



⌚ 4 min. 👁 22-08-2014

4 forudsætninger for innovative medarbejdere

Innovation er ikke forbeholdt de kreative. Det er et fag eller et sæt kompetencer, alle kan lære. Men for at medarbejderne kan skabe innovation, kræver det, at lederne er modige, kan lede på tværs af siloer og inddrage bredt. Og så skal innovation gøres til en del af driften.

Skribentinfo

[Stine Hinge](#)Leder af sekretariatet
Lederweb

Innovation udføres ofte af ildsjæle "under radaren". Nu er innovation også flyttet ind i maskinrummet hos beslutningstagerne og i driften. Innovationsledelse kan forstås som det, der driver innovation fremad og får innovation til at lykkes. I denne optik udøves det på alle niveauer på arbejdspladserne.

Hvad skal der til for at lede innovation? Det spørgsmål har Center for Offentlig Innovation sat sig for at besvare gennem interviews med en række politikere, chefer og innovationskonsulenter.

Fælles for de interviewede er en bevidsthed om, at detailstyring og puljer til innovation, ikke er det, der får innovationen til at ske.

Her kan du læse, hvad de interviewede i Center for Offentlig Innovations undersøgelse mener, der skal til for, at du som leder kan få innovation til at ske:

1. Gør målet kendt

Den gode innovationsleder værdsætter både sikker drift og nytænkning og forstår, at innovationsarbejdet

ikke altid foregår efter en fast formel, men er bedst, når det sker i eksperimenter med prototyper og prøvehandling. Derfor skal du som leder åbne organisationen og facilitere møder mellem forskellige kræfter og perspektiver på opgaverne.

”Vores innovationsarbejde sker under overskriften: Mental frikommune. Mange af begrænsningerne, vi møder i innovations- og afbureaukratiseringsarbejdet, er mentale, ikke reelle. Meget af det er i hovederne på os selv.” Lisa Gramkow Østergaard, chefkonsulent i Ikast-Brande Kommune.

Medarbejderne skal anerkendes for at dyrke deres uvidenhed og for at inddrage mange perspektiver i udviklingen af nye ideer, men de skal samtidig kende formålet og hensigten med opgaven eller projektet og mærke opbakning.

Både medarbejdere og ledere blandt de interviewede fortæller, at de ofte ikke på forhånd kender vejen til målet og måske heller ikke selve målet, men at det er vigtigt, at de kender politikernes og ledernes hensigter og intentioner og dermed den ønskede effekt af et tiltag. Sådan kan medarbejderne gradvist udvikle deres innovationskompetencer og opnå vilje og mod til at påtage sig nye udfordringer.

De interviewede peger på, at det er bedst at fejle hurtigt – dvs. tidligt i processen – for der er fejlen typisk billig at begå.

2. Gør innovation til en del af hverdagen

Flere peger på, at det typisk er i implementeringsfasen, at innovationsarbejdet strander. Det skal gå virkelig godt med prototypen, før man kan forvente, at det vil gå bare nogenlunde i det virkelige liv. I udviklingsfasen har man typisk samlet alle dem, der gerne vil projektet, mens man først møder modstanderne bagefter, når implementeringen skal finde sted.

Udfordringen med at få implementeret løsninger kan skyldes den omfattende brug af innovationspuljer og projektorganisering. Hvis finansieringen stopper og projektet afsluttes, når den nye løsning er udviklet, men endnu ikke taget i brug, ender løsningen formentlig med at skuffe.

Derfor må innovation ikke være noget ekstra arbejdspladsen gør – en pulje der søges – og så er alle kreative og innovative i et projekt, inden de vender tilbage til deres ”rigtige opgaver”. Innovation skal i stedet tænkes ind i organisationens kerneopgaver og processer.

’Offentlige topledere jonglerer måske med 10-20 dagsordener på én gang, så der er stor konkurrence om den ledelsesmæssige opmærksomhed. Man gør derfor ikke offentlig innovation en tjeneste ved at italesætte det som en helt selvstændig udfordring. Behovet for innovation skal kobles til de andre vigtige dagsordener’. Torben Buse, vicedirektør i Socialstyrelsen.

3. Inddrag bredt – og få toplederne med

Idéer til innovation spirer både oppe og nedefra, udefra og indefra. Ledere skal inddrage bredt i udviklingen af opgaverne, så nye kreative idéer bliver skabt og gennemført. Arbejdet foregår i den daglige drift, i teams, i projekter, i byrådene og de politiske udvalg, på direktionsgangene og ude omkring i samarbejde med civilsamfundet og virksomhederne.

De interviewede ser det som positivt, når topledelsen sætter innovation på dagsordenen og arbejder for at skabe gode rammer og incitamentsstrukturer samt en innovativ kultur. Men omvendt kan topledelsens engagement i innovation indebære en risiko, hvis topledelsen tror, den kan 'bestille en innovation' til udførelse i den gamle problemløsnings logik, hvor den kender udfaldet på forhånd.

"Finanskrisen har betydet, at det er slut med innovation som 'sådan noget må vi også ha'. Nu får man kun penge til den slags, hvis topledelsen prioriterer det, og det gør de kun, hvis det har en dokumenteret værdi for kerneforretningen." Lars Thuesen, udviklingschef i Kriminalforsorgen

4. Få politisk opbakning

Politikerne spiller en vigtig rolle i innovationsarbejdet. Der skal politisk mod og vilje til at tage fat om samfundets 'wicked problems'. Skal noget for alvor forandres, er det en fordel, hvis politikerne er enige om at sætte gang i processer uden at kende svaret på forhånd. I samarbejde med embedsværket og borgerne kan politikerne igangsætte eksperimenter og få indblik i borgernes oplevelser for at finde gode løsninger, som ingen kender på forhånd, og som kan komme fra alle kanter.

Værdien af politisk lederskab i innovationsarbejdet er ofte undervurderet – især af politikerne selv. Innovation med større forandringer til følge forudsætter, at politikerne vil påtage sig ledelsen og gå forrest i arbejdet med at formulere nye visioner og mål. Det kan politikere opleve som en farefuld færd:

"Innovation er at forlade det kendte. At turde stille sig ud på kanten af sine erkendelser og praksis og forholde sig tvivlende til, om det man hidtil har gjort, er det bedste, man kan gøre. Hvis man som politiker stiller sig derud, er det i den politiske debat det samme som at sige, at man ikke selv har gjort det godt nok. Hvilken politiker vil gøre det?! Oppositionen kan jo slå det ihjel på 10 sekunder." Helene Bækmark, direktør for ældre- og handicapområdet i Odense Kommune.

Artiklen bygger på rapport fra Center for Offentlig Innovation. Læs hele rapporten her:

<http://coi.dk/> (<http://coi.dk/>)

Læs mere:

[Innovation i hverdagen](#)

[Hvad er innovation?](#)

[Sæt gang i de store tanker med små glimt](#)

[Leder: Flyt dig fra bordenden og skab nye løsninger](#)

Væksthus for Ledelse • [Weidekampsgade 10, 2300 København S](#) • [22 43 11 00](#) • info@lederweb.dk • [Cookiepolitik](#)