

Dagens Dagsorden

Tema: Innovation i det offentlige

I denne udgave af Dagens Dagsorden har vi talt med en række eksperter i innovation. De kommer med spændende bud på teori og praksis, men løfter også sløret for, at innovation ikke kommer af sig selv.

Storytelling

Et vigtigt ledelsesredskab, der også fungerer i forbindelse med strategiske beslutninger.

Stopklodser på vejen

Virksomhedens styrkepositioner på sit kerneområde bliver nogle gange en barriere for ny udvikling.

Kommentar

I løbet af de næste 15 år vil halvdelen af samfundets indtægter komme fra produkter, der endnu ikke er opfundet. Hvad kommer det bestyrelsen ved?

Eksperimenter på bordet

Region Midtjylland har sat innovation i system. Læs mere om hvordan og hvorfor.

Innovation - et modefænomen?

De færreste offentlige virksomheder har en strategi eller politik for innovation, det er et problem.

Dagens Dagsorden

INDHOLDSFORTEGNELSE

^ Tema: Leadership efterspørges <i>Af Martin Kruse, Institutet for Fremtidforskning</i>	side	3
Tema: Innovation rimer på forandring <i>Af Martin Kruse, Institutet for Fremtidforskning</i>	side	6
^ Kommentar: Innovation Governance <i>Af Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership</i>	side	8
^ Case: Der skal eksperimenter på bordet i et laboratorium <i>Af Rasmus Birkeholm Jensen, Dagens Dagsorden</i>	side	10
^ Artikel: Bestyrelsens kontaktfunktion <i>Af Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership</i>	side	12
^ Artikel: Innovation - et modefænomen eller en integreret del af virksomheden? <i>Af Chris Petersen, BDO-Consulting</i>	side	16
^ Bestyrelsesværktøj: Faktorer, der fremmer innovation <i>Af Jon Sundbo, RUC, Roskilde Universitet</i>	side	19

Martin Kruse har arbejdet på Institutet for Fremtidforskning siden 2003.

Martin har erfaring med at rådgive topledelsen om emner af strategisk betydning.

Han har publiceret flere artikler om innovation, der fokuserer på tendenser, der påvirker behovet for innovation, hindringer for innovation, best practise, kreativitet i organisationer og samspillet mellem fremsynethed og innovation.

LEADERSHIP EFTERSPØRGES

Skrevet af: [_ Martin Kruse](#) // Senior Futurist/Fremtidforsker, Institutet for Fremtidforskning

Storytelling er et af de vigtigste leadership-redskaber og bruges både internt som ledelsesredskab, i markedsføring og i forbindelse med forandringsledelse. Storytelling fungerer også i forbindelse med strategiske beslutninger. Læs om de forskellige facetter af storytelling og om, hvordan viden om markedet kan blokere for innovation.

Flere studier viser, at ledere fokuserer for meget på management og for lidt på leadership. Det skyldes især, at ledere er uddannet i brugen af managementredskaber, og at der er mangel på leadership-redskaber. Leadership er så at sige en personlig kvalitet, men et af de redskaber, der findes, er storytelling.

Store ledere har altid benyttet storytelling som et redskab til leadership, og det er netop leadership, der efterspørges af fremtidens ledere, hvis man spørger lederne selv. Af store ledere og storytellere kan nævnes Alexander den store, Napoleon, John F. Kennedy, Martin Luther King - det er folk, der kan samle en million mennesker til en march eller få en hær til at trave igennem en brændende ørken. Napoleon er af mange anset for at være en fremragende strateg, men hans evne til at opildne sine mænd var uforlignelig. Fremtidens ledere skal ligesom historiens store ledere kunne motivere deres medarbejdere, så de kan yde mere, end de troede muligt.

^ Storytelling som innovation

Storytelling blev populært med Institutet for Fremtidforskning's bog „Dream Society“ (1999) og senere med Steve Dennings internationale bestseller: „The Springboard. How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organizations“ (2000).

Her forklarer Denning, der selv var en højtstående direktør i Verdensbanken, hvordan det lykkedes ham at forvandle Verdensbanken fra en tung finansinstitution til en af de mest beundrede knowledge management-organisationer i verden ved brug af storytel-

ling. Denning oplevede, at han kunne fremvise alle de tal og grafer, han ville, men intet skete. Det var først, da han begyndte at fortælle en lille historie, som han havde fået at vide af en af sine danske kollegaer, at tingene begyndte at ændre sig.

