

Kreativitet er det sidste, vi må miste, og det første, vi skal bruge ressourcer på

I disse COVID-19 tider er bekymring og usikkerhed hos personalet to store spørgsmål, som ledelsen skal finde optimistiske svar på.

Så snart det er muligt, vil rigtig mange af os have et stærkt ønske om at vende tilbage til den kendte hverdag, den kendte faglige praksis og de kendte møder mellem borger og fagperson. Der vil hos personalet i kommuner og regioner være faglig bekymring for alle de borgere, hvis behov for en tid ikke er blevet mødt og de borgere, der har fået det dårligere. Mange fagpersoners iboende ansvarsfuldhed vil være stærkt optaget af at nå frem til disse borgere – at møde dem igen og at hjælpe dem igen. Borgerne vil også være optaget af at kunne genoptage hverdagen, som den var. Sandsynligheden er, at vi møder hinanden på kendte måder. COVID-19 som sundhedskrise kommer til grundlæggende at påvirke vores mulighed for at levere velfærd fremover, og vores finansieringsmulighed kan komme under pres. Lige nu er det langt fra sikkert, at vi kan vende retur til de kendte metoder og måder at skabe velfærd på. Det kan samtidigt være, at borgernes behov har ændret sig. Behov er nemlig også i den offentlige sektor både autentiske med udspring i borgernes unikke

behov og udbudsformet derhen, hvor borgerne tager imod de tilbud, der er. Borgerne oplever lige nu en forandret virkelighed, og det kan have ændret deres oplevelse af, hvad de har brug for af bistand fra kommuner og regioner. Det optimistiske svar fra ledelsen skal handle om, hvor meget vi lærer af kriser, og at vi sammen skal tro på, at vi kan finde løsninger, der er bedre egnet til de nye rammer og vilkår. Mere uddybende skal ledelsens svar handle om, at vi skal bruge kræfter på at få disse løsninger udviklet, at vi skal arbejde med at få ændret vores syn på, hvad der er godt og muligt og – endelig – at få fundet ud af, hvordan disse nye justerede

måder kan sprede sig i vores organisationer og blive den næste normale velfærd. Nøgleordet er kreativitet. Ledelsens opgave er at skabe fokus på kreativitet, så vi kan ”hælde de nye ideer på flasker” og gøre det til den næste organisatoriske strategi og den nye faglige praksis. Helt konkret er der en række ting, som ledelsen kan gøre.

Skab rum for kreativitet

Kriseledelse giver sjældent overskud til andet end at lede krisen. Mængden af opgaver er stor og krisen i sig selv skaber en lang række nye opgaver, som kræver øjeblikkelig opmærksomhed. Trods det bør

“ Mange fagpersoners iboende ansvarsfuldhed vil være stærkt optaget af at nå frem til disse borgere – at møde dem igen og at hjælpe dem igen.

ledelsen forsøge at finde tid til selv at reflektere og at bede andre om det samme. Det er nu, at udviklingskræfterne i organisationen skal smøre ærmerne op, iagttage, være undrende, lytte og skrive iagttagelser ned. Kreativitet opstår, når presset letter en lille smule – og dermed vil kreativiteten ikke have gode vilkår, når alle er dybt engageret i at løse det kritiske problem – her vil langt de fleste forlænge verden med kendte brædder. Det er at skrue op for intensiteten af indsatsen men blive inden for de kendte faglige vaner. Ved bevidst at skabe rum for refleksion kan vejen frem til den nye løsninger være både kortere og bedre.

Giv plads til eksperimenter

Giv maksimal opbakning til enhver, der tør give slip på det kendte for at prøve noget nyt i de nye rammer, som krisen har pålagt os. I kriser holder vi krampagtigt fast i ”de kendte værdier” – men det er ved at give slip og at give sig i kast med udvikling, at vejen til ny normalitet findes. Det er ved at presse sig selv på de utænkelige spørgsmål og ved bevidst at kikke forbi de vedtagne konventioner, at der kan findes svar, der er bedre end den velfærd, som vi skaber i dag.

