VÆKSTHUS FOR LEDELSE



4 min. 11-04-2014

Hvad er innovation?

Innovation er en idé, der omsættes til praksis og skaber værdi. Men innovation varierer i størrelse og gennemslagskraft og behøver ikke altid at være noget helt nyt. I denne artikel definerer innovationsforsker Catharina Juul Kristensen, hvad innovation i den offentlige sektor er – og hvad det ikke er.

Skribentinfo



Catharina Juul Kristensen
Lektor og innovationsforsker
Roskilde Universitet

Hvad er innovation egentlig? Innovation er nye ideer, der omsættes til praksis og skaber værdi. De udgør et brud med tidligere praksis, og er med til at skabe værdi inden for organisationens kerneområder.

Denne definition er i dag udbredt inden for forskningen i offentlig innovation.

> Innovation er nye ideer, der omsættes til praksis og skaber værdi. De udgør et brud med tidligere praksis, og er med til at skabe værdi inden for institutionernes kerneområder

Radikal og inkrementel innovation

Innovationer varierer i størrelse og gennemslagskraft. De kan være radikale og udgøre helt nye tiltag nationalt eller inden for en bestemt sektor, eller som diametral modsætning være små, afgrænsede innovationer, der implementeres lokalt. Andre igen er inkrementelle, de udvikles trinvis over en længere periode. Men de er alle innovationer.

Radikal innovation
SKATs digitalisering af selvangivelsen er et eksempel på en radikal innovation. Digitaliseringen indebar en helt ny måde at kommunikere med borgerne på omkring deres selvangivelser.

Kombinationer af ny og kendt viden

Når der er et krav om, at innovationer skal udgøre et brud med tidligere praksis, betyder det ikke, at der skal være tale om noget hidtil uset. Innovationer kan også bestå af kombinationer af ny viden og kendt viden, og være inspireret af tiltag i andre institutioner og sektorer, eller i andre lande. Det afgørende er, at den viden, der kombineres, bliver brugt på nye måder eller i nye sammenhænge.

Eksempel

Indsatsen i et nyetableret nattilbud for socialt udsatte kvinder er et eksempel på dette. Her har lederen og medarbejderne arbejdet strategisk med at skabe fysiske rammer og metoder i det sociale arbejde, der skaber de bedst mulige rammer for kvinderne for at benytte nattilbuddet, og dets tilbud om professionel støtte og rådgivning. Deres metoder er bl.a. udviklet i dialog med eksisterende hjemløsetilbud og kombineret med en klart formuleret ambition om at skabe et åbent og trygt tilbud, hvor kvinder kan opholde sig uden at være i fare for overgreb (brud med praksis i mange andre tilbud, og del af tilbuddets formelle formål). Lederen har således sammen med medarbejderne inddraget erfaringer fra andre tilbud, kombineret dem med det formelle formål og egne fagligt funderede ideer og ambitioner, og har skabt et velfungerende tilbud for målgruppen.

Innovation skaber værdi

De nye innovative tiltag skal ikke blot omsættes til praksis. De skal også skabe værdi inden for institutionens kerneområder.

Værdibegrebet er bredt for at kunne inkludere de mange forskellige indsats- og arbejdsområder, der findes inden for den offentlige sektor. Innovationer kan både have til formål at skabe øget effektivitet og kvalitet i institutionen, økonomiske besparelser og værdineutrale løsninger, og være rettet mod at skabe demokratisk, social og kunstnerisk-æstetisk værdi.

Der skabes ofte flere forskellige former for værdi gennem udviklingen og implementeringen af innovationer. Et tænkt eksempel er en organisatorisk innovation på et plejehjem, hvor der arbejdes med innovation til at skabe øget effektivitet i arbejdet og som samtidig giver mulighed for at tilgodese beboernes individuelle ønsker og behov (beboeroplevet kvalitet, social værdi).