Historien indkapslede i 29 ord, hvad Denning mente med knowledge management - noget graferne ikke havde formået. Historien går sådan: „I juni 1995 loggede en sundhedsmedarbejder i Kasama, Zambia, sig på en hjemmeside i Atlanta på Center for Disease Control og fik en forklaring på, hvordan man behandler malaria.“

Dennings historie er et eksempel på, hvordan en stor organisation med få ord kan forklare verden, hvorfor den har en eksistensberettigelse, og hvad der er målet fremover. Storytelling er derfor på mange måder blevet det nye ledelsesredskab, når virksomheder skal oversætte deres visioner og værdier til et let forståeligt sprog. Historien fra Zambia er et eksempel på, hvad Denning kalder „Springboard stories“. Det er fortællinger, som siger noget om nutiden eller datiden, og som giver modtageren mulighed for at fantasere videre. Denning giver i sin bog seks andre eksempler på forskellige typer storytelling:

1. Historier til at få folk til at samarbejde
2. Historier, der skal vise, hvem man er
3. Historier, der skal stoppe rygter i at sprede sig i organisationen
4. Historier, der fortæller fremtidsvisioner
5. Historier, der skaber handling
6. Historier, der formidler værdier og deler viden.

^ Storytellingens to kategorier

Storytelling kan overordnet kategoriseres i to typer: For det første som ledelsens proaktive og kontrollerede fortællinger (se 1+2 på næste side) og for det andet som naturligt forekommende og i højere grad ukontrollerbare fortællinger (se 3+4).

> > > *Fortsættes næste side*

>> LEADERSHIP EFTERSPØRGES

Shakespeares Henry V

Inden kampen mod en stærkere fjende på Sct. Crispian dagen. Talen har gennem århundreder stået som et klassisk eksempel på lederen, der formår at opildne sine mænd.

WESTMORELAND. O that we now had here
But one ten thousand of those men in England
That do no work today!

KING.

The fewer men, the greater share of honour.
...But if it be a sin to covet honour,

I am the most offending soul alive.

No, faith, my coz, wish not a man from
England.

God's peace! I would not lose so great an
honour

... That he which hath no stomach to this
fight,

Let him depart; his passport shall be made,
We would not die in that man's company
That fears his fellowship to die with us.
This day is call'd the feast of Crispin.

He that outlives this day, and comes safe
home,

Will stand a tip-toe when this day is nam'd,
...Then shall our names,..

Be in their flowing cups freshly rememb' red.

This story shall the good man teach his son;
And Crispin Crispin shall ne'er go by,
From this day to the ending of the world,
But we in it shall be remembered-

We few, we happy few, we band of brothers;

For he to-day that sheds his blood with me

And gentlemen in England now-a-bed

Shall think themselves accurs'd they were

not here,

And hold their manhoods cheap whiles any
speaks

That fought with us upon Saint Crispin's day.

1. Storytelling som intern ledelse

Benyttes f.eks. når nye medarbejdere introduceres til virksomheden gennem historier, der oversætter værdierne.

2. Storytelling som markedsføring

Foretages f.eks. på en virksomheds hjemmeside, i tv-reklamer eller i brochurer.

3. Storytelling blandt eksterne stakeholdere

Findes i alle fora og sammenhænge. F.eks. fortælles der historier om oplevelser med virksomheder hen over middagsbordet og på debatsider. Nyhedsmedierne benytter sig i høj grad af storytelling som et formidlingsredskab. Giver anledning til krisestyring.

4. Storytelling som kulturel sensemaking

Historier, der fortælles uformelt blandt medarbejdere i et forsøg på at opnå forståelse, selvbeholdelse og/eller for at få afløb for vrede.

^ Storytelling som kulturel sensemaking

Gamle ansatte kan fungere som lim i en virksomhed, hvor de er virksomhedens storyteller, der fungerer som bindeled mellem de nye og de gamle ansatte. De påvirker de nyansatte, så de forstår, hvilke værdier og regelsæt organisationen holder i hævd, og de er i stabile perioder et plus for virksomheden.

