



🕒 2 min. 👁️ 📌 01-06-2023

Har I en innovationskultur?

Ét af de centrale omdrejningspunkter i diskussionen af offentlig innovation er spørgsmålet om "nulfejskultur" versus "innovationskultur". Men behøver sikker drift og innovation være modsætninger?

Skribentinfo

[Christian Bason](#)

MindLab

Nytænkning er afgørende for at udvikle organisationens kerneopgaver. Innovation skal derfor være en del af organisationskulturen.

Mange ledere spørger dog hvad en innovationskultur konkret indebærer, og hvordan de kan håndtere krav om kvalitet og retssikkerhed, samtidig med at de opfordrer medarbejderne til at være mere eksperimenterende og risikobetonede i deres adfærd.

Følgende håndtag kan medvirke til at fremme en mere innovativ og risikovillig kultur blandt offentlige ledere og medarbejdere:

Fejl tilladt

Ingen offentlige organisationer er helt fejlfri, ligesom ingen private virksomheder er det. Men kulturen på mange offentlige arbejdspladser åbner ikke i særlig høj grad op for, at man anerkender og taler åbent om fejl.

Man kan sige, at medarbejderne skal have afmonteret deres tryghedsgen. Men endnu vigtigere må ledelsen vise tillid og se fejl som et positivt udtryk for, at der sker noget nyt.

Du må som leder kommunikere, at medarbejderne ikke mister jobbet over en fejl (det kan til gengæld godt være de mister jobbet, når de har lavet samme fejl tre gange!).

Kontrol kan være nødvendig, men kan også være spild af tid. Nogle fejl kan rettes uden større konsekvenser for interessenter eller brugere, og derfor kan et vist fejlniveau være helt acceptabelt.

Man må i mange tilfælde spørge sig selv, om ikke tiden kan bruges bedre på udvikling. Lederens opgave er at sætte rammerne for, hvor det er tilladt at begå fejl, og at fokus flyttes fra placering af skyld til erkendelse og læring.

Gode processer

Styr på processerne har to dimensioner i innovationsøjemed. For det første skal flere ledere og medarbejdere respektere, forstå og gerne mestre innovationsprocessen (idéskabelse, selektion, gennemførelse).

For det andet skal der findes gode processer for organisationens drift, som dels betyder, at der kan innoveres uden at man mister grebet om kerneforretningen, dels betyder, at kvalitet kan sikres uden den kontrol, som hæmmer innovationskulturen.

Det er faktisk ofte muligt at tilrettelægge arbejdsgange, der forebygger fejl, således at det er processen der regulerer kvaliteten, frem for en kontrolinstans. Et redskab i den sammenhæng kan være lean management.

Delegation og ansvar

Øget ansvar til mellemledere og frontmedarbejdere kan i sig selv øge kvaliteten i opgaveløsningen. Fladere hierarkier og tillid til den enkelte er en forudsætning for en styrket innovationskultur.

Delegation af ansvar, eksempelvis til institutionsledere, indebærer imidlertid også, at der kan være et betydeligt behov for kompetenceudvikling, når lederne skal bevæge sig fra at være "mest kollegaer" til "mest ledere". Lederrollen er en kompetence i sig selv.

Værdibaseret ledelse

Ledelsen skal prioritere nytænkning som betydningsfuldt for organisationen, hvis en innovationskultur for alvor skal udvikles. Et eksempel er Hillerød Kommune, som på et tidspunkt italesatte innovationskulturen ved at formulere en værdi som "vi er risikovillige".

Tjek innovationskulturen

Du kan bruge denne tjekliste til at se om I har en innovationskultur på jeres arbejdsplads: Vi fremmer velovervejet, risikovillig adfærd og regel-brydning

- Vore medarbejdere har en klar idé om, hvordan innovation kan hjælpe os med at nå vore mål
- Vi har en stærk dedikation til at udvikle vores medarbejdere
- Vores innovationsstrategi er klart formuleret og kommunikeret, så alle ved hvor vi gerne vi blive bedre
- Vores udviklingsprojekter er normalt færdige indenfor de afsatte tids- og ressourcerammer
- Medarbejderne er gode til at arbejde på tværs af organisationen
- Vi har en god fælles forståelse af hvad der er organisationens kernekompetence
- Medarbejderne er alle involveret i at komme med gode forslag og ideer
- Vi lærer af vores fejl
- Vores belønningssystemer understøtter innovation
- Vi er gode til at arbejde i team.

Kilde: Velfærdsinnovation – ledelse af nytænkning i den offentlige sektor

Artiklen er oprindeligt bragt på Lederweb i 2007