Men innovation er ikke altid et gode

Innovation kan også have negative konsekvenser for borgere og medarbejdere, f.eks. gennem langsigtede forringelser af kvaliteten af serviceydelser og arbejdsvilkår. Eftersom offentlige institutioner har et særligt (etisk) ansvar over for borgerne og samfundet, er det vigtigt, at ledere og medarbejdere løbende diskuterer etik, og de mulige fordele og ulemper de påtænkte innovationer kan have, inden de implementeres. Derudover skal innovationen og dens eventuelle værdiforringelse evalueres efter, den er sat i værk. Man skal vurdere balancen mellem fordele og ulemper af innovationen.

Strategisk, ledelsesstyret innovation

Strategisk, ledelsesstyret innovation er blevet fremhævet som en god og attråværdig form for offentlig innovation. Samtidig er større, radikale innovationer blevet talt frem som ideal. Fokus er blevet rettet mod (top)ledernes ansvar og rolle i forbindelse med innovation. Der må gerne tænkes stort og anderledes. De har også mulighed for at forhandle økonomi, legitimitet mv. på plads i forhold til udviklingen og implementeringen af nye innovative ideer.

Det dominerende fokus på denne form for innovation kan dog let skygge for andre, mindre synlige innovationsformer: De upåagtede hverdagsinnovationer, der iværksættes af mellemledere, teamledere og medarbejdere.

Upåagtede innovationer

Upåagtede innovationer sættes i værk af medarbejdere og underordnede ledere som en del af deres daglige praksis. Deres initiativer er tit ikke tænkt som innovationer. De ses i stedet som en naturlig del af arbejdet. Noget der gør det lettere og mere effektivt – og måske også lidt sjovere.
Denne type af innovationer udgør ofte mindre afgrænsede innovationer, men de kan udvikles og få større betydning for organisationen.

Eksempel

En gadeplanmedarbejders initiativ til at få et fast lokale, hvor hun kunne mødes med de hjemløse, er et eksempel på en upåagtet innovation. Ideen løste et konkret problem i hverdagen, ro til at snakke med de hjemløse. Lokalet skabte gode rammer for uformelle samtaler, støtte og rådgivning, og for at skabe kontakt til de relevante sagsbehandlere i socialforvaltningen. Møderne var de første skridt mod (gen)etableringen af en social indsats for de hjemløse. De medvirkede til at opfylde forvaltningens strategier og mål på området, og skabte rammerne for en god, professionel dialog med de enkelte hjemløse.

Forandring er ikke nødvendigvis innovation

Innovation er dermed ikke kun er større, strategiske innovationer, der bevidst iværksættes og styres af en styregruppe. De kan også være små inkrementelle, og upåagtede tiltag, der initieres af i de yderste led af organisationen. Hvordan kan de små afgrænsede, inkrementelle og upåagtede innovationer adskilles fra forandring? Og fra almindelig kompetent og engageret udførelse af arbejdet? Hvorfor skal det kaldes innovation?

Disse spørgsmål udgør en vedvarende udfordring for innovationsforskningen og for planlægningen og udnyttelsen innovation. Den afgørende forskningsmæssige forskel er, at innovationer altid er kendetegnet ved at udgøre et brud med tidligere praksis, noget nyt, i organisationen, og at de skaber værdi i forhold til kerneopgaverne.

Opmærksom ledelse

For at udnytte de mange gode innovationstiltag i den offentlige sektor, drage nytte af de mange gode ideer fra lederkolleger, medarbejdere og samarbejdspartnere, og imødekomme de vedvarende krav om øget effektivitet, kvalitet og bredde er det vigtigt som leder at skabe gode rammer for strategisk innovation på alle niveauer i organisationen.

Dette kræver samtidig en strategisk opmærksomhed på de mindre synlige hverdagsinnovationer, de upåagtede innovationer. Lederen skal være opmærksom på, hvad hverdagsinnovationerne bidrager med, hvordan de kan understøttes og udvikles og, hvordan de kan skabe grundlag for større strategiske innovationer.

Læs mere

Bestil eller download Væksthus for Ledelses publikation Innovation i hverdagen