Virksomheder kan dog også stå i en situation, hvor der skal restruktureres og fyres medarbejdere, hvor IT-systemer skal implementeres, eller hvor virksomheden skal være mere innovativ som svar på en skærpet konkurrencesituation. I den situation kan de gode gamle fortællinger være en hæmsko for virksomhedens forandringsproces. Blandt medarbejderne kan der cirkulere fortællinger, som giver modstand mod forandringer. Det kan være fortællinger med den nye chef i hovedrollen - historier om den inkompetente leder, der ikke kender virksomhedens kultur og arbejdsgange, men som partout skal ændre ved alting, så intet fungerer. Det er et udtryk for storytelling som „kulturel sensemaking“.

Denning beskæftiger sig grundlæggende med storytelling som internt ledelsesredskab, mens anden litteratur lægger vægten på virksomhedens eksisterende kultur og de fortællinger, der cirkulerer blandt medarbejderne. De fokuserer bl.a. på at synliggøre, hvordan ledelsespraksis bundfæller sig i organisationen. En ting, der mangler i denne betragtning, er, at storytelling også spiller en væsentlig rolle i ledelsens strategiske beslutningsproces.

^ Historien om den lille bil

Bilindustrien beskrives i bogen „Blue Ocean Strategy“ som et eksempel på, hvordan japanerne så et nyt marked, da de i 1980'erne overrumplede det amerikanske bilmarked og introducerede nye modeller, der kørte længere på literen og var mindre. Hvorfor havde amerikanerne ikke set dette marked? Et blåt ocean, der, ifølge forfatterne til Blue Ocean Strategy, kunne have skabt enorm vækst for det bilfirma, der havde set mulighederne. I begyndelsen af 1950'erne, hvor flere og flere biler ramte de amerikanske veje, begyndte man rent faktisk at stille sig det åbenlyse spørgsmål: Hvorfor ikke mindre biler?

En række store bilfabrikanter begyndte at kigge meget seriøst på dette marked. Chrystlers designchef blev citeret for at sige: „The people no longer want to buy a big car. The public want a slim car.“ I tidsskriftet Tide stillede man i 1953 spørgsmålet: Is This the End of the Big Fat Car? Chrystler bedyrede, at de fremover ville lave mindre biler. Hvad skete der med denne Blue Ocean Strategy? Chrystler oplevede en reduktion af salg på gigantiske 50 procent. Først i 1955, da Chrystler havde lavet alle bilerne længere og afbilledet dem på to-sides annoncer, genvandt Chrystler sin markedsandel.

> > > Fortsættes næste side

>> LEADERSHIP EFTERSPØRGES

Kilder:

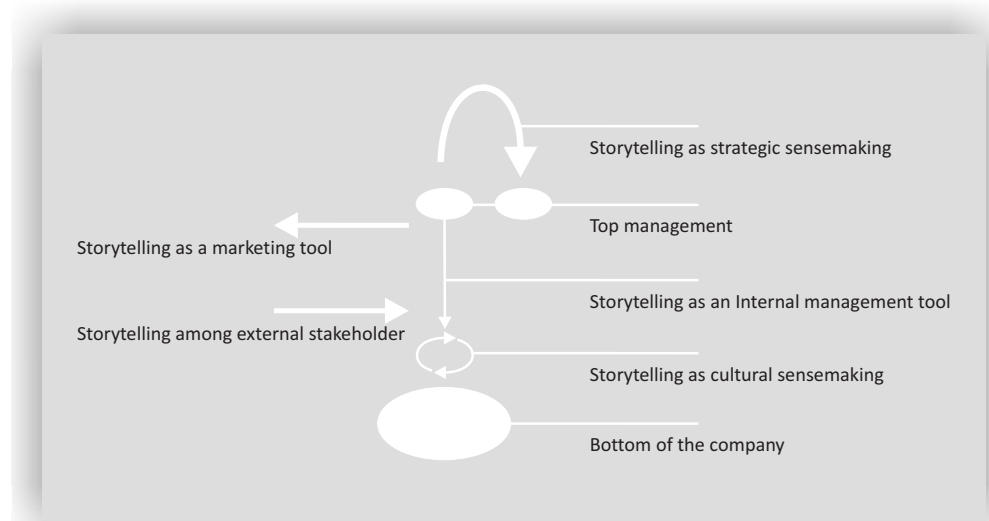
Packard, Vance: *The hidden Persuaders* (Van Rees Press) New York 1957.
 Mauborgne, Renee og Kim, Chan: *Blue Ocean Strategy, How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant* (Harvard Business school press) 2005.
 Denning, Steve: *The Springboard: How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organizations* (KMCI press) 2000.
 Kofoed, Lars og Lodberg, Ralf: *Fact, fad og fiction: En afhandling om storytelling i relation til corporate branding, Design and Communication management* Handelshøjskolen København, 2001.

