vi har sammenfattet fire bud på, hvilke betingelser der skal være til stede for vellykket medarbejderdrevet innovation i team.

Der skal være overskud og ro på i organisationen

Alle team understreger, at betingelsen for at gå ind i udviklingsprocesser er, at der er en rimelig fast struktur og ro i organisationen. Som Lise siger:

Det har simpelthen været de hårdeste år i min tilværelse på arbejdsmarkedet. Jeg synes, det helbredsmæssigt har kunnet mærkes. Jeg tænker her på de mange organisatoriske forandringer. Et godt samvær med kollegaerne har heldigvis påvirket i positiv retning, Jeg har skiftet fra en meget lille til en stor kommune. Fra at arbejde individuelt med stor personlig kompetence til at arbejde i team, og så har jeg skiftet arbejdsområde. Jeg er til forandring ... men der skal være en rød tråd. Den synes jeg har været svært at se ... Så det med at få ro og overskud, som vi er ved at få nu, det er faktisk vigtigt. Trives du og har lidt overskud, så får du også helt automatisk mere energi og glæde. Jeg synes, det var et uheldigt tidspunkt MIT-processen startede. Jeg oplevede, de fleste var mættet af forandring, og det var lidt ærgerligt.

Henriette tilføjer om MIT-processen, der kom lige i kølvandet på andre organisationsudviklingsprocesser:

Vi skulle have startet op senere ... Der skal være overskud i organisationen for at få det bedste ud af sådan nogle processer.

I dag synes betingelserne for MIT at være til stede, fordi "der er kommet ro på i organisationen" som Henriette siger.

Medarbejderne skal kunne lære hinanden at kende både fagligt og socialt

Karen fra Team Skat & Pas slettes fortæller, at de i dag kender hinandens opgaver i hele teamet og også har fået det bedre socialt:

Vi er blevet gode til at snakke sammen i hele teamet og finde løsninger på fælles problemer som f.eks. pasning af telefon, vagtplaner og tage hinandens vagter, hvis det går helt galt.

Henriette fra Team Børn ser ud til at dele denne opfattelse. Hun nævner f.eks., at der er kommet nye arbejdsgange i teamet. De hjælper hinanden på et andet fagområde og dækker for hinanden på tværs i frokostpausen. Lise fra samme team fremhæver:

Vi er gode til at spørge om hjælp og så også prøve at lære noget ved en ekspedition. Dét føler jeg, at vi er ved at mærke, at vi er et team.

Det uddyber Karen:

I dag foregår kompetenceudviklingen i små klynger inden for teamet. Det er en fordel, fordi man husker det, man lærer, fordi man selv prøver f.eks. at lave pas. Viden bliver brugt nu. Det er en fordel, ellers bliver den glemt.

Nu oplæres medarbejdere kun på fagområder, som de også betjener borgerne på, i stedet for at udvikle kompetencer som ikke bruges i praksis.

Det at kende hinanden og hjælpe hinanden giver øget arbejdsglæde og overskud og fremmer MIT.

Det er vigtigt, at ledelsen lytter, begrundet og giver rum

At lytte og tage ansvar går begge veje. Som Kirsten, der er teamleder, siger:

Mange gange har jeg også følt på møder, at medarbejderne kiggede på mig for, at jeg traf en beslutning. Hvor jeg nu er begyndt at kaste bolden lidt mere tilbage. Hvordan kan vi i fællesskab finde en løsning på det her?

Hun bakkes op af sin kollega, Tina, der tilføjer:

Jeg arbejder hele tiden med at stille åbne spørgsmål til folk og få dem til at reflektere ... Jeg synes, det er utrolig vigtigt, at de selv finder svarene. Jeg er

jo ikke ansat som leder til at være klogere end dem. Tit er det jo nogen ting, der vedrører deres egen hverdag, og jeg tror, de får en bedre hverdag, hvis de selv har indflydelse på den. De skal selv være med til at finde svarene på udfordringerne.

Dette passer åbenbart som fod i hose til et medarbejder-ønske, som Henriette udtrykker således:

MIT har medført, at teamet i dag selv kan tage nogle beslutninger. Ledelsen lytter mere til os i dag. Det er os, der sidder med fingrene i dejen og har erfaringer og kompetencer; dem lytter ledelsen mere til nu. Vi har derfor fået mere frihed som team. Det er også blevet mere åbent, så vi i dag selv kan træffe nogle beslutninger ... Vores leder bakker op omkring vores beslutninger: "Lad os prøve det" ... Samarbejdet med ledelsen har været den største positive forandring.

Generelt synes holdningen at være, at medarbejderne bør høres, og det skal begrundes, hvis ledelsen beslutter sig i anden retning.

Det skal være bæredygtigt

Undervejs har vi udviklet og afprøvet nye måder at kommunikere og organisere møder på. Bæredygtig betyder, at teamene selv skal kunne fortsætte med de nye måder, som de finder fornuftige.

Henriette nævner, at de i hendes team fortsætter processen ved at spørge, når de er ved at drukne: Hvorfor gør vi som vi gør? Hvad er problemet? Hvad kan vi gøre? Effekten er, som hun siger: "Vi bliver mere glade."

På MIT-møderne har vi ofte opdelt teamet i for- og imod-grupper, når et bestemt forslag skulle drøftes. Det synes at kunne fortsætte i Lises team. Hun siger:

Vi er blevet delt op på møder og blevet tvunget til at forholde os til, hvad er det gode og hvad er det mindre gode, fordele og ulemper. Så er vi kommet ud i de små grupper med 3 stykker. Det synes jeg var en god måde. Det har vi også brugt efterfølgende en enkelt gang i vores team. Det sidder i folk, at det kan vi gøre. Der er nogen, der bedre kan få det sagt, hvis der kun er nogle få. Og så er det legalt, fordi det bliver præsenteret som en fælles ting.

Forandringsramt eller innovativ?

Regeringen ønsker, at private såvel som offentlige organisationer i Danmark skal være blandt verdens mest innovative. Ofte læser vi om, at organisationsændringer skyller ind over den offentlige sektor; at ledelser præsenterer ændringer uden tilstrækkelig argumentation/information; at medarbejdere er forandringsramte.

Vores erfaringer peger på, at medarbejderdreven innovation handler om at gå en anden vej, hvor der er en vis kontinuitet og ro i organisationen; hvor medarbejderne har tid til at lære teamkolleger at kende både fagligt og socialt; hvor ledelsen lytter, begrundes og giver rum; og hvor man fastholder og videreudvikler de gode rutiner, inden man kaster sig ud i den næste organisationsændring.

Medarbejdere og ledere i Borgerservice i Silkeborg Kommune i samarbejde med Marianne Kristiansen, lektor, Ph.D. Aalborg Universitet og Jørgen Bloch-Poulsen, ekstern lektor, mag. art. Københavns Universitet.