

2 min. 10-12-2010

Fra løse ideer til samlede koncepter

Læsevejledning til idérapporten fra konferencen "Kunsten at lede på tværs"

Skribentinfo



Lederweb

Sekretariat for Væksthus for Ledelse

Væksthus for Ledelse

Her kan du læse en vejledning til idérapporten fra arbejdskonferencen omkring Kunsten at lede på tværs.

Ideku®-metoden

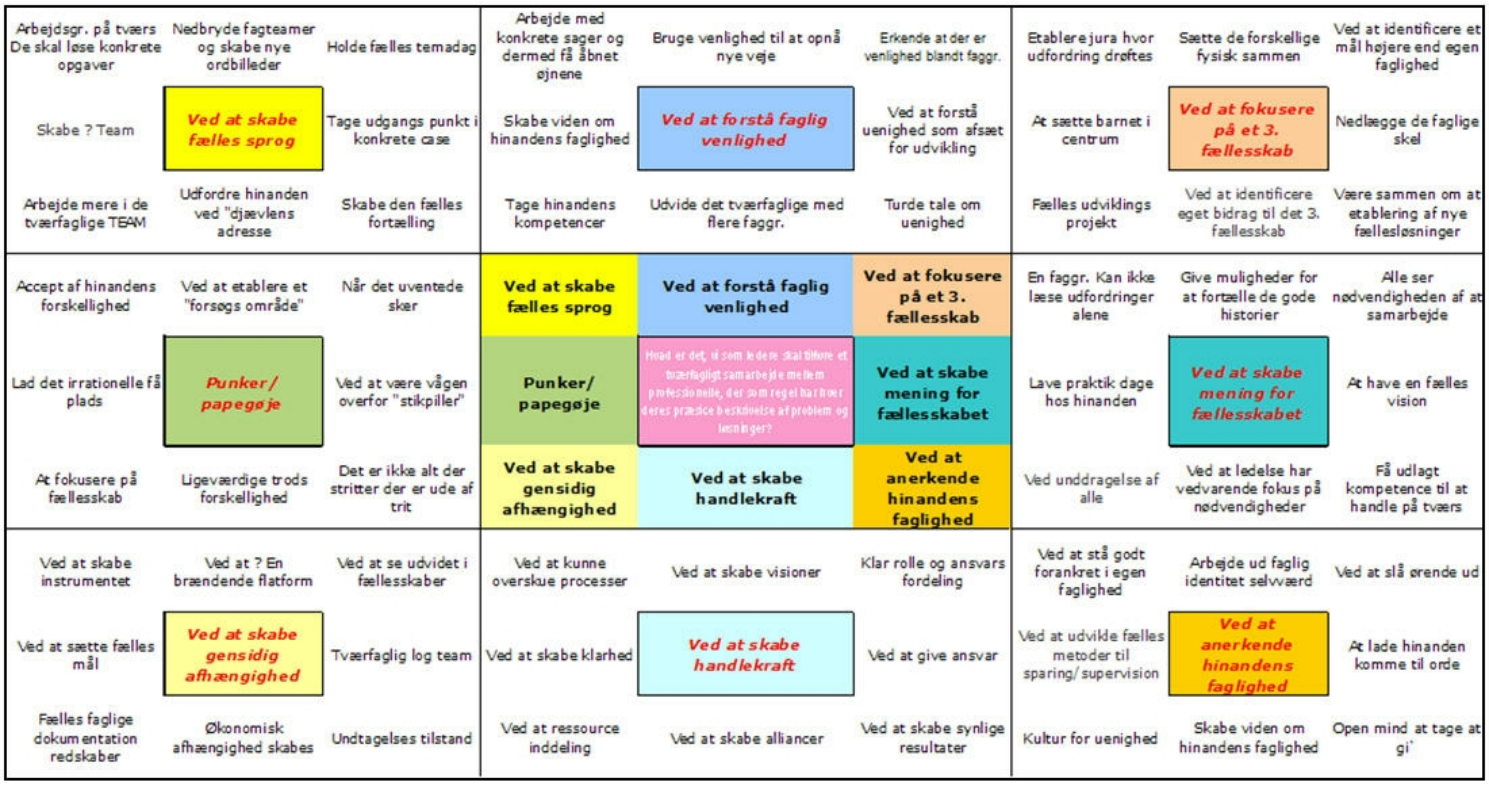
På konferencens 2. dag blev der gennemført en intensiv ideudviklingsproces. Her blev deltagerne gruppevis bedt om at finde forskellige typer af svar på de ti påtrængende spørgsmål fra 1. konferencedag suppleret med andre spørgsmål, de selv kunne tilføje.