^ Storytelling som strategisk sensemaking

Det, der skete i tilfældet Toyota, var ikke, at amerikansk bilindustri ikke havde forsøgt sig med en Blue Ocean Strategy, men at forsøget tilbage i 1950'erne øjensynligt havde skabt en stærk fortælling om, hvad man ikke skulle gøre.

Hverken Chrysler eller for den sags skyld nogen anden bilfabrikant kunne forestille sig at gøre forsøget efter. På intet tidspunkt i amerikansk bilindustri havde man oplevet et større salgstab. Ingen chef for en bilproducent havde nogensinde lavet en så dårlig beslutning, som chefen for Chrysler. Derfor var det ikke underligt, at ingen i den amerikanske bilindustri havde forsøgt, hvad Toyota forsøgte i 1980'erne. Det var på forhånd en selvskrevet dødssejler. Toyota havde ikke samme fortælling på ryggraden, så de forholdt sig til det amerikanske marked med friske øjne og kunne dermed foretage den strategiske satsning, der skulle komme til at revolutionere det amerikanske bilmarked.

Historien om Chrysler er et eksempel på, hvordan storytelling som kulturel sensemaking sker på alle niveauer i virksomheden, men også et eksempel på, at viden til tider er outdated før fortællingerne, og pludselig er worst practise blevet til best practise.



KROMANN REUMERT

Kromann Reumerts vision er "Vi sætter standarden", fordi vi ikke vil nøjes med at være gode – vi vil være de bedste. Vi leverer værdiskabende løsninger og rådgivning med engagement og nærvær. Det opnår vi med fokus på værdierne kvalitet, forretningsforståelse, samarbejdsglæde og troværdighed. Vi er Danmarks førende advokatvirksomhed med mere end 580 medarbejdere, hvoraf omkring 300 er jurister. Vores kontorer er i København, Aarhus, London og Bruxelles.
www.kromannreumert.com

KROMANN
REUMERT

INNOVATION RIMER PÅ FORANDRING

Skrevet af: [_ Martin Kruse](#) // Senior Futurist/Fremtidsforsker, Institut for Fremtidsforskning

Al innovation indebærer organisatoriske forandringer i en eller anden grad. Læs om barriererne og den effektive bottom up-proces.

Henry Mintzberg, professor inden for ledelse og organisation, har vist, at virksomheder gennemgår en cyklisk udvikling. De vokser for siden at stagnere for så at vokse igen. Det hænger sammen med, at virksomheden vil specialisere og dygtiggøre sig og blive mere og mere strømnet, indtil den i en nærmest darwinistisk forstand er tilpasset perfekt til sit omgivende miljø. Når miljøet ændres, så forvitrer den platform, forretningsidéen hviler på. Det kan være vanskeligt for virksomheder at komme ud af problemet, når det først viser sig, men det kan være lige så vanskeligt at indstille sig på, at verden forandrer sig i det hele taget. Virksomhedens styrkeposition på sit kerneområde bliver nu en barriere for udvikling af nye forretningsmodeller.

Det er der flere grunde til. Harvard-professoren Joseph Bowers ressourceallokeringsmodel viser, at virksomheder gennemgår en optimerings- og specialiseringsproces, hvor man reducerer omkostninger og produktudvikler løbende med henblik på at øge kvaliteten og værdien for kunden gennem f.eks. nye produktfunktioner. Ønsket om at producere det bedste produkt skaber en kultur, der er indgroet i de motiverede medarbejdere. En virksomhed kan eksempelvis have en særlig designkultur, der betyder, at hvis virksomheden på grund af ydre pres skulle skifte til et profitabelt low end-massemarked, så ville de ansatte gøre modstand, fordi de ville opleve det som en tragisk beslutning, der ikke afspejler de ansattes værdier og virksomhedens historie. Værdierne og virksomhedens kultur bliver nu en barriere for udvikling.

