



SJOVT OG EFFEKTIVT SELV AT BANE VEJEN FOR INNOVATION

Topledelse og især mellemliderlaget skal erkende, at det ikke kun er sjovere, men også giver mere effekt at være frontløber i det offentlige, fastslår Christian Bason, leder af innovationsenheden, MindLab.

INNOVATIONSGUIDEN.DK

Innovationsguiden er skabt til alle offentligt ansatte med udviklingsansvar – hvad enten det er ansvar for et ambitiøst nyt projekt eller for næste uges kontormøde. Formålet med guiden er at ruste medarbejdere og ledere til at få flere og bedre ideer, der virker, og til at involvere brugere i udviklingen af nye offentlige løsninger.

Guiden er udviklet af Beskæftigelsesministeriet, Skatteministeriet, Økonomi- og Erhvervsministeriet og de tre ministeriers innovationsenhed, MindLab.

Mange offentlige virksomheder vælger at ligge i slipstrømmen, når det gælder innovation. Med krydsede arme og en "not-invented-here-attitude". Men det giver energi, motivation og drive selv at gå i front. Det er sjovere at arbejde med en idé, der er ens egen – og så er det mere effektivt.

Christian Bason er leder af Beskæftigelsesministeriets, Skatteministeriets og Økonomi- og Erhvervsministeriets innovationsenhed, MindLab. Enheden har i mere end ni år arbejdet på tværs af ministerier og involverer borgere og virksomheder for at skabe bedre offentlige løsninger. Og han er ikke i tvivl:

"Det er ikke så afgørende, om det er banebrydende nyt – men det afgørende er, at en offentlig myndighed selv føler, at det, de gør, er meningsfyldt. Motivation og incitament er væsentlig mere afgørende end at få den helt rigtige idé," siger Christian Bason.

Derfor mener han heller ikke, at innovationsprocessen skal udliciteres til eksterne konsulenter. Organisationens medarbejdere bliver nødt til at se med egne øjne og selv være drivende i processen.

"Man skal som ledelse vise, at innovationsarbejdet har høj prioritet. Faktisk burde det være lige så centralt og systematisk som fx budgetprocessen med faste møder, et årshjul og så videre. Det skal være en del af strategien og organisationens mål at være innovativ," påpeger Christian Bason.

Lederlaget er bærere af innovationskulturen i den enkelte organisation. Og ligesom der er en HR- eller økonomifunktion,

kunne man også have en professionel supportfunktion til at understøtte innovationen i virksomheden, påpeger MindLab-lederen.

Innovation trives i krise

Christian Bason er sikker på, at innovation trives her under den finansielle krise. Lederne stilles nemlig over for kravet om at levere bedre kvalitet for færre penge – og det sker kun, hvis der tænkes anderledes end normalt.

Men det kræver radikale ændringer.

"Det nytter ikke, at det fortsat udelukkende kører efter grønthøstermetoden – eller salamimetoden – hvor man strammer lidt op år efter år. Der skal radikal nytænkning til. Fx som i SKAT, der har ændret deres syn på borgerne radikalt. De er ikke længere sat i verden for at kontrollere, om folk laver fejl, men for at hjælpe borgerne med at betale deres skat korrekt og til tiden," siger Christian Bason og fortsætter:

"Og lige netop ved at servicere dem, der ikke snyder, bedre og tilrettelægge måske 90 procent af indsatserne her, så er SKAT blevet betydeligt mere effektive."

Mellemledere en stor barriere

Innovationseksperter slår fast, at der er barrierer for innovationen. Det drejer sig især om en manglende evne til at se ud over sin rolle som medarbejder, mellemlider eller topledere.

"For at være innovativ skal man kunne se ud over den konkrete opgave og kunne se, hvad der sker på tværs. Og vi er ikke



gode til at kigge ud over vores eget hus, kontoret, sagerne, styrelsen eller departementet,” siger Christian Bason.

Topledelsen skal tage ejerskab for innovationsprocessen, men innovationen realiseres fra bunden. Det er medarbejderne, der har erfaring, indsigt og idéerne.

”Ledelsen skal give tilladelse og ressourcerne. Men det paradoksale er, at den største udfordring er lagene mellem topledelsen og de topmotiverede medarbejdere. Det er mellemleder- og afdelingscheflaget, der er den største innovationsudfordring,” siger Christian Bason og fortsætter:

”Mellemliderlaget kan måske ikke se den værdi, innovationsindsatsen giver. De synes, innovation er et irriterende buzzword, som de ikke kan forholde sig til i en travl og presset hverdag. De har næsen i plovsuren og tænker på kontraktens, de mange sager og den umiddelbare drift.”

Derfor er hans største ønske, at hele mellemliderlaget i det offentlige vil engagere sig i innovationen.

”Så ville der virkelig ske noget. De har ofte magten til at stoppe alt og sørge for, at der ingenting sker – men også til at bære konkrete og brugbare løsninger igennem.”

Frygt og nulfejlskultur

”En anden barriere for innovationen er frygten for at bringe andre i fedtefadet. Derfor hersker nulfejlskulturen meget i det offentlige,” konstaterer Christian Bason.

For at understøtte innovationen skal toplederen være en slags beskytter og værne om den skrøbelige innovationsproces. Der skal gives plads og muligheder. Og så er Christian Bason overbevist om, at mange mangler værktøjer og kendskab til processer, der gør det mindre farligt at lave fejl.

Der kan fx tænkes i prototyper, så ting afprøves i kontrollerede former. Borgerne kan inddrages – og der kan laves tilretninger. Der kan trækkes på den erfaring og de metoder, andre bruger.

”Det handler om at øge sin kompetence og kendskab til de nye metoder og værktøjer, der kan bringes i spil,” siger Christian Bason.

Co-creation

En metode til at fremme innovation er det, han kalder co-creation, altså en samudvikling, hvor væsentlig flere aktører involveres i processen med deres viden, indsigt og erfaring. Både interne og eksterne folk.

”Der bliver skabt ejerskab til innovationen ved at involvere flere. Fx vil det ofte være klogt at invitere it-udviklerne med fra start i en serviceudviklingsproces, ligesom eksterne ”wild cards” fra helt andre brancher kan give ny inspiration. At alle aktører inddrages og bidrager undervejs. Det er selvfølgelig en vanskeligere proces at styre, men det øger sandsynligheden for at nå i mål,” siger Christian Bason.

Kreativ platform

Det fysiske rum betyder også noget for innovationsprocessen. I MindLab er der fx en hvid boble, ”The Mind”, som er stedets kreative platform.

”Det kan jo aldrig stå alene. Men det er godt med et kreativt rum, så man forlader sin hverdag for en stund. Det giver fri rum til at tænke på tværs – og man forlader dagligdagens rutiner, frygt, bureaukrati og sager,” siger han.

I MindLab bruges rummet bevidst til at ophæve hierarkier og siloer, så medarbejderne kan komme lige så meget på banen som cheferne.

Foretræde for ledelsen

Apropos hierarkier er det også motiverende at lade medarbejderne få direkte foretræde for topledelsen. Ligesom Danfoss har en intern konkurrence, der hedder ”Man on the Moon”, hvor motivationen for medarbejderne er, at de kan komme op og præsentere deres idé for Jørgen Mads Clausen.

Skal der tænkes nyt, er der brug for en vis portion civil ulydighed.

”Der skal være systematik og strategier for innovation, men der skal også være handlekraft, eksekvering og en just-do-it-attitude. Har man en just-do-it-kultur kombineret med værktøjer, så er der god chance for at lykkes med de kontrollerede eksperimenter,” siger Christian Bason.

CITATER FRA TIDLIGERE INNOVATIONSSTAFET-BÆRERE



CHARLOTTE MÜNTER
Direktør i Økonomistyrelsen

”Selvom det private og det offentlige ikke direkte kan sammenlignes, så er det ikke desto mindre tankevækkende, at lysten til at være frontløber, når det gælder innovation, ikke er overvældende i den offentlige sektor.”



CLAES NILAS
Departementschef i Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere og Integration

”Projektledere bør have direkte foretræde for topledelsen. På den måde kan man undgå den kendte idédræber med utallige statusnotater, mavebælter, syv indstillinger og lange redegørelser.”



JØRGEN HONORÉ
Universitetsdirektør Københavns Universitet

”Der skal indrettes et projektrum, der opfordrer til anderledes og kreative mødeformer. Det handler om at blive trukket væk fra sin sædvanlige plads – væk fra dagligdagens opgaver, telefonen og computeren. Et fysisk rum, hvor førstehjælperen er innovation.”



JAN NIELSEN
Kommunaldirektør i Gentofte Kommune

”Skal kulturen forankres, er det vigtigt hele tiden at holde gryden i kog. Innovationen er nødvendig, fordi flere skal lave mere for færre ressourcer. I denne sammenhæng er det vigtigt at inddrage medarbejderne helt fra starten. Det er dem, der ved, hvor skoen trykker.”



KURT KLAUDI KLAUSEN
Professor ved Syddansk Universitet

”Mit største håb for 2010, når det drejer sig om innovation i det offentlige er, at også politikerne på alle niveauer – i folketing, regioner og kommuner – gør deres til at tilskynde til nyt. At krisen ikke bare løses ved at effektivisere og skære fra. Der skal tænkes innovativt på tværs, så opgaverne kan løses på en bestemt måde.”