



🕒 6 min. 👁️ 📌 04-10-2013

Kend de 4 grundsten for innovation

Der er brug for et endeligt opgør med myten om, at det private erhvervsliv er bedre gearet til innovation og nytænkning end det offentlige. Det skal ske igennem integrationen af fire innovative grundsten, som du kan læse om her.

Skribentinfo



[Jonathan Løw](#)

Iværksætter og foredragsholder

Jonathan Løw

Det private erhvervsliv er bedre gearet til nytænkning og kreativitet end det offentlige. Sådan lyder en fordom, der tager sit afsæt i det faktum, at der i det private erhvervsliv er indbygget en økonomisk gulerod for den enkelte iværksætter. Guleroden, kombineret med den ofte mindre intense konkurrencesituation i det offentlige, skulle angiveligt være væsentlige stopklodser for offentlig innovation.

Men fordommen er udtryk for manglende indsigt i, hvad der i virkeligheden driver innovation. Kreativitet handler om, hvordan vi mennesker dels bliver bedre i stand til at omsætte idéer (kreativitet) til praksis (innovation) og dels, hvordan vi kan nedbryde gamle strukturer for i stedet at opbygge nye og mere bæredygtige af slagsen. Nedenfor kan du læse en gennemgang af de fire grundsten i offentligt innovation og en uddybning af, hvad det kræver af dig som leder.

Fire væsentlige grundsten i innovation

Succesfulde, innovative mennesker og organisationer, finansiel gulerod eller ej, drives frem af fire væsentlige forudsætninger – lad os kalde dem innovative grundsten:

1. Kreativitet og evnen til at eksperimentere
2. En stærk feedback-kultur
3. Incitamenter til at forandre status quo

4. Evnen til at repetere og skalere.

1) Kreativitet og evnen til at eksperimentere

Mange mennesker opfatter ikke sig selv som kreative. De tror på myten om, at kreativitet og innovation er forbeholdt de få, og de ser op til de såkaldte genier eller enere, der gang på gang opfinder nye og hidtil usete produkter.

Hvis man dykker lidt dybere, opdager man imidlertid, at ingen af disse nye tiltag eller idéer er nye. Ej heller er de blevet skabt af eneren uafhængigt af andre mennesker. De er tværtimod opstået på baggrund af en stærk evne til at kombinere hidtil kendte ting, processer eller mekanismer på nye måder samt i kraft af stærke og forskelligartede netværk af mennesker, som den udråbte ener byggede op eller var en del af. Kreativitet og innovation handler dermed ikke om talent, men om træning.

Innovation er en kompetence, der kan tillæres, og det gælder for os alle sammen. Nøglen til at lykkes afhænger af vores evne til at tænke i kombinationer, vores villighed til at sammensætte forskelligartede teams samt vores mod til at eksperimentere. Og det forudsætter, ligesom fodboldspilleren der drømmer om at nå til VM-finalen, at vi sætter tid, ressourcer og lyst af til at træne og forbedre os. Det er første forudsætning for offentlig innovation i fremtiden.

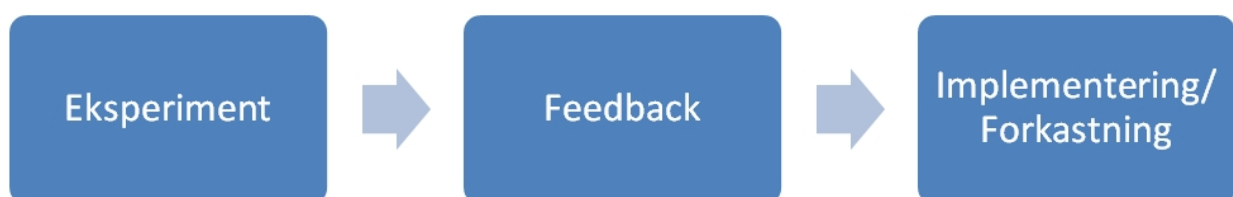
2) En stærk feedback-kultur

Anden grundforudsætning kan benævnes i "Listen Louder". Begrebet refererer til en indstilling til livet og andre mennesker. En tilgang hvor man lytter højere og derved øger sin åbenhed overfor, hvad andre har at byde ind med. Det kan være sig ens kolleger, samarbejdspartnere, borgere etc.

Nøglen til at etablere en Listen Louder-kultur er udover ens personlige mindset, at man i organisationen får etableret en stærk feedback-kultur. Dvs. en kultur med korte og effektive kanaler til kontinuerlig feedback fra alle ens interessenter samt på tværs af arbejds- og ansvarsområder.

En sådan kultur vokser som oftest frem på baggrund af en anerkendende ledelsesform, en øget lydhørhed samt til dels et opgør med ens eget ego, der ofte har en tendens til at følge det sikre og søge en bekræftelse af det, man allerede ved og tænker i forvejen.

Ovennævnte feedback-kanaler hjælper de ansatte med at afdække, hvorvidt fokus skal lægges på at forbedre eksisterende services eller reducere omkostninger – eller i det ideelle innovationsscenario ofte en kombination. Dette skaber den anden grundsten inden for fremtidens offentlige innovation, og man får etableret et flow bestående af:



3) Incitamenter til at forandre status quo

Hvor det private erhvervsliv har den førnævnte profit-gulerod, står det anderledes til i det offentlige. Her er den mulige gevinst ikke helt så åbenlys, men i praksis deler privat og offentligt faktisk flere fællestegn end forskelle, når det kommer til innovation.

For den menige ansatte gælder det begge steder, at profit sjældent er motivationen. Naturligvis ønsker vi en fair økonomisk belønning for vores arbejde, men langt oftere handler det om at finde mening og livsglæde i sit daglige arbejdsliv.

Al ledelsesforskning fortæller os, at disse faktorer opfyldes bedst igennem en anerkendende ledelsesstil, hvor den enkelte medarbejder kan se det meningsfyldte i vedkommendes arbejdsopgaver, indgår i et spændende team samt bliver anerkendt for sin indsats. Dette er opskriften på god ledelse, hvad end arbejdsgiveren hedder Aalborg Portland eller Aalborg Kommune.

For topledelsen er det anderledes. Her er profitmotivet som oftest stærkest i det private erhvervsliv, mens de offentlige ledere må kigge på det at øge indtjeningen samt reducere omkostningerne som parametre til at skabe et mere smidigt og mindre presset budget. Incitamenterne er således forskelligartede afhængigt af, om arbejdsgiveren er privat eller offentlig, men nøglen ligger under alle omstændigheder i et klart fokus på at ville forandre status quo.

4) Evnen til at repetere og skalere

Slutteligt er det væsentligt for fremtidens offentlige innovation, at der arbejdes med de enkelte ledere og medarbejderes kompetencer indenfor at repetere og skalere innovationsprocesser. En bevidst indsats indenfor dette område vil kunne afføde:

- Nye servicemodeller og teknologier
- Reduktion af unødige omkostninger
- Øget transparens
- Bedre måleværktøjer til måling af de sociale effekter

Et arbejde med at repetere og skalere innovationsprocesser forudsætter en villighed til at fejle. Ikke alle innovationer afføder umiddelbar succes og økonomisk belønning, hvilket umiddelbart er problematisk – især inden for det offentlige, hvor rummet for at fejle ofte er mindre end i det private erhvervsliv. Der er således hurtigere afregning ved kasse ét i både egen organisation og ikke mindst offentligheden.

Derfor må det offentlige sikre, at der hele tiden gennemføres prototyper og miniudgaver af mulige større projekter, som kan testes af, kvalitetssikres og siden implementeres ud fra modellen beskrevet under afsnittet Feedback-kultur.

Offentlige ledere som venture investorer

De fire grundsten er væsentlige forudsætninger for offentlig innovation i fremtiden. Dette være sagt, kan der især i det offentlige være komplekse strukturelle udfordringer, når principperne skal omsættes i praksis.

Der findes systemer, som synes at have deres eget liv, og der findes meningsdannere og skeptikere overalt, som står klar til at rejse kritik og fælde en hård dom. Nogle gange blot for at profilere sig selv frem

for en ærlig interesse for de innovationer, der skabes af det offentlige.

På grund af disse mulige barrierer bør man som leder fokusere på at lave prototyper og mini-cases så hurtigt i et innovationsforløb som muligt. Disse prototyper tjener flere væsentlige formål:

1. At generere data og viden. Eksperimenter skal flytte idéen fra tanke til handling.
2. At generere data som ikke er teoretisk eller akademisk, men baseret på praksis.
3. At kunne møde skeptikere med real-life erfaringer og viden.

På mange måder kræver dette af de offentlige ledere, at de fungerer som en slags venture investorer i fremtiden. De skal investere små beløb i eksperimenter, der, hvis de viser sig at være en succes, siden kan gentages og skaleres. Disse eksperimenter skal give alle medarbejdere og ledere visuelle eksempler på, hvad det vil få af betydning og konsekvenser, hvis man skifter fra én praksis til en anden.

I disse faser handler det om at få inddraget så mange medarbejdere og ledere som muligt, da man siden, hvis prototyperne har været tydelige og letforståelige, vil møde væsentligt mindre modstand, når eksperimenterne overføres til bred praksis.

To innovationseksempler til inspiration

Citizens Connect, Boston: Boston havde igennem længere tid trænet byens ansatte i innovation. Træningen blev fulgt op af et konkret projekt, hvor opgaven bestod i at gøre feedback-kulturen stærkere i forhold til indbyggerne. På baggrund af borgermøder, online undersøgelser og forskning fandt ledelsen frem til, at en mobil-applikation ville være vejen frem. Denne applikation var nem at bruge for borgerne, men frem for alt kunne den fungere som et særdeles effektivt statistik- og feedbackværktøj for ledelsen.

Resultatet blot ét år senere var, at 18 pct. af al kontakt med byens administration var flyttet over på applikationen samtidig med, at man fik øget sin kontakthastighed i byområderne med 4 pct.

I Value, Hampton: Hampton stod som by overfor drastiske reduktioner af de offentlige udgifter. Denne virkelighed førte til etableringen af en stor kampagne under titlen "I Value". Baggrunden var, i samarbejde med byens borgere, at få analyseret forskellen på "wants" og "needs". Dvs. hvad kunne borgerne leve uden, og hvad var absolut nødvendigt at bevare?

Over 70% af byens befolkning tog aktivt del i kampagnen, og det lykkedes ledelsen i Hampton at spare 8,4% på det årlige budget uden, at dette førte til et fald i den generelle tilfredshed blandt indbyggerne.

Læs også:

[Innovation i hverdagen - en gratis publikation](#)

[Problemløsning med designattitude \(http://www.lederweb.dk/Strategi/Innovation/Artikel/105394/Ledelse-med-designattitude\)](http://www.lederweb.dk/Strategi/Innovation/Artikel/105394/Ledelse-med-designattitude)

[Træn din innovationsmuskel \(http://www.lederweb.dk/Strategi/Innovation/Artikel/102422/Tran-din-innovationsmuskel\)](http://www.lederweb.dk/Strategi/Innovation/Artikel/102422/Tran-din-innovationsmuskel)