Virksomheder er opbygget forskelligt. Nogle er opbygget i forhold til de produkter, de producerer. Disse virksomheder er kendetegnet ved, at idéer indgår i et politisk magtspil. De bliver ikke kun vurderet i forhold til deres potentiale generelt, men i forhold til deres potentiale for den enkelte afdeling. Hvis en accept af en innovativ idé medfører, at en afdelingsleder stiller sig selv dårligere, eller at afdelingen vil miste ressourcer, vil der opstå modstand.

Det er en af grundene til, at innovationer, der virkelig ændrer spillereglerne på markedet, kommer fra virksomheder, som ikke har de samme interne politiske hensyn. Når ny innovation truer eksisterende produkter eller tjenester, så risikerer den at blive nedprioriteret. Den eksisterende organisatoriske opbygning bliver nu en barriere for udvikling.

Innovation indebærer organisatoriske forandringer, hvilket er grunden til, at strategisk innovationsledelse også handler om organisatorisk forandringsledelse. Mintzberg viser, at man ofte ved nye forretningsidéer bliver nødt til at skifte ud både blandt medarbejderne for at erhverve sig nye kompetencer og i ledelsen.

Innovationsledelse handler ikke kun om allokering af forsknings- og udviklingspenge, teknologifremskrivninger og markedsundersøgelser. Det handler altså nok så meget om at lede mennesker og om at skabe en kultur, hvor innovation har lettere vilkår. En sådan kultur er baseret på en indgående forståelse af alle de barrierer, der findes i organisationen, og et kontinuerligt arbejde med at bearbejde dem og forny virksomheden.

^ Den innovative bottom up-proces: Ethos, logos og pathos

Vi ved, at størstedelen af idéerne i virksomheden går tabt allerede i første del af bottom up-processen. Når idéhaver videreformidler sin idé til en kollega, kan der ske en af to ting: Idéen kan accepteres eller forkastes. I cirka 9 ud af 10 tilfælde bliver idéen forkastet. For at forstå dette fænomen er det nyttigt at se på, hvad retorikken fortæller os om, hvordan man sælger idéer til andre. Kunsten at overbevise andre er traditionelt delt op i 3 faktorer - nemlig ethos, logos og pathos.

Ethos handler om respekt og indebærer, at det ikke er indholdet af idéen, der bliver vurderet, men vedkommende, der præsenterer den. Det kan synes absurd, at idéer ikke skulle blive vurderet ud fra indholdet af idéerne selv, men vi ved fra studier af kropssprog, at det, der bliver sagt, kun vægtes med 20 procent i vores samlede indtryk af den information, vi modtager. Mennesker, der har fået deres semantiske forståelse ødelagt ved f.eks. en hjerneblødning, kan altså stadigvæk vurdere, hvem af to præsidentkandidater der på fjernsynet har vundet debatten, selvom de overhovedet ikke forstår noget som helst af det, der er blevet sagt.

Studier i innovation viser på samme måde, at hvis man skal igennem med en idé til ledelsen, så skal man først sælge den til mennesker, som ledelsen har tillid til. Disse mennesker er kendetegnet ved autoritet, og de skal have tidligere succeser bag sig. Når kontakten til dem er etableret, er det væsentligt lettere at få idéer igennem og godtaget hos ledelsen.

> > > *Fortsættes næste side*

>> INNOVATION RIMER PÅ FORANDRING

Kilder:

Clayton Christensen: *The innovators dilemma* Harvard Business School 1997
John Kotter: *Leading Change* 1996