Stil åbne spørgsmål

Normalt i kriser vil vi spørge: Hvad kommer dette til at betyde for os og for borgerne? Hvad må vi aflyse? Hvad kan vi ikke gøre? Vi kender det fra sparekataloger med videre. Men ved at stille åbne og undersøgende spørgsmål kan vi forme velfærd på en ny måde, så vi ser mulighederne: Hvad er det vigtigste at gøre? Hvilke ressourcer har borgerne? Hvilke andre måder kan vi arbejde på? Dermed kommer vi på den anden side af faglige vaner og indgroede forestillinger om, hvad der er muligt. Således åbner vi for nye relevante måder at møde borgerne på og at samarbejde på.



HELENE BÆKMARK

Fhv. kommunaldirektør
Konsulent med eget
firma, BBLIK

Hurtig idédeling

Når COVID-19 tvinger os til at arbejde mere adskilt samtidig med, at vi skal finde nye svar på mange spørgsmål, er det afgørende at skabe optimisme gennem systematisk spredning af idéer. Løft i kreativitet og nye løsninger er sjældent et resultat af ét menneskes indsats. Nye idéer bliver til værdifuld praksis, når mange former, afprøver og evaluerer – og den første byggesten overhovedet er at skabe metoder, der hurtigt kan dele idéer. Spredning af idéer har tillige den fordel, at fagpersoner og ledere oplever sig som en del af en kollektiv enhed, der forsøger at finde nye løsninger – og ledelsen får kommunikeret, at vi lige nu har brug for, at alle bruger deres kreativitet. Det er nødvendigt med dette tydelige signal, fordi vi i kriser er utroligt opmærksomme på, hvad der er rigtigt og klogt at gøre – og ved at skabe systematiske metoder til at dele ideer får ledelsen mulighed for at kickstarte en kultur, der kan få dybdegående positiv betydning for organisationen.

Dyk ned i data

Al ledelse handler om at kombinere erfaring og viden. Det er de to ting, som lederen bruger i den uendelige række af vurderinger af konkrete situationer, der udgør en arbejdsdag. I krisesituationer har konteksten flyttet sig, og selv den bedste erfaring eller ypperste viden bliver mindre god. For at bedrive ledelse i krisesituationer og at kunne gribe ud efter de nye relevante løsninger, er det afgørende at studere data og integrere dem bevidst og metodisk i beslutningstagningen. Der er brug for at se på egne data og andres data. Der er brug for at stille sig selv spørgsmålet; hvad viser data os, som vi ikke har set før? Hvilke data overrasker mest? Hvilke data har vi brug for? Det er alt sammen fordi, at alle beslutninger i kriseledelse naturligvis hviler på en

lang række ubekendte og fordi ledelse har brug for at kunne bygge sine beslutninger på et nyt sæt af logikker og afvejninger.

Gør det strategisk

Det er ledelsens ansvar, at COVID-19 ikke blot er en hektisk tid med bekymring og usikkerhed. Igangsæt derfor en process, så alle kan se, at de mange kræfter, der er brugt, og de nye ting, der er forsøgt, har en langvarig værdi for organisationen – og dermed for borgerne.

Processen kan med fordel indeholde følgende elementer:

- Genbesøg strategierne og de faglige valg: Hvad var vores vigtigste strategiske mål og holder de stadigvæk?
- Skab refleksionsrum og indsamle her viden om, hvilke midlertidige former for velfærd der faktisk virkede – store som små ting
- Analysér den samlede mængde af viden og find ud af, hvor der er gevinster i forhold til den kendte praksis, og hold udkik efter øget værdi for borgerne og øget målgruppeinklusion.
- Find et mindre antal ting i den kendte praksis, som I vil ændre fremadrettet, og læg vægt på, at dét, som I vælger, er egnet til at have gennemtrængende effekt og at øge målgruppeinklusion.
- Skab begejstring og motivation ved at vise, hvor vigtig den kollektive indsats har været for, at I som organisation er lykkedes med at kunne skabe en bedre velfærd fremover, OG at I fremover kan møde borgerne med en mere effektfuld velfærd. ■

KRONIK

Kronikken er et rum for debat og vidensdeling. Der er plads til 7.000 enheder inklusive mellemrum. Teksten sendes sammen med et portræt til redaktør Tom Ekerøth på tek@kl.dk, som også kan kontaktes på telefon 33 70 32 94.