Idéprocessen foregik efter metoden Ideku® – sudoku med ideer. Navnet henviser til, at alle grupper blev udstyret med sudoku-lignende spilleplader med det afgørende spørgsmål i det midterste felt. I midten af hver af de otte store kvadrater uden om, skulle deltagerne formulere ”retninger”, dvs. otte måder at besvare spørgsmålet på.

Retningerne begynder typisk med ”Ved at …” – fx ”ved at involvere forældrene” eller ”ved at skabe bedre incitamenter”.

Til sidst skulle de uden om hver retning skrive op til otte konkrete ideer på små Post-It-lapper. På hver spilleplade kan der således være 64 små ideer, og hver gruppe havde to spilleplader at gøre godt med. I alt genererede processen i løbet af et par timer 912 ideer.

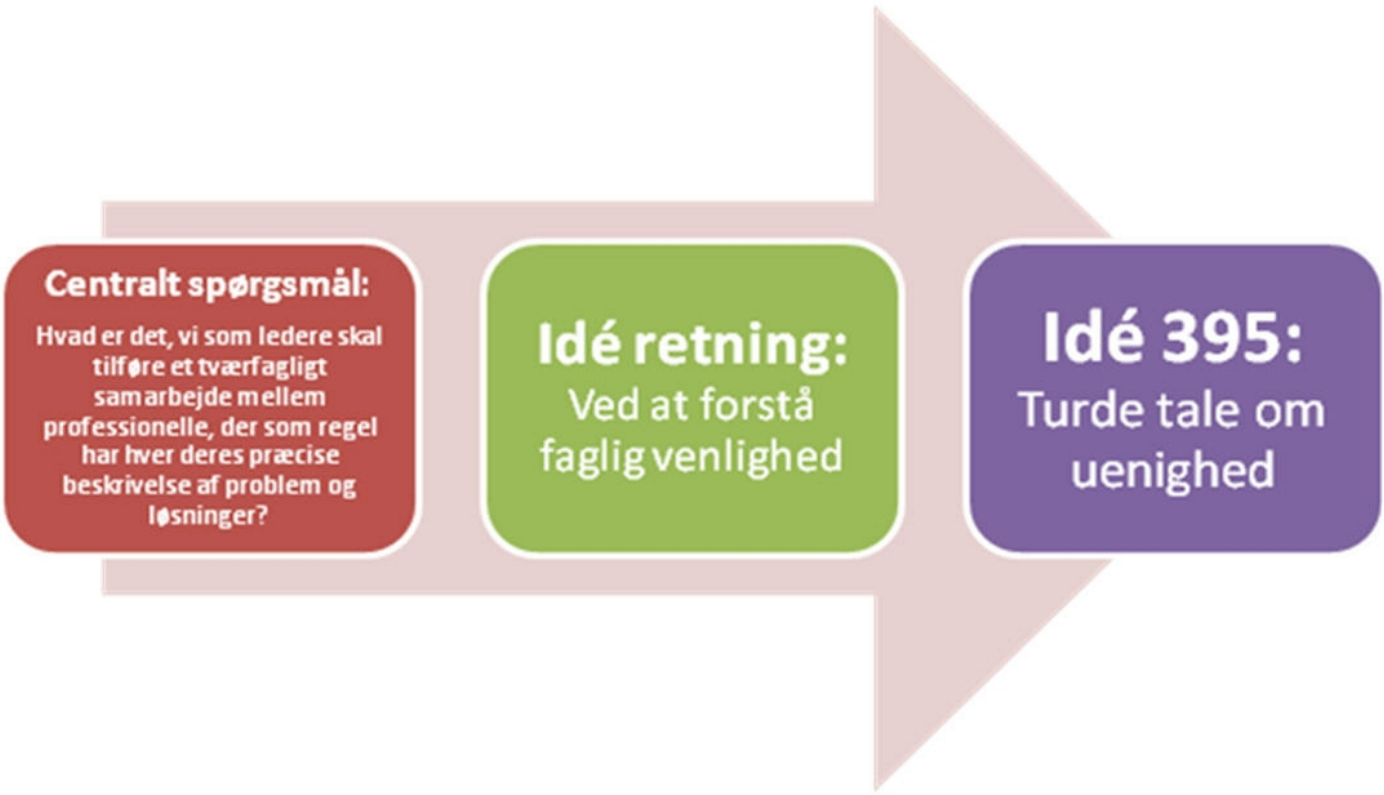
Nedenfor er vist et eksempel på en udfyldt Ideku® plade:



Analyseprocessen

Hvordan kan man så arbejde videre med 912 ideer, som alle er skrevet ned på små Post-It-lapper? For at gøre ideerne brugbare må man for det første få dem samlet og tastet ind i en database, så man kan sortere og systematisere dem. Men det er ikke nok. En nok så systematisk liste med 912 punkter kan de færreste bruge til noget. Der skal mere til.

Heldigvis har Ideku®-processen en indbygget strukturering. Alle ideer refererer nemlig ind til et centralt spørgsmål, som igen henviser til en idé-retning. Eksempelvis giver idé nr. 395 ”Turde tale om uenighed” måske i sig selv ikke så meget mening. Dens indhold toner meget tydeligere frem, når man kan se, at netop denne idé hænger sammen på følgende måde:



Ideen ”Turde tale om uenighed” kan tolkes som følger: ”Som ledere skal vi facilitere en dialog som åbner op for at faglig uenighed ofte kan bidrage til at skabe bedre tværfaglige løsninger”.

Der er selvfølgelig andre mulige tolkninger. Pointen er, at sammenhængen imellem spørgsmål, retning og idé giver nogle mere meningsfulde ideer, end hvis man kigger på ideen isoleret.

Ideernes kraftfelter

Man kan gå endnu videre i analysen ved at gruppere ideerne ud fra de spørgsmål og idé-retninger, de er knyttet til. Gruppernes i alt 20 ”spilleplader” kunne koges ned til 11 spørgsmål, fordi mange grupper havde valgt at arbejde med de samme eller stærkt beslægtede udgangsspørgsmål.

På spillepladerne var der tilsvarende 30 retninger, der var distinkt forskellige. Hver af de 912 ideer i databasen kan derfor placeres i dette krydsfelt mellem spørgsmål (vist vandret med spørgsmålets nøglebegreb) og retninger (vist lodret med retningens kerneord). Resultatet er vist i nedenstående tabel:

Rækkeetiketter	Vision	Tillid	Børnehensyn	Kontrol	Inddragelse	Prioritering	Radikalitet	Professionelle	Ressourcer	Koder	Resultatorientering	Hovedtotal
Innovation	5		7	13		15	8	12	15	19	22	116
Organisation	8	5	6	6	7				19	16	12	79
Samarbejde		9		8	4			25		12	9	67
Fokus	5		5	8			21		3	12	13	67
Kommunikation		14	9			7		3	11	10	10	64
Mod		6		8		11	4	4		6	6	45
Viden					7		9				25	41
Mening				5	5		4	8	8	5	5	40
Spørg	6					6	3	4	6	7	4	36
Involvere			5			2	8		8		12	35
Ledelse			4			11	5			4	9	33
Handling	4					10		11	7			32
Økonomi					8		11	2	7			28
Siloer	3										24	27
Faglighed						4		12		11		27
Ansvar		5				6		11			5	27
Planlægning					8		7		6			21
Udfordre				5						8	6	19
Vision					7	2				1	8	18
Rollemodel											18	18
Værdier							5			7		12
Succes										5	6	11
Dokumentation	5					4						9
Kultur										8		8
Forældre					7							7
Incitamenter									6			6
Tilbud			5									5
Afmagt											5	5
Respekt										5		5
Forenkling									4			4
Hovedtotal	**36**	**39**	**41**	**53**	**53**	**78**	**85**	**92**	**100**	**136**	**199**	**912**

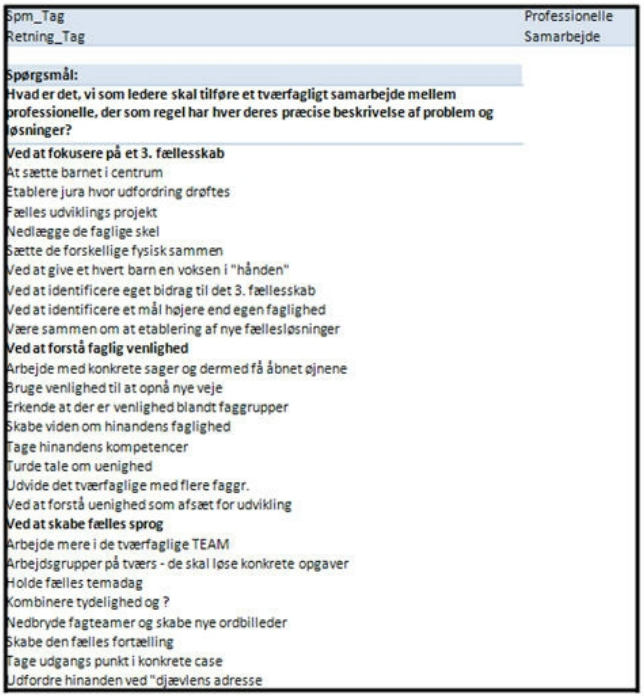
Tabellen er farvekodet, så de grønne kasser er de ”kraftfelter”, hvor der er mange ideer. I de gule felter er der relativt mange ideer, i de røde få og i de hvide ingen ideer.

Fra kraftfelt til koncept

Med denne viden om, hvilke kombinationer af spørgsmål og retninger der rummer mest idekraft, kan man gå målrettet på jagt efter interessante koncepter. Ved at kigge samlet på alle ideerne i ét kraftfelt, kan man prøve at fortolke sig frem til nye interessante løsningskoncepter – veje det kan være spændende at udforske nærmere og mere konkret fx i den enkelte kommune.

Et eksempel på denne proces kan være fortolkningen af de 25 ideer, som er knyttet til spørgsmålet ”Professionelle” og retningen ”Samarbejde”:

25



Spm_Tag	Professionelle
Retning_Tag	Samarbejde
Spørgsmål:	
Hvad er det, vi som ledere skal tilføre et tværfagligt samarbejde mellem professionelle, der som regel har hver deres præcise beskrivelse af problem og løsninger?	
Ved at fokusere på et 3. fællesskab	
At sætte barnet i centrum	
Etablere jura hvor udfordring drøftes	
Fælles udviklings projekt	
Nedlægge de faglige skel	
Sætte de forskellige fysisk sammen	
Ved at give et hvert barn en voksen i "hånden"	
Ved at identificere eget bidrag til det 3. fællesskab	
Ved at identificere et mål højere end egen faglighed	
Være sammen om at etablering af nye fællesløsninger	
Ved at forstå faglig venlighed	
Arbejde med konkrete sager og dermed få åbnet øjnene	
Bruge venlighed til at opnå nye veje	
Erkende at der er venlighed blandt faggrupper	
Skabe viden om hinandens faglighed	
Tage hinandens kompetencer	
Turde tale om uenighed	
Udvide det tværfaglige med flere faggr.	
Ved at forstå uenighed som afsæt for udvikling	
Ved at skabe fælles sprog	
Arbejde mere i de tværfaglige TEAM	
Arbejdsgrupper på tværs - de skal løse konkrete opgaver	
Holde fælles temadag	
Kombinere tydelighed og ?	
Nedbryde fagteamer og skabe nye ordbilleder	
Skabe den fælles fortælling	
Tage udgangs punkt i konkrete case	
Udfordre hinanden ved "djævlens adresse	





De 25 ideer er blevet til konceptet ”Projekter eller sager med en ny dagsorden”. Kernen i konceptet er at redefinere og omtænke, hvordan man sætter projekter i gang ved at fokusere på en fælles faglighed frem for en individuel faglighed.

På samme måde giver idérapporten eksempler på en mulig konceptudvikling i 10 andre af ide-databasens kraftfelter.

Læs også

Kunsten at lede på tværs