Logos er selve indholdet af idéen. Det siges, at gode idéer sælger sig selv, men det er absolut ikke tilfældet. Faktum er nok i virkeligheden det modsatte. Virkelig gode idéer, dvs. de idéer, der ændrer markedet og skaber helt nye vækstområder, er snarere kendetegnet ved, at de i første omgang virker meningsløse. Gode idéer for en mellemlider er kendetegnet ved, at man kan vurdere størrelsen på markedet og estimerer for investeringens afkast. Da virkelig gode idéer ikke kan påvise et marked i kraft af, at de er helt nye, og fordi omkostningerne ved at producere dem typisk vil overstige de omkostninger, der er forbundet med at udvikle eksisterende produkter, så er det logisk rationelle at gøre at sige nej til de gode idéer, hvilket også er det, der ofte sker. Mellemlideren, som skal vurdere idéen, skal ikke sætte sine advancementsmuligheder over styr ved at videresælge den slags idéer. Derfor bliver de sorteret fra allerede, før de bliver præsenteret for ledelsen, og resultatet er, at den innovation, der foregår, kun er inkrementel.

Pathos er evnen til at vække følelser i andre. Det er det, en god taler kan. Der findes mennesker, som kan sælge sand i Sahara - mennesker med en fantastisk energi, der formår at overbevise selv de største skeptikere. De er gode til at sælge idéer, når de da ikke skræmmer os, fordi de virker for ivrige og ukritiske. Modsætningen til disse mennesker er dem, der undersælger sig selv typisk på grund af „egoinvolvering.“ Egoinvolvering betyder, at man har investeret sin person i idéen, og at et afslag af idéen er et afslag af ens egen person. Disse personer er typisk dårlige til at sælge deres idéer, fordi de udviser nervøsitet og et ønske om anerkendelse. :::::

Martin Kruse om innovation i offentlige virksomheder:

Innovation er i manges øjne koblet til opfindelse. Derfor anser man det som noget, særlige mennesker i særlige funktioner gør. Innovation handler om ny værdiskabelse, altså også forbedringer. Derfor er det noget, der skal gennemsyre en virksomhed og det offentlige. Bestyrelsen skal fokusere på store innovative projekter og kontinuerlige forbedringer og skabe rammerne for, at ledelsen lever op til sine forpligtigelser, men innovation handler primært om, at offentlige ansatte tager ansvar.

Kan arbejdsgange optimeres, er der viden vi kan indhente andet steds fra, eller kan vi skabe et bedre arbejdsklima ved at tillade nye arbejdsformer, der reducerer sygefravær? Innovation er alles ansvar. Det er et mindset, der fokuserer på forbedringer, snarere end at give ledelsen skylden.

Stil spørgsmålet: Hvad kan jeg gøre, selvom det ligger uden for min arbejdsbeskrivelse? Hvilket område, som jeg kender til, er ineffektivt, og hvorfor finder jeg mig i det? Hvis svaret er, det er ikke mit ansvar, så tager du fejl. Og det er forskellen mellem en innovativ organisation og en, der ikke er. Innovative folk gør noget ved det.

KOMMENTAR

Skrevet af: _ Jørgen Ulrik Jensen // Adm. direktør, Pluss Leadership

^ Innovation Governance

Vi har i dette nummer af Dagens Dagsorden valgt at sætte fokus på innovation. Vi ved, at Danmarks muligheder i den internationale konkurrence og arbejdsdeling er relateret til, at vi kan være i front med hensyn til kreativitet og innovation. Vores primære råstof er viden. Det gælder også der, hvor et fysisk materiale eller et råstof, som f.eks. landbrugsprodukter, tegner produktet. Her er vi nødt til bedre end andre at koble produktet med viden om kundebehov, udvikling, design, produktion, markedsføring, logistik mv. for at kunne konkurrere.

Innovationsguruen Steve Ciesinski fra Stanford University proklamerer: „I løbet af de næste 15 år vil halvdelen af samfundets indtægter komme fra produkter, som endnu ikke er opfundet. De vil være baseret på behov, som endnu ikke er kendte, og lavet af materialer, som endnu ikke findes“. Det er ikke så sært, at regeringen barsler med en innovationsstrategi.

Er det et bestyrelsesanliggende at fokusere på innovation? Ja, hvis man accepterer præmissen, at det er strategisk vigtigt for virksomheden eller organisationen at være innovativ, så er det jo pr. definition et bestyrelsesanliggende. Ligesom bestyrelsen vil interessere sig for, om man har tilfredse kunder og medarbejdere. Og spørgsmålet er, om vi på samme måde, som der i de senere år er udviklet værktøjer til at identificere og følge op på virksomhedens strategiske risici, også begynder at få brug for værktøjer til at identificere og følge op på virksomhedens innovationsevne – om så at sige at få italesat innovation i bestyrelseslokalet?

Man kan så stille sig det spørgsmål, om offentlige institutioner og virksomheder skal være ligeså kreative og innovative som virksomheder, der befinder sig på rene markedsmæssige vilkår. Ja, det skal de, vil jeg påstå. Men rammerne, inden for hvilke de kan udfolde deres kreativitet, vil altid være mere snævre end i en ren privat virksomhed. De kan ikke med offentlige penge gøre lige, hvad de måtte ønske, og forskellige nye tiltag og ændringer i strukturer mv. vil altid skulle underlægges en form for samfundsmæssig kontrol af hensyn til ligeværdighed, kvalitetsgaranti og forsyning af hele samfundet med de ydelser, som institutionerne skal levere. Men inden for disse rammer er der i dag mere end nogensinde brug for at få sat innovation på dagsorden i offentlige virksomheder og institutioner. Tænk blot på udfordringerne i erhvervsskolesektoren med at tiltrække og fastholde de unge i erhvervsuddannelserne. Her er der i høj grad brug for at tænke innovativt med hensyn til brobygning mellem forskellige uddannelsesniveauer og -retninger samt pædagogiske metoder. Eller i museumssektoren, hvor den nye institutionsstruktur og konkurrencen om borgernes opmærksomhed og engagement kalder på radikal nytænkning med hensyn til fagfaglig organisering og anvendelse af nye formidlingsmedier. Forsyningssektoren er et tredje område, som vil undergå radikale forandringer de kommende år, både strukturelt og teknologisk. Derfor bør innovation have bestyrelsernes opmærksomhed.

I en situation, hvor innovation er blevet den centrale kilde til konkurrencekraft og overlevelse, må bestyrelser interesse sig for, om ledere og medarbejdere i organisationen mestrer de processer, som skaber innovationen. For et par år siden tog Innovationsrådet denne udfordring op og nedsatte en arbejdsgruppe, som skulle komme med et gennemtænkt og sammenhængende bud på, hvad *god ledelsesskik burde indeholde i forhold til emnet innovation*. En Innovation Governance om man vil.

> > > Fortsættes næste side

>> KOMMENTAR

Jeg vil her fremhæve et uddrag af arbejdsgruppens anbefalinger, som kunne give god mening at få sat på offentlige bestyrelses dagsorden:

- Fastsæt et mål for, hvor stor en del af virksomhedens omsætning der skal komme fra nye produkter og nye koncepter, og gør det til et fælles succeskriterium.
- Skab en kobling imellem den overordnede strategi, vision og innovationsindsatsen i virksomheden.
- Kortlæg virksomhedens innovationsressourcer og innovationsindsats, mål resultaterne år for år, sammenlign med andre og redegør for udviklingen internt såvel som eksternt.
- Formuler en innovationsstrategi, diskuter den jævnligt på bestyrelsesmøder og kommuniker den ud til alle medarbejdere.
- Vis synligt for alle medarbejdere, at innovation og kreativitet har betydning og bliver værdsat.
- Skab en kultur, hvor der er plads til eksperimenter.
- Skab en innovativ kultur blandt alle medarbejderne.

Hvordan man så lige bliver innovativ i praksis, er en anden sag. Men at man ikke har svaret i udgangspunktet, er selvfølgelig ikke et argument for ikke at stille spørgsmålet. Bestyrelserne kan gennem fokus på innovation og ved at stille de brændende spørgsmål sætte nødvendige innovationsprocesser i gang i offentlige virksomheder og institutioner. :::::

„Ledelser skal med overbevisning ville det, for at en organisation og de mennesker, der indgår i den, kan arbejde seriøst, kreativt og eksperimenterende med nyskabelser“, sådan siger Henrik Bendix, fra Region Midtjyllands innovationsenhed MidtLab.

Henrik Bendix er „laboratorieleder“ og har været med i Region Midtjyllands innovationsenhed - MidtLab - arbejde, siden enheden blev dannet i 2007.

EKSPERIMENTER PÅ BORDET

Skrevet af: [_ Rasmus Birkeholm Jensen](#) // Direktør, Dagens Dagsorden

Dagens Dagsorden har spurgt Henrik Bendix, hvordan han ser på innovation i offentlige virksomheder, og hvordan rollefordelingen er mellem medarbejder, ledelse og bestyrelse, når det handler om innovation.

Hvad er jeres definition af innovation?

MidtLab hænger sig ikke så meget i ordene, men i bogen „Vi er på vej – offentlig innovation 2.0“, som de tre MidtLab medarbejdere Kirsten Engholm, Jens Peter Jensen og Annemette Digmann netop har skrevet, lyder deres bud:

Innovation betyder fornyelse og er kendetegnet ved at:

- Der er tale om implementering af ny viden eller teknologi – eller kendt viden benyttet på nye områder
- Innovationerne skaber merværdi for virksomhed, samfund og borgere
- Tilgangen er eksperimenterende, og resultatet kendes derfor ikke på forhånd.

Efter din mening, hvilke grundforudsætninger skal være til stede i en innovationskultur?

Som sædvanlig er de menneskelige forhold de vigtigste: mod til at begå fejl, lyst til at prøve nye veje, åbenhed for fremmede bidrag og en ånd fra ledelsen, der siger, at vi vil det her.

Hvem ser du være driver af innovation?

I praksis er det ofte ildsjæle rundt omkring i organisationen, som faktisk driver på – blandt andet fordi de ikke kan lade være. Heldigvis er nogle af disse ildsjæle placeret i centrale positioner eller ligefrem i toppen af virksomheden. Her kan det have stor effekt, fordi flere kan mærke det, og fordi flere på den måde får vist vejen.

Hvad betyder innovation for kulturen i en organisation?

Det betyder liv og ny energi. Det betyder dog også uro, forandringer, sorger og glæder, konflikt og forsoning. Vi oplever det hele tiden i de enheder, vi arbejder sammen med, og vi ser, at det efterlader en handlekraft og en robusthed overfor tilværelsens evigt skiftende vilkår, som alle har brug for.

Har nogen områder i det offentlige bedre forudsætninger for innovation end andre?

Innovation har altid bedre vilkår der, hvor ledelsen prioriterer og har mod på at eksperimenterer med nye løsninger. Jeg tror, de fleste områder er nødt til at have innovation på dagsordenen, fordi både pengene og kvaliteten skal passe, og fordi der altid er nye eller andre ønsker til ydelserne. Måske er de bedste forudsætninger dér, hvor der er mest pres på, dér hvor der er ildsjæle, og dér hvor ny teknologi åbner nye muligheder.

Kort sagt, kan innovation være ret besværligt at arbejde med. Det kan give anledning til disse anbefalinger:

- Vent ikke på særlige bevillinger, men gå i gang med det, du har
- Start med overvejelser om samarbejde med borgere i stedet for at tage udgangspunkt i dine ydelser
- Prøv at anskue den offentlige sektor som en platform med mange forskellige aktiviteter og initiativer
- Lad ikke borgerne forsvinde ud af synsfeltet, mens du diskuterer velfærd med dine fagkolleger.

Se evt. bogkapitlet Hverdagsinnovation.

> > > *Fortsættes næste side*

>> DER SKAL EKSPERIMENTER PÅ BORDET...

Hvordan ser du innovation som en del af den strategiske ledelse af virksomheden?

Evnen til hele tiden at forny sig selv og sin aktivitet skal ligge i organisationen; men det er ledelsens ansvar, at – også – dét sker. Innovation handler dybest set om, at man til

enhver tid har blik for, hvad det er for en opgave, organisationen skal løse i morgen, og hvordan man skal blive i stand til det. Det er en del af det strategiske blik på virksomheden, som alle har ret og ledelsen pligt til at have. Innovation er på den måde aktiviteter og metoder, man bruger til at føre forpligtelsen ud i livet.

Hvad er dit bedste råd til organisationer, som gerne vil opbygge en innovationskultur?
Vælg udfordringer, hvor kendte løsninger ikke er tilstrækkelige. Giv engagerede folk plads til at arbejde med dem, tilfør viden om innovation og fasthold opmærksomheden, til der er skabt erfaringer og resultater. Gør det hele igen og igen gennem flere år. