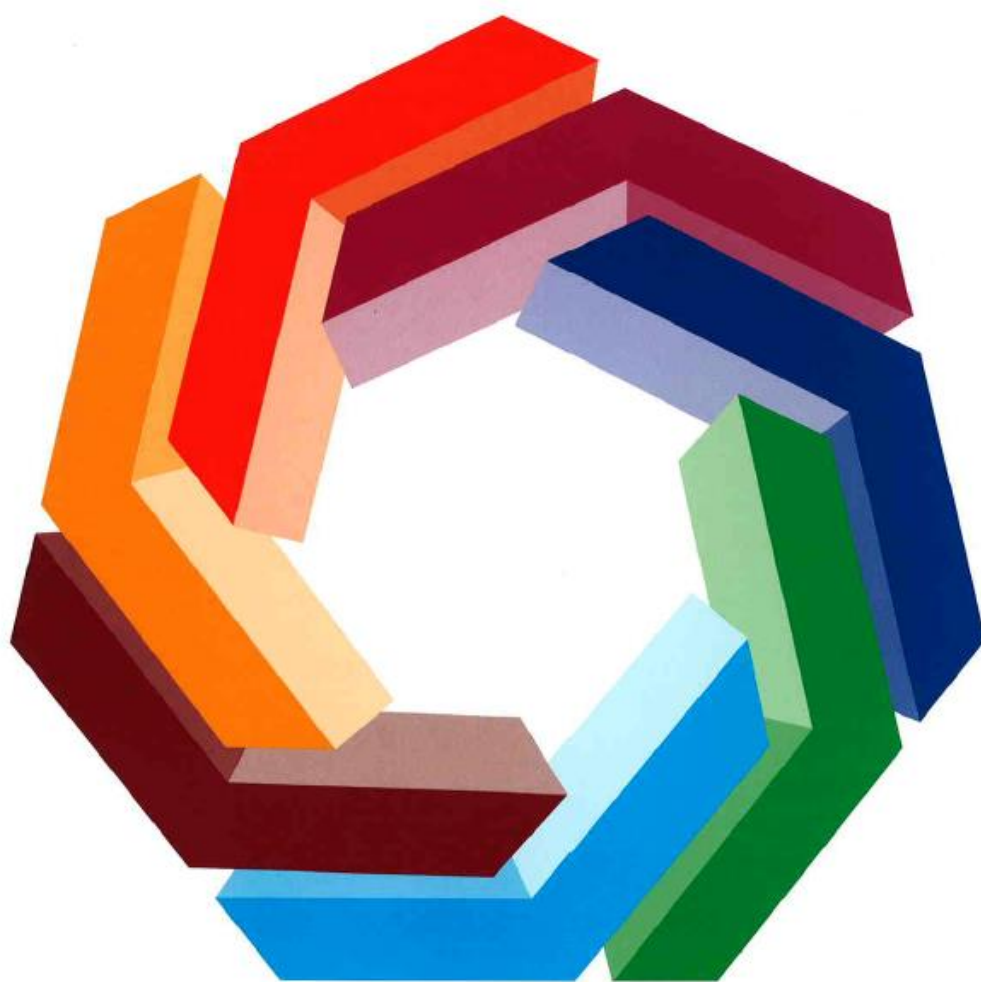


Å skape en kultur for innovasjon

Guide for ledere

*av Lynne Maher, Paul Plsek og Helen Bevan
NHS, Institute for Innovation and Improvement, England*



*Oversatt av Trulte Konsmo, seniorrådgiver
Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten,
Seksjon for kvalitetsutvikling, 2012.*

Original tittel: Creating the Culture for Innovation, Guide for Executives, 2009.

Publisert av NHS, Institute for Innovation and Improvement, England

ISBN Nr 978-1-9070445-56-1

www.insitute.nhs.uk/innovation

Oversatt med tillatelse

Sammendrag

Evnen til å arbeide på nye måter er viktig for at helsetjenesten skal lykkes i framtiden, spesielt fordi ressursene kommer til bli begrensede. Vi har identifisert syv nøkkel-dimensjoner i kulturen som kjennetegner organisasjoner som er spesielt innovative. Disse dimensjonene danner et rammeverk som ledere kan bruke for å vurdere hvordan den innovative kulturen i deres egen organisasjon er.

Ledere har en svært sterk påvirkning på kulturen i organisasjoner og systemer. Ved sin væremåte skaper ledere forhold som enten hindrer eller understøtter innovasjon.

Denne guiden er skrevet for ledere i helsetjenesten. Den gir 31 praktiske tips for ledere som ønsker å bidra positivt til å utvikle en innovasjonskultur i egen organisasjon og system. Forfatterne har også skrevet en mer dyptgående guide for klinikere (praktikere); *Skape en kultur for innovasjon*. Den gir mye mer detaljerte råd og veiledning, en rekke ekstra eksempler og informasjon om en spørreundersøkelse som kan brukes for å vurdere, sammenligne seg med de beste og forstå kulturen for innovasjon.

- Strategier og prosesser alene er ikke tilstrekkelig for å oppnå den graden av forbedringer vi ønsker. Vi bør fokusere på å mestre væremåter og kultur som står i veien.

David Nicholson, direktør i NHS,
NHS årsrapport 2009

Innledning

Begrepsavklaring

Gjennom denne guiden bruker vi uttrykkene *organisasjon* og *system* om hverandre. Leseren bør bruke den betydningen som passer best til egen lederrolle. En toppleder eller direktør vil sannsynligvis være mest opptatt av å skape slike forhold i egen organisasjon. Kliniske ledere eller utviklingsledere vil være interessert i å utvikle en innovativ kultur i et system som går på tvers av organisasjonens grenser. Konseptet, tipsene og verktøyene passer like godt til begge sammenhenger. Som vi beskriver i den mer utfyllende guiden vil de også være anvendelige i avdelinger, team, møter og andre sammenhenger hvor enkeltpersoner arbeider sammen om innovasjon.

Denne guiden for ledere er en del i en serie for innovasjon fra NHS Institutt for innovasjon og forbedring. Den er primært skrevet for ledere i helsetjenesten og introduserer

- de syv dimensjonene som har betydning for organisasjonens evne til å være innovativ
- en samling tips, verktøy og eksempler for å hjelpe deg med å jobbe med gapet i kulturen i din organisasjon eller system
- Kartleggingsverktøy for å vurdere hvordan den innovative kulturen er i deres organisasjon eller system

Institutt for innovasjon og forbedring ved NHS har skrevet tre bøker om dette temaet:

- **Tenke annerledes.** Denne guiden er oversatt til dansk og Kunnskapssenteret har også laget en [forkortet oversettelse](#).
- **Å gjøre en større forskjell** er en ressurs som beskriver en tankeprosess og verktøy som hjelper dere å vurdere hvor nyskapende en ide er og hvordan man kan utvikle ideer til å bli enda mer innovative. Den finnes i to utgaver; en forkortet oppsummering (som du leser nå) og en omfattende versjon med enda flere tips, verktøy og eksempler.

Innovasjon er å gjøre ting annerledes og gjøre andre ting for å skape dramatiske forbedringer i tjenestene.

Uttrykkene innovasjon og forbedring er vanligvis brukt om hverandre og det er unødvendig å analysere dette så nøye. Det som virkelig er viktig er om det er en trinnvis eller dramatisk endring i ens praksis og tenkning.

	en trinnvis forbedring	dramatisk forbedring
Grad av forbedring	en liten - middels endring	middels -stor
Underliggende tenkning om hvordan det alltid har vært	liten grad av utfordring og endring	fundamentalt utfordret og endret; paradigmeskifte

Begge former for utvikling er nyttige og ønskede. Men når man skaper endringer hvor man utfordrer måten man tenker på om hvordan ting alltid har vært, er organisasjonskulturen en enda sterkere faktor for å avgjøre om det vil skje endring.

Spredning av forbedringer

Spredning er en annen, men uavhengig faktor som til slutt bestemmer den totale virkningen av en endring. Mens trinnvis endring bare har liten effekt i den konteksten det ble utviklet, kan det ha stor betydning for hele helsetjenesten hvis det er tilstrekkelig spredning til andre. Omvendt vil en endring som innebærer et paradigmeskifte være en stor endring der den gjøres, men har liten effekt på systemet som helhet hvis det ikke spres i stor skala. Organisasjoner og systemer med en kultur som fremmer innovasjon, er ofte også flinkere til å spre sine forbedringer.

- Uten innovasjon vil utgifter til offentlige tjenester øke sterkere enn resten av økonomien. Uten innovasjon vil det uunngåelige presset for å redusere kostnadene rettes mot allerede hardt pressede ansatte for å arbeide enda hardere.

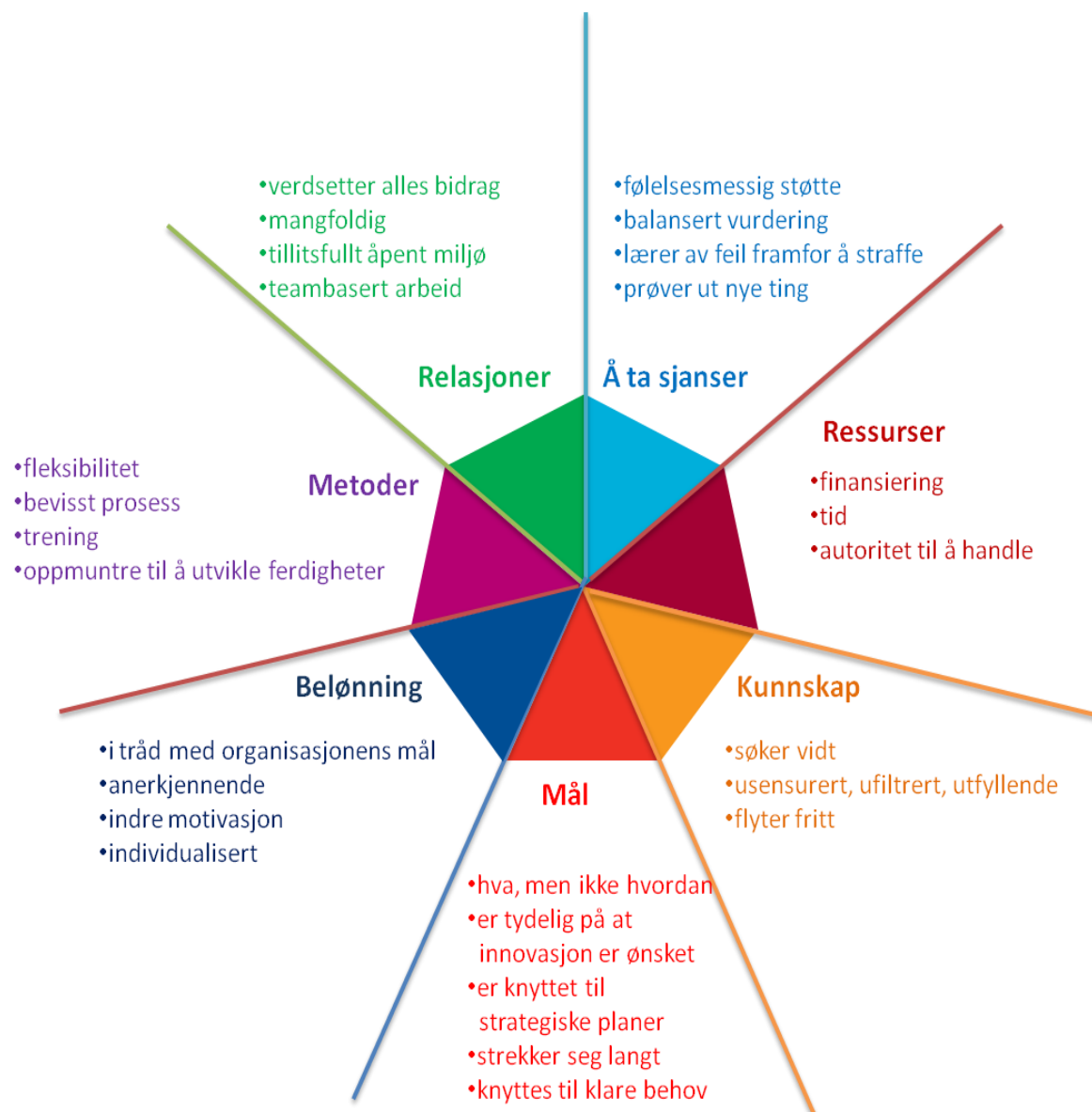
Mulgan G. & Albury D. (2003) Innovation in the public sector.
Strategy unit, London

Syv dimensjoner ved kulturen i en innovativ organisasjon eller system

Rammeverk for en innovativ kultur

Det har blitt gjennomført mange studier av hva som kjennetegner de mest innovative organisasjonene. Mesteparten av litteraturen kommer ikke fra offentlig sektor og helsevesenet. De få studiene som dekker denne konteksten er imidlertid i overensstemmelse med de store funnene fra andre bransjer. Dette er ikke overraskende. Folk er folk - og de kulturelle faktorene i organisasjoner som folk erfarer at fremmer eller hemmer innovativ tenkning, kan identifiseres uansett hva slags bransje man jobber innenfor.

Vi har funnet felles temaer på tvers av ulike studier i disse syv dimensjonene:



Syv dimensjoner ved en kultur som fremmer innovasjon

- **Å ta sjanser** handler om å skape et klima i organisasjonen hvor folk føler seg frie til å prøve ut nye ideer. Samtidig som det selvfølgelig er viktig å ikke ta unødvendige sjanser, finner en sunn organisasjonskultur en balanse hvor man unngår å avvise ideer for tidlig fordi man overdriver risikoen. Dette krever ledere som viser at de er raske til å gi følelsesmessig støtte til dem som er villig til å prøve noe nytt, uansett om ideen er vurdert som en suksess eller ikke. Ledere i innovative organisasjoner viser at de er mer opptatt av å lære av feil enn av å straffe dem som gjør feilene.
- Dimensjonen som handler om **ressurser** innebærer den bredeste forståelsen av dette begrepet; klimaet for innovasjon forsterkes av personer som vet at de har ressurser som autoritet og autonomi til å handle i forhold til innovative ideer. Mens det er nødvendig med mye penger eller tid for å utvikle innovative ideer, kan personalet bli demoralisert hvis disse ressursene er uoppnåelige og kan oppleve at det ikke er noen vits i å prøve ut noen nye ideer. Tilstedeværelse av konkrete ressurser viser at organisasjonen tar innovasjon seriøst.
- En bred tilgang til **kunnskap** er drivstoffet for innovasjon. Man skaper bedre forhold for innovasjon når det er et bredt tilfang av informasjon som kommer både utenfra og innenfra organisasjonen eller systemet, den er lett tilgjengelig og overførbar, og er formidlet på en troverdig måte. Fordi man ikke vet på forhånd hva slags kunnskap som kan stimulere en innovativ ide, vil det hemme innovasjonen hvis kunnskap sensureres, filtreres eller er for sammenfattet (forkortet).

➤ Ledere i organisasjoner og systemer – på alle nivåer – bør signalisere at innovasjon er sterkt ønsket ved å sette høye **mål** på bestemte områder og utfordre andre til å finne ut hvordan visjonen skal realiseres. Ved å tydeliggjøre de strategiske prioriteringene og hvilken stor betydning det vil ha å oppnå dem for de ulike partene, understrekes behovet for innovasjon. Det må imidlertid advares mot at ledelsen går utover å sette overordnede mål ved å spesifisere hvordan målene skal nås, fordi det vil hemme denne dimensjonen.

➤ **Belønning** for innovasjon er symboler og ritualer for å anerkjenne innovativ praksis. De signaliserer den store betydningen det har at individer eller team anstrenger seg for å hjelpe organisasjonen til å finne ulike måter å nå de strategiske målene. Den beste måten å oppmuntre til økt innsats er å styrke den enkeltes indre motivasjon. Det krever at man virkelig forstår hva som driver den enkelte og ikke tror at det finnes en tilnærming som passer for alle. Det er for eksempel mer effektivt å gi ofte uttrykk for anerkjennelse enn å gi økonomisk belønning.

➤ I velfungerende organisasjoner er innovasjon et produkt av at man bruker praktiske **metoder** fritt. Det er like naivt og uansvarlig å tro at innovasjon skjer av seg selv bare fordi vi har en kultur for dette, som å tro at man kan ha økonomisk kontroll uten styringsverktøy. Selv om alle er i stand til å tenke innovativt, er de fleste av oss blitt sosialisert til å være mer konservative i tenkningen på arbeidet, særlig i helsevesenet hvor det er så mye som kan gå galt. Ledere må derfor være bevisste på hvordan de kan fremme evne og kapasitet til kreativ tenkning gjennom ulike metoder.

➤ Dimensjonen med **relasjoner** handler om mønstre av interaksjon mellom mennesker i en organisasjon eller system. Innovative ideer er sjelden et produkt fra en genial person, selv om det kan virke sånn. Ved å gå skikkelig inn det viser det seg at ideen har blitt utviklet over tid hvor mange har vært involvert og har bidratt i prosessen. Miljøer hvor folk jevnlig møter på ulik tenkning fra vidt forskjellige mennesker med helt ulik bakgrunn og meninger, utvikler et godt vekstgrunnlag for innovasjon. Å bli eksponert for noe er ikke det samme som å bli stimulert; man må oppleve at man har en felles hensikt og er på et felles lag. Arbeidsmiljøet må også oppmuntre de som tenker annerledes til å tro på at deres ideer vil bli verdsatt og undersøkt videre, og ikke bare bli argumentert mot.

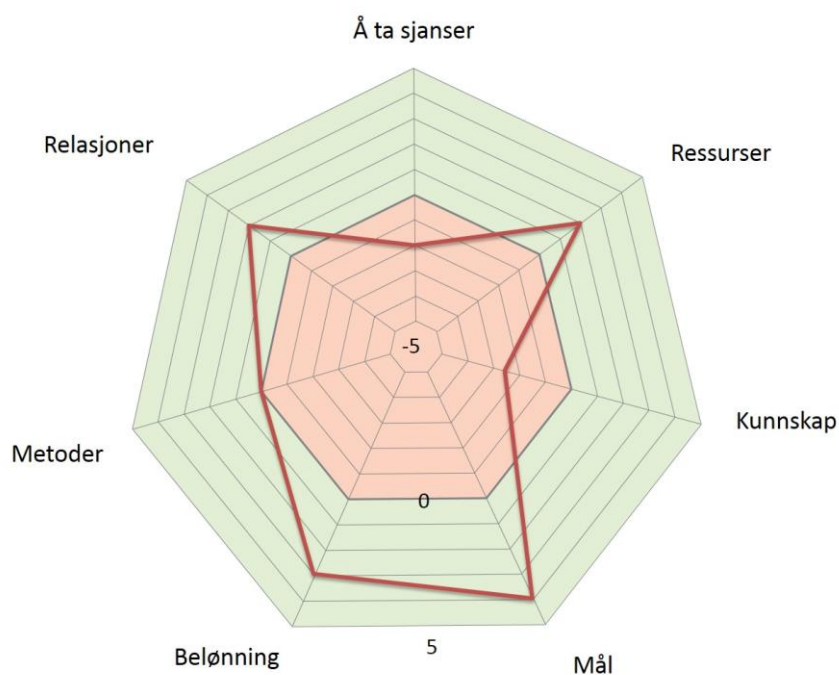
Disse syv dimensjonene i kulturen gir ledere perspektiver for å se hvilke skritt de kan ta for å legge forholdene til rette for innovasjon.

En måte å visualisere forholdene for forbedring

Tenk på de syv dimensjonene som et slags vindu eller åpning hvor de innovative ideene enten kan flyte fritt eller blir stanset. Jo større åpningen er, jo mer innovasjon flyter gjennom systemet eller organisasjonen. Radardiagrammet under illustrerer dette.

- **En verdi på 0** indikerer at våre ferdigheter, systemer og erfaringer på dette området **verken hemmer eller fremmer** innovasjon.
- **Negativ skåre** indikerer at den nåværende adferd og praksis **hemmer forbedring**.
- **Positiv skåre** indikerer at den nåværende adferd og praksis **fremmer forbedring**.
- Skalaen går fra -5 til +5 og gjenspeiler graden av det som hemmer eller fremmer.

Skårene settes inn på hver dimensjon og linjene mellom dem danner portalen.



Hvordan man leser radardiagrammet

Her ser vi en framstilling av en kultur hvor det er tydelige mål for innovasjon (+4), ganske sterke belønninger (+3), ganske bra ressurser for innovasjon (+2) og støttende relasjoner (+2).

Det ser bra ut så langt. Verktøyene, prosessene og metodene i organisasjonen verken hemmer eller fremmer innovasjon (0), noe som kan være greit, men det styrker ikke arbeidet. Det som gir

sterkest grunn til bekymring er at det å ta sjanser motvirkes (-2) og at mangel på kunnskap (-2,5) hindrer forbedringer.

Konklusjonen er at til tross for de tydelige målene og belønningsstrukturer, vil de andre faktorene i kulturen hindre forbedringsarbeidet. Eller for å si det på en annen måte; portalen er ikke akkurat særlig åpen for en fri flyt av ideer. Lederne i organisasjonen har en jobb å gjøre for å skape bedre forhold for forbedring, og her må de svake dimensjonene styrkes.

Vurdering av forholdene for innovasjon i deres organisasjon eller system

Vi vil kort beskrive hvordan man kan samle inn opplysningene som skal til for å fylle ut radardiagrammet på neste side.

En direkte, uformell tilnærming er å legge til rette for en samtale i organisasjonen om de syv dimensjonene. En god dialog kan gjennomføres på mellom 1 ½ - 2 timer med mellom 10 opp til 150 mennesker som inndeles i små grupper for å diskutere.

Lag et møte med representativt tverrfaglig utvalg av personale fra organisasjonen eller systemet som skal vurderes. Start med å forklare betydningen av en innovativ kultur og en kort gjennomgang av de syv dimensjonene. Toppsjefen bør starte møtet, men det bør ledes av en erfaren gruppeleder for eksempel fra FOU-avdelingen. Det kan oppstå emosjonelle diskusjoner når personalet deler sitt syn på kulturen og det er derfor best at andre enn lederen leder dialogen for å sikre at alle føler seg trygge og føler seg hørt.

Med personalet inndelt i små grupper på 6-8 personer ut fra like roller (for eksempel egne grupper for sykepleiere, leger, administrativt personale osv) får gruppelederen gruppene til å gjennomgå en og en av de syv dimensjonene. Etter at hver person først har satt en skåre på alle dimensjonene, diskuterer deltakerne i hver gruppe seg fram til en felles skåre på hver dimensjon. Det er ofte lett å bli enige om skåren i en liten gruppe, fordi folk med samme type jobb har en tendens til å oppleve kulturen likt.

Innsikt og ulike synspunkter utvikler seg ofte når de små gruppene gir tilbakemelding i plenum. Gruppelederen bidrar til å trekke fram ulikheter og likheter for å skape en overordnet framstilling for hele systemet eller organisasjonen, sammen med notater som gjenspeiler diskusjonen.

I den neste runden i diskusjonen kan personalet komme med innspill om hva de ønsker at ledere skal gjøre for å styrke kulturen for innovasjon. Lederne bør møtes etter denne diskusjonen, for å gå gjennom portalen / framstillingen og forslagene fra personalet, sammen med tipsene for å styrke dimensjonene som beskrives senere i dette heftet.

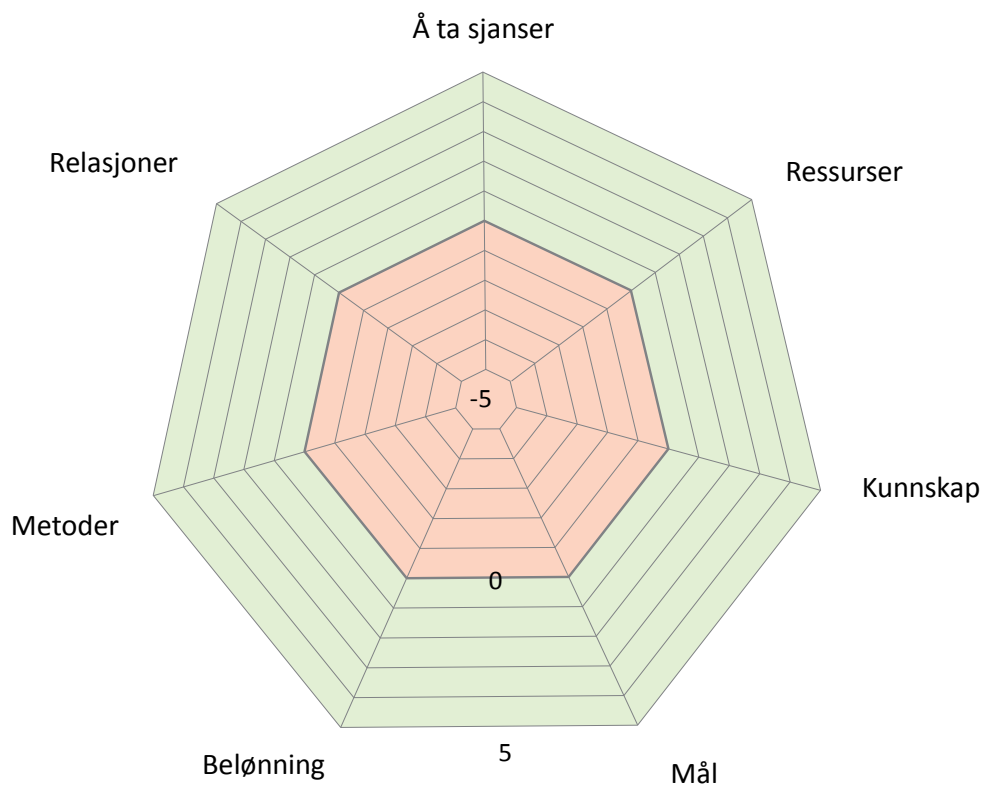
Fordelene ved denne måten å vurdere kulturen på

- Gir en rask vurdering av kulturen i organisasjonen slik den oppleves av de som deltar i den.
- Diskusjonen får fram en dyp forståelse.
- Det å samle folk vil skape et miljø for tverrfaglig læring, og henger umiddelbart sammen med relasjonsdimensjonen i rammeverket.
- Deltakerne vil forstå at ledergruppa vektlegger å skape en støttende kultur for forbedringsarbeid.

Ta i betraktning

- Små grupper er kanskje ikke representative for den store organisasjonen eller systemet.
- Denne tilnærmingen gir en subjektiv bedømming som er vanskelig å sammenligne over tid.
- Framstillingen kan bli skjev hvis noen dominerende personer påvirker gruppeprosessen sterkt.

NSH har også utviklet en nettbasert vurdering som ikke omtales nærmere i denne oversettelsen.



31 tips for å skape en kultur for innovasjon

Hvordan denne delen av guiden kan brukes

Hvis dere har fått medarbeidere til å vurdere kulturen i egen organisasjon eller system, kan dere i ledergruppa diskutere hva dere bør gjøre videre. Som illustrert i radardiagrammet, ser man ofte at en – tre dimensjoner bør styrkes for å forbedre kulturen for innovasjon i et system eller organisasjon. Tipsene i denne delen kan få dere i gang.

Hvis dere enda ikke har gjennomført vurderingen av kulturen med medarbeiderne eller ønsker å lære om dette temaet før dere starter opp, vil du kanskje lese gjennom alle tipsene i guiden for få et overblikk over mangfoldet av måter som ledere kan påvirke kulturen i egen organisasjon eller system.

Se på informasjonen i denne guiden som en begynnelse. Det finnes mer praktisk informasjon, tips og eksempler i den mer omfattende guiden.

Hvis dere har gjennomført en vurdering av organisasjons kultur, kan dere bruke denne framgangsmåten

1. **Se gjennom resultatene av hele vurderingen.** Se på de dimensjonene hvor det er en positiv skåre og på de som trenger forbedringer. Snakk om hva dere kan gjøre for å ivareta de områdene hvor det er positiv skåre.
2. **Se gjennom hver av de dimensjonene dere ønsker å fokusere på som et resultat av vurderingsprosessen.** Ledergruppa bør vurdere om dere bør arbeide for å styrke alle dimensjonene eller bare noen av dem. Det er viktig å ha en klar mening om hvilke områder dere bør arbeide mest med før dere leser tipsene, fordi det vil hjelpe dere til å holde fast i hva som virkelig vil skape en forskjell. Unngå å bli forstyrret av et tips som virker interessant, men som ikke er det dere bør prioritere for å virkelig skape en forskjell hos dere.
3. **Les alle tipsene som kan styrke dimensjonen dere skal fokusere på for å se på mangfoldet av tiltak dere kan prøve. Diskuter følgende i ledergruppa:**
 - a. Hva er den grunnleggende ideen / forståelsen bak dette tipset?
 - b. Hvordan tror vi det ville fungert i vår kontekst?
 - c. Hvordan kan vi tilpasse det så det passer hos oss?
 - d. Hvordan kan vi kombinere tanker fra ulike tips til å skape noe som er unikt for vår situasjon?
 - e. Hvilke andre ideer har vi i tillegg til de som står i guiden?

- f. Hvordan kan vi praktisk implementere noe? Hvem bør vi samarbeide med for å gjøre dette?

Tenk nøye gjennom dette. Deres kontekst er vesentlig. Vær fleksible og tilpasningsdyktige i tenkningen.

4. Bruk en systematisk, reflekterende utviklingsmetode for å prøve ut tiltakene, for eksempel PDSA-sirkelen

Når man skal prøve ut noe for å skape endringer i et sosialt system som en organisasjon, vet man aldri om det virker før man har prøvd det. Planlegg og gjennomfør en liten test av tiltaket. Prøv det for eksempel ut i et område, med et team eller i en avdeling i bare en uke. Be om tilbakemelding fra personalet om det har noen effekt. Reflekter over læringen og gjør eventuelle nødvendige justeringer i tiltakene før dere prøver det ut igjen. Kanskje bør utprøvingene gjøres i en større skala for å spre forbedringene.

Tips for å styrke kulturen med å ta sjanser

Spre informasjon om hvordan organisasjonen eller systemet har tatt fornuftige sjanser med innovative ideer tidligere.

Hvis personalet ikke opplever at lederne støtter det å ta sjansen på å prøve noe nytt, kan de få inntrykk av at det ikke støttes. Løsningene er enkle, for eksempel:

- Vær åpen på hvordan det å ta sjanser blir vurdert i organisasjonen. Vurder hvordan du kan holde medarbeidere informert om dette.
- Offentliggjør nye ideer som prøves ut, beskriv de forventede fordelene og risikoene, og hvilken rolle ledelsen skal ha i å støtte utprøvingen.
- Fortell om vanskelige beslutninger i ledelsen for å støtte pilotprosjekter og nye måter å arbeide på.
- Bli sett mens du snakker åpent om innovative ideer *før* du er sikker på om de virker.

Etabler en prosess for å publisere og lære av ideer som ikke lykkes.

Gjør det til en rutine og alminneliggjør det å snakke om ideer som har blitt prøvd uten hell. Arbeid ut fra en forståelse om at den eneste måten å virkelig mislykkes er å mislykkes i å lære av det som ikke fungerer. Det er sløsing og bortkastede ressurser hvis man ikke snakker om og lærer av erfaringer om det som ikke fungerte som planlagt.

Gjør alt du kan for å sørge for følelsemessig støtte for de som driver med forbedringsarbeid.

Ledere som forstår og gjenkjenner potensialer hos medarbeiderne sine, gjør det til sin jobb å kjenne enkeltpersoner og team som driver med nyskapning og holder personlig kontakt med dem. Gå ut i personens arbeidsmiljø eller til avdelingen og teamet og vis din interesse. Vis at du vet hva de driver med, spør hva de lærer av det og hva du kan gjøre for å hjelpe dem. Hold kommunikasjonen åpen gjennom jevnlig besøk eller telefoner.

- Den raskeste veien til suksess er å doble antallet mislykkede forsøk.

Thomas Watson, grunnlegger av IBM

Snu en kultur med negativ, verstefall tenkning ved å etablere nye måter å snakke sammen når nye ideer presenteres.

Når en ny idé presenteres kan folk være raske til å fokusere på det som kan gå galt, be om holdbare bevis for effekten av den nye ideen eller kommentere at det neppe vil fungere under visse omstendigheter. Ta ledelsen for å snu denne adferden og tenkningen ved å oppføre deg annerledes og be andre gjøre det samme.

Når man for eksempel blir presentert for nye ideer:

- Lag en regel om at fordelene med ideen skal beskrives kort før man starter diskusjonen på hva som kan gå galt.
- Vær åpen for at den nye ideen kanskje ikke passer for alle pasientgrupper eller situasjoner. Sørg imidlertid for at diskusjonene handler om fordelene for de fleste, framfor at man ikke kan prøve ut ideen fordi den ikke passer til alle i enhver situasjon. Lag et opplegg som passer for 80 % av pasientene i organisasjonen og vær åpen for at dere må hjelpe noen pasienter på andre måter.
- Spør etter dokumentasjon på at dagens praksis fungerer. Be om at den nye ideen skal bli vurdert etter omtrent de samme kravene til bevis som vi tillater for dagens praksis.

Ikke bruk humor for å lette på stemningen når man diskuterer risiko knyttet til en ny ide. Det virker nesten aldri og har ofte motsatt effekt.

I boksen under beskrives kommentarer som altfor ofte overhøres når man vurderer risikoen ved noe som skal utprøves.

Noen ting er overhode ikke morsomt

Vi gremmer oss over noe av det vi faktisk har hørt ledere si:

- Jane sa til oss at hun er sikker på at det vil virke, og vi svarte at vi er sikre på at hun kan finne ny jobb hvor som helst hvis det ikke gjør det (ha-ha).
- Ja, jeg kan huske at vi har lært mye fra et tidligere mislykket forsøk. Han fyren jobber selvfølgelig ikke her (ha-ha).

Reaksjonen er ofte nervøs latter og at folk sender hverandre blikk. Dette bekrefter at de tror at galgenhumoren faktisk stemmer i organisasjonen.

Ikke gjør dette! Hvis du er i et rom hvor noen snakker sånn, si fra umiddelbart i en seriøs tone, som ”Faktisk er Janes måte å lede forbedringene på akkurat i tråd med våre ønsker, og vi ønsker virkelig ikke at folk som henne skal slutte”.

Sett ut positive rykter

Når du prøver ut noen av disse tipsene kan din nye adferd oppleves overraskende for noen. Det vil alltid skape litt snakk i organisasjonen. Dette vil ha en positiv effekt på forbedre forholdene for innovasjon, siden rykteflommen er den mest effektive interne kommunikasjonen i enhver organisasjon.

Tips for å forbedre kulturen ift ressurser

Styrk forventningene hos enkeltpersoner og team så de føler at de har autoritet til å gjennomføre forbedringer, og prøv å forstå hvorfor hvis de opplever at de mangler autoritet.

Vet du årsakene til at personalet kanskje ikke føler seg i stand til å implementere nye ideer? Mange ledere gjør ikke det og kjenner heller ikke til den prosessen medarbeiderne må gjennomgå for å få lov til å prøve ut noe nytt. Ta en stikkprøve under møter med enkeltpersoner eller på runder hvor du møter medarbeidere. Spør dem om hvilke forslag til forbedringer de har som de føler at de ikke får lov til å prøve ut. Vis tydelig at du ønsker å få åpne tilbakemeldinger. Vær påpasselig med å gi følelsesmessig støtte og vis interesse for deres ideer og de problemene de møter. Vær også forberedt på å gjøre noe konkret og kommunisere tilbake til medarbeiderne for å styrke deres opplevelse av innflytelse i forbedringsarbeidet.

Flytt strategisk viktige anstrengelser med forbedring til formelle prosjekter i organisasjonen med definerte ressurser.

Den mest åpenbare måten å skaffe ressurser til innovasjon er å fokusere på forbedringsarbeid der det allerede finnes ressurser. Hvis dere for eksempel har noen som arbeider med pasientsikkerhet, kan de utfordres til å heve ambisjonsnivået betydelig ved å tenke annerledes på dette området.

Knytt innsatsen med forbedringsarbeid til metoder som kan redusere sløsing og frigjøre ressurser.

I en kontekst med begrensede ressurser kan det være nødvendig å skape handlingsrom for innovasjon ved å starte med forbedring av produktiviteten og deretter overføre noen av de innsparte ressursene til arbeidet med å utvikle nye ideer. I denne prosessen er det viktig å anerkjenne medarbeidernes innsats både i forhold til reduksjon av sløsing og innovasjon.

Søk etter ressurser fra utradisjonelle steder.

Ved å tenke litt utenfor boksen og vil du kanskje oppdage at det finnes ressurser til innovasjon som du kunne benytte. Ved for eksempel å bli en pilot i en nasjonalt eller regionalt initiativ, søke bevilgninger fra stiftelser eller organisasjoner som Helse og rehabilitering. Lokal industri, universiteter, organisasjoner innen frivillig arbeid og andre kan kanskje være villige til å bidra med tid og kunnskap i arbeidet med innovasjon.

Hjelpende hender. NHS har hatt glede av studenter som skal bli journalister og fotografer. De har arbeidet gratis for oss som en del av sin utdanning.

Tips for å forbedre kulturen ift kunnskap

Start et "Ikke-funnet-opp-her" program hvor ledere og medarbeidere støttes i å lete etter kunnskap og ideer utenfor helsetjenesten, som kan tilpasses for å løse viktige utfordringer i organisasjonen.

Vi har alle flere gode opplevelser i uka med folk, tjenester og butikker hvor vi opplever god flyt som kunder, møter mennesker som gir svært gode opplevelser eller ser høy grad av produktivitet via teknologi eller utforming av arbeid. Ledere kan hente ut mange ressurser ved å fokusere på medarbeidernes opplevelser og på behovet for å anvende ideer og prinsipper som hentes utenfor helsetjenesten. En generell økt interesse for dette kan være nyttig, men det er mest effektivt hvis man leter ut fra mer avgrensede fokus. For eksempel; denne måneden skal vi lete etter ideer utenfra som kan tilpasses for å gi våre brukere større tilgjengelighet til våre tjenester utenfor vanlig åpningstid.

Oppmuntre medarbeiderne til å se etter og dele nye ideer fra andre organisasjoner, avdelinger eller samarbeidspartnere i tjenestekjeden.

Akkurat som det forrige tipset oppfordret til en større flyt av kunnskap fra tjenester utenfor helse og sosialsektoren, fokuserer dette tipset på det samme, men med fokus på helse og sosialtjenester. Be ledere på ulike nivåer om å søke regelmessig ut for å hente ideer fra andre områder og også oppfordre til raskere spredning av innovasjon og bekjempe janteloven som holder dyktige folk nede – slik vi så altfor ofte ser.

Jeg har lagt merke til...

Du vet at du gjør framskritt i kunnskapsdimensjonen når du jevnlig hører medarbeidere si ting som:

- Jeg har en venn som jobber på et annet sykehus som fortalte at de...
- Jeg har lest om noe virkelig fantastisk i et fagblad...
- Jeg hadde møte med kollegaer fra kommunen og måten de håndterte en vanskelig situasjon...
- Jeg ble med en pasient til strålebehandling og der la jeg merke til at de gjorde noe flott som vi burde vurdere...

Jevnlig deling og feiring av innovasjon som allerede skjer i organisasjonen eller systemet.

For eksempel kan dere opprette en årlig innovasjonsdag eller fokusere på kvalitetsutvikling i deres interne nyhetsblader, hvor team, avdelinger og organisasjoner forteller om noen av sine mest innovative nye måter å løse problemer på.

Spre informasjon fra toppledelsen og bruk kunnskap fra medarbeiderne til å støtte toppledelsen.

Se på all kunnskapen som er samlet i toppledelsen / styret og spør hvorfor all denne informasjonen ikke kan deles bredt for å stimulere til bredere tenkning og skape et større ønske om forbedring. Det å dele mer informasjon om god innsats kan også gi mer oppmerksomhet om positive avvik – avdelinger, team eller enkeltpersoner som har oppdaget noe som setter dem i stand til å utmerke seg på en spesiell måte som bør videreformidles.

- Innovasjon pleies gjennom informasjon fra nye forbindelser; samlet gjennom reiser til andre disipliner eller steder, fra aktive nettverk med kollegaer og bevegelige, åpne grenser.

Margaret Weatley, forfatter

Tips for å forbedre kulturen ift mål

Identifiser de strategiske spørsmålene hvor det er et klart behov for innovasjon og hvor det er tydelig at en utvidelse av den tradisjonelle måten å arbeide på ikke er nok til å møte behovet. Spre tydelig informasjon om dette.

Mens kontinuerlige, små forbedringer er et vanlig mål i helsevesenet, kan dette også skape en selvtillfreds kultur. Tenkningen om vi selvfølgelig kan gjøre det litt bedre selv om vi er gode, fører til endringer som ofte ikke utfordrer den nåværende tenkningen. Med andre ord er det ikke virkelig innovativt og gir ikke noe gjennombrudd i resultatene. Nøkkelen til å sette mål som stimulerer til innovasjon er å være tydelig på å definere *hva* og *hvorfor*, men uten å spesifisere *hvordan*.

Fastsett utfordrende temaer i organisasjonen som krever innovative ideer på områder hvor det er spesielle behov.

Denne direkte tilnærmingen bygger på det forrige tipset, men går et skritt videre ved å lage en liste hvor man fokuserer på innovasjon. Lista bør være spesifikk og inneholde maksimalt fem til

syv temaer. Eksempler kan være; Vi ønsker innovasjon som vil redusere graviditet hos tenåringer med 70 %, redusere nye tilfelle av diabetes med 50 % etc.

Sette høye mål i et språk som spør Hvordan vi kan...?

I mange organisasjoner er det underforstått at det vil gi negative konsekvenser hvis man ikke oppnår de fastsatte formål eller mål, selv om man nesten har klart det. Den naturlige reaksjonen på dette er at man unngår å sette seg i situasjoner hvor man kan mislykkes. Ofte blir det brukt mer energi på å tenke ut argumenter mot slike mål, enn man bruker på å utvikle innovative ideer. En enkel måte å unngå dette er å uttrykke innovasjonsmål og formål som spørsmål som begynner med; Hvordan kan vi..? Se tekstboksen. Dette inviterer til undersøkelser og kreativitet, og ikke motstand og diskusjon.

Hvordan kan vi...?

- Vi har nådd vårt mål om 18 ukers venteliste, så hvordan kan vi redusere den til det halve igjen?
- Våre kostnader på operasjonsstuen er mye lavere nå, men hvordan kan vi redusere dem med enda 30 %?

Utvikle mål, kontrakter, årsrapporter, personlige utviklingsplaner og stillingsbeskrivelser som utfordrer medarbeidere til å prøve ut en rekke innovative ideer årlig og rapportere tilbake om hva de har lært.

Dette tipset foreslår at det overordnede målet om innovasjon gjenspeiles overalt. Men unngå å utsette folk for frustrasjon og følelse av mislykkethet. Hvis man setter slike mål, må man samtidig sikre at man bygger opp medarbeideres ferdigheter og verktøy, og sikre at de opplever at de har makt og mulighet til å iverksette sine ideer.

Test ut oppslutningen om organisasjonens mål ved å spørre medarbeiderne hvor de mener at innovasjon er mest nødvendig.

Hensikten er å se om du kommuniserer klart nok for å få deres oppmerksomhet mot behovet for innovasjon. Hvis de gjengir de områdene ledelsen har valgt ut for innovasjon, har dere lyktes med å kommunisere disse godt. Ellers har dere ikke fullt ut utnyttet kraften med å sette mål i arbeidet med å utvikle en kultur for innovasjon.

- Ikke stopp. Fortsett å bevege dere mot nye områder, nye mål og nye forbedringer.

Stuart Rose, Adm. dir. Marks & Spencer

Tips for å forbedre kulturen ift belønning

Prøv å forstå og arbeide med den indre motivasjonen hos innovatørene.

Ledere trenger et repertoar av måter for å gjenkjenne prestasjoner og måter å matche disse for å forstå hva som er meningsfullt for hver person du vil anerkjenne. De fleste mennesker gjør ikke det de gjør bare for å få mer penger.

Hva motiverer deg?

- Mange klinikere synes at økonomisk belønning for innovasjon bør gå til utstyr eller en videre styrking av tjenestene, fordi deres verdier er sterkt knyttet til omsorgen for pasientene.
- En klinisk sykepleier som utviklet et avfallssystem for nåler, satt stor pris på at hun fikk hjelp til å skrive en artikkel som ble publisert i et fagtidsskrift. Dette var noe hun følte at hun ikke klarte alene, men hun ble veldig stolt over å få navnet sitt i bladet.
- Medlemmer av et team fikk støtte til delta på en konferanse i innovasjon og forbedring. De opplevde dette så storartet at de snakket i lang tid om konferansen og de nye ideene de hadde lært om. Mange hadde søkt hvis denne anerkjennelsen var tilgjengelig for flere.

For å få innsikt i andres indre motivasjonen, kan ledere innlede samtaler om dette når de møter på grupper med ansatte. Slike åpne diskusjoner starter gjerne med spørsmål som:

- Hva er den beste anerkjennelsen dere har fått noen gang i en arbeidssituasjon?
- Hva bør vi gjøre for å få dere til å føle at vi støtter og verdsetter det arbeidet dere har gjort?

Lag strukturer og prosesser som setter kolleger, pasienter og pårørende i stand til å fremheve innovasjon.

Ikke tenk på belønning og anerkjennelse bare som noe som kommer ovenifra, eller noe som kommer fra en organisasjon. For mange medarbeidere er det å bli anerkjent av kollegaer, pasienter eller pårørende veldig viktig og meningsfullt. Kommentarer fra pasienter eller pårørende kan innarbeides i interne nyhetsblader, lokalavisa eller seremoni for en intern prisutdeling.

Anerkjenn og belønn mislykkede forsøk på innovasjon ved å feire læringsutbyttet.

Hvis individer og team som prøver ut nye ideer blir uglesett bare litt eller i en tilsynelatende spøk, vil det være mindre sannsynlig at de prøver seg på innovasjon igjen. Uansett hva ledere bestemmer seg for å gjøre for å belønne innovasjon i teamet, organisasjonen eller systemet, må de forsikre seg om at de lager noe som også verdsetter forsøk på å lære. Når man i kulturen like gjerne kan snakke om disse eksemplene som de vellykkede innovasjonene, har dere virkelig kommet et langt stykke på vei til å skape en innovativ kultur for innovasjon.

Å feile er en integrert del av en innovasjonsprosess, under forutsetning av at det sees på som en mulighet for læring og et bidrag for å komme videre i prosessen.

Store priser og konkurranser skaper noen få vinnere, men også mange tapere. Søk i stedet å belønne alle forbedringer og forsøk.

Etabler fornuftige, men tydelige og synlige kriterier for hva dere definerer som innovasjon eller et forsøk på å lære og deretter anerkjenne alle de som faller innenfor kriteriene. Hvis 37 eksempler er innenfor kriteriene, bør alle anerkjennes likt. Hvis bare to faller innenfor kriteriene, anerkjennes disse og etterlys flere slike.

Tydelige kriterier, varierende antall vinnere

Land i hele verden utlyser årlige priser til selskaper som kan dokumentere spesielt høy kvalitet. Mange av disse belønningsprogrammene bygger på en filosofi med å være tydelig på kriteriene og deretter anerkjenne så mange eller få som imøtekommer disse. For eksempel har den japanske Deming prisen noen år delt ut åtte priser, mens de ett år ikke delte ut noen fordi ingen organisasjon nådde opp til standarden. På samme måte har antall vinnere av den amerikanske kvalitetsprisen Malcolm Baldrige variert fra to til syv.

Tips for å forbedre kulturen ift metoder

Utvikle en kjerne av folk som kan fremme kreativ tenkning og innovative prosesser.

Kreativ tenkning er noe alle kan. Ved å stille ressurser for veiledning og opplæring til rådighet for å bygge opp kompetanse hos ansatte, sendes det et tydelig signal om at det er ønskelig med innovative ideer. Se det som en naturlig utvidelse av forbedringsteam, rådgivere og verktøy som brukes av mange organisasjoner.

Krev at de som arbeider med innovasjon søker ressurser for å undersøke hvor innovative deres ideer egentlig er og hvordan de kan bli enda mer innovative.

Se på hver enkelt ide for endring som du blir vist som et øyeblikk med læring som gir deg en mulighet for å videreutvikle kulturen for innovasjon. Hvis noen ber om støtte, selv om det bare er om din tillatelse til å prøve ut noe, bør du oppfordre dem til å utvikle sine tanker enda mer.

Planlegg regelmessig å introdusere nye verktøy og metoder for innovasjon. Spre informasjon om deres bruk på enkle måter som hjelper alle til å se hvordan de kan brukes, og publiser deres mange anvendelsesområder.

Hvis dere allerede har brukt noen verktøy for å stimulere kreativ tenkning og innovasjon, eller dere har implementert noen av tipsene over, bør dere planlegge hvordan dere skal holde fokuset på innovasjon varmt ved å introdusere nye verktøy og metoder. Dette kommuniserer at dere legger stor vekt på ny tenkning. Gjør det enkelt og prøv å introdusere nye verktøy og metoder som en del av det daglige arbeidet, i stede for å lage en forestilling om at det er kreves en formell utdanning.

Få innovasjon inn i det daglige arbeidet til medarbeiderne

NSH-guiden [Tenke annerledes](#) beskriver et verktøy som kalles *Å bryte reglene*. Dette kan lett integreres i dagliglivet i en organisasjon eller et system. Utfordre personalet til å merke seg alle uskrevne regler og tradisjonene de opplever gjennom en måned eller to. En enkel måte å finne disse er å forestille seg at man er en mann fra Mars som er totalt ukjent med det som skjer i helsevesenet og stiller en masse spørsmål om hvorfor ting er som der er. For eksempel; ”Hvordan kan det ha seg at pasienter som kommer blir bedt om å vente i et venterom, når de faktisk kommer for å treffe en lege?” Svaret kunne vært; ”Vi må styre flyten eller strømmen på en måte.” Hvor responsen kunne vært; ”Er et venteområde den eneste måten man kan styre en flyt på? Hvordan kunne dette gjøres annerledes? Hva gjør de andre steder?” Dette inviterer til samtaler om organisasjonen med ny tenkning hvor vi søker etter konstruktive og innovative måter for å bryte regelen om at man alltid må ha venterom for pasientene.

Tips for å forbedre kulturen i relasjoner

Skap mange muligheter for at ulike personer kan arbeide sammen og lære mer om hverandres måter å tenke på.

En av de enkleste tingene ledere kan gjøre for å bygge opp relasjoner som understøtter innovasjon er å skape stadige flere muligheter for tverrfaglig interaksjon. Gi en utfordring til et tverrfaglig team med sykepleiere, leger, ledere, kjøkkenpersonell og portører og sørg for gode fasiliteter. Be dem fokusere på å være tydelige om hvordan de kan skape en et åpent og tillitsfullt miljø hvor alle er nysgjerrige og respektfulle overfor hva andre tenker. Du kan få helt andre ideer som ikke ville ha kommet fram fra grupper med bare en yrkesgruppe.

**I et virkelig team er det gamle ordtaket ofte sant:
Produktet av helheten kan være større enn summen av delene.**

Bruk ett av de mange instrumentene som finnes for å kartlegge personlig stil som en måte å verdsette ulikhetene mellom seg selv og andre som forfriskende og nyttig.

Det finnes en rekke enkle instrumenter for å kartlegge personlige stiler som gir en struktur og et språk for å utforske hverandres ulikheter på en mer objektiv måte. Et eksempel er Myers-Briggs Type Indikator, og personalavdelingen din vil kjenne til andre. Kunnskapen og læringspotensialet fra slike øvelser er uvurderlig og skaper store diskusjoner om teambygging. Denne prosessen gir alle en større verdsetting av ulikheter innen teamet, og man unngår mulige frustrasjoner og får større forståelse i arbeidet framover.

Start en kontinuerlig dialog om hva teamarbeide og et tillitsfullt og åpent miljø betyr og hvordan det ser ut i virkeligheten.

En annen type ulikhet i team er det som kalles *mentale modeller*; bilder som individer naturlig skaper i sitt indre når de hører et ord. Hvis individer har ulike mentale modeller, kan det føre til konflikter og frustrasjoner når de prøver å arbeide sammen (se tekstboksen).

Et eksempel på frustrasjon som skyldes mentale modeller:

Jeg sier "La oss bli et velfungerende team" og du synes umiddelbart at det er en god ide. Men hvis min mentale modell av team er et mannskap på en seilbåt hvor jeg er kapteinen som roper ut ordre som jeg forventer at du følger, mens din modell av team er et fotballag hvor alle løper rundt og sparker ballen til hverandre og prøver å skape seg muligheter, så kan vi finne ut at vi ikke jobber så godt sammen som et team! Du vil bli frustrert over at jeg er for styrende og jeg vil frustreres over at du oppfører deg som om jeg burde sparke ballen over til deg.

Få med utradisjonelle medlemmer inn i teamet for å få med deres helt ulike synspunkter.

Med utradisjonelle mener vi for eksempel brukere av tjenestene, pårørende, folk i lokalsamfunnet, folk fra privat sektor, noen som vet lite om hvordan dere gjør tingene for tiden, universitetsstudenter, designere, ingeniører, familiemedlemmer osv. Sørg for å forberede medarbeiderne dine på hvordan de skal ta imot disse nye teammedlemmene. Hvis de friske synspunktene blir tatt imot med genuin åpenhet, nysgjerrighet og et ønske om å se hvor det fører oss, er det mulighet for å få nye tilnærminger til problemstillingene.

Vårt team er en virkelig blanding av NHS forbedringsspesialister, spesialister på forbedringsarbeid som ikke er helsepersonell, og noen som er nye ift forbedringsarbeid men kjenner praksisfeltet og NHS godt. Teamet inkluderer personer med forbedringsbakgrunn, som har en blanding av klinisk og ikke-klinisk bakgrunn. I tillegg har vi personer som kommer fra det britiske flyvåpenet, bilindustrien og finanssektoren. Ulikhetene i teamene gir styrke, provokasjoner og kreativitet. Det å ha med noen i teamet som er kliniske eksperter er svært nyttig og gir arbeidet vårt troverdighet. Vi setter ofte sammen par med personer innenfra og utenfra NHS for å sikre at ingenting overses og at vi får ny innsikt fra ulike perspektiver.

Sue Stanley
Direktør for forbedringstjenesten
Northampton General Hospital NHS Trust

Tilrettelegg for at personalet kan observere hverandre, kortvarige hospiteringer og lengre utlån av stillinger for å øke personers oppmerksomhet og verdsetting av ulike måter å tenke og arbeide på.

Slike strukturer bidrar til at medarbeidere utvikler en bredere tenkemåte gjennom at de får se tjenestene fra andres perspektiver. Eksempler kan være å få en lege til å følge etter en sykepleier i en time, eller en finanssjef til å følge etter en portør. Dette kan gi ny innsikt i hvordan man sammen kan gjøre tings annerledes til beste for pasienter og pårørende, så vel som for hverandre.

- Din eneste virkelige vei til innovasjon er gjennom mennesker. Du kan ikke gjøre det alene.

Tom Kelly, Adm. Dir. i designfirma IDEO

- Lederskap dreier seg ikke om hva du sier eller om hva du gjør. Lederskap er hvordan du får folk til å føle seg.

www.ryanjacoby.com

- Å undervurdere og ikke investere i den menneskelige siden av innovasjon er en vanlig feil.

Moss Kanter. R. (2006)
Innovasjon The Classic Trap.
Harvard Business Review s 73

Konklusjon

Med et stadig tøffere økonomisk klima er det ingen tvil om at NHS vil møte utfordringer som man aldri tidligere har sett maken til, og spesielt med de ambisiøse målene for tjenestene vi fortsatt må arbeide mot.

Innovasjon er ikke lenger en av de tingene som det er fint å gjøre hvis vi har litt tid til overs. Det er en helt kritisk del av driften, og alle vi som arbeider i NHS må se etter nye, forbedrede måter for å levere så gode tjenester som mulig, hver dag.

Ved å drive med innovasjon mener jeg ikke at vi må sitte i enerom hvor vi utvikler spisse tanker på jakt etter nye ting. Vi bør stjele nye ideer hvor som helst hvor vi ser dem – fra folk i nettverket vårt, helsetjenester i hele verden og industrien.

Selvsagt arbeider noen av de beste innovatørene hos oss nå, spesielt i praksis med pasienter. Som ledere må vi skape en atmosfære hvor de føler seg styrket, støttet og fri til å prøve ut nye ideer som kan skape en virkelig forskjell.

Hvis vi griper disse utfordringene i dag, vil de kommende årene ikke bare bli de mest utfordrende tider vi har sett, men også de mest spennende.

Sir David NicholSEN
Administrerende direktør for NSH i England

Rammeverket for en innovasjonskultur og de 31 praktiske tipsene i denne guiden gir en god start til å tenke på hvordan du og din ledergruppe kan angripe utfordringene og skape en kultur for innovasjon.

Det har aldri vært noen større utfordring for ledere i helsetjenesten.

Vedlegg:

Utsagn i et spørreskjema om innovasjonskultur

Å ta sjanser

1. Min nærmeste overordnede støtter meg hvis jeg vil prøve noe nytt.
2. Hvis jeg forslår en ny ide som mislykkes, vet jeg at jeg ikke vil bli sett ned på.
3. I min avdeling er den generelle tendensen å prøve ut nye ting framfor å holde på det gamle.
4. De øverste lederne er villige til å ta sjanser på nye ideer som kan gjøre tingene bedre.

Ressurser

5. Min nærmeste overordnede gir meg tid til å arbeide med en lovende ny ide.
6. I min avdeling finner vi de ressursene vi trenger for å finansiere innovative ideer.
7. Jeg føler at jeg har rimelig myndighet til å prøve ut en innovativ ny ide.
8. De øverste lederne sørger for at det både er tilgjengelig tid og penger for å støtte innovasjon.

Kunnskap

9. Hvis jeg ikke har den informasjonen jeg trenger, føler jeg meg komfortabel med å spørre min nærmeste overordnede om det.
10. Vi holdes generelt informert om det som skjer i andre avdelinger som påvirker vårt arbeid.
11. Det finnes mye informasjon tilgjengelig for meg om hva andre organisasjoner gjør for å møte de samme utfordringene som vi har.
12. De øverste lederne deler informasjonen åpent som er viktig for meg og mitt arbeid.

Mål

13. Jeg vet hva de prioriterte målene er i min avdeling.
14. Min nærmeste leder er tydelig på at innovative ideer er svært ønskelig.
15. Prioriterte forbedringsområder blir presentert for meg uten at løsningene er bestemt, slik at jeg får gode muligheter til å bidra med mine egne ideer.
16. De øverste lederne har tydelig uttrykt at innovativ ny tenkning er nødvendig for å møte noen av målene for vår organisasjon.

Belønning

17. Jeg er sikker på at jeg vil få anerkjennelse eller ros fra min nærmeste overordnede hvis jeg sender en ny ide videre.
18. Anerkjennelsen vi får her for å komme med nye ideer motiverer meg personlig til å bli mer innovativ.
19. Vi feirer det og takker når noen har prøvd ut en ny ide, selv om den ikke var det man vanligvis tenker på som vellykket.
20. De øverste lederne søker aktivt ut og anerkjenner innovativ tenkning.

Verktøy

21. Min organisasjon har lært meg å bruke metoder som støtter kreative, nye måter å tenke på.
22. Min avdeling bruker visse metoder for å skape kreative ideer for å imøtekomme de utfordringene vi har.
23. Jeg er i stand til å skape kreative ideer.
24. De øverste lederne demonstrerer aktivt innovativ og ny tenkning gjennom eget arbeid.

Relasjoner

25. I min organisasjon blir folk som tenker annerledes respektert for sine synspunkter.
26. Teamene jeg jobber i består oftest av folk med en blanding av ferdigheter og stiler.
27. Generelt er det en stor grad av ærlig og åpen kommunikasjon mellom avdelingene.
28. De øverste lederne viser legger til rette for et høyt nivå av samarbeid og tillit mellom kollegaer.

Overordnet

29. Min avdeling har en underliggende kultur som fremmer innovasjon.

- Det er ikke fordi ting er vanskelige at vi ikke tør.
Det er fordi vi ikke tør at ting er vanskelige.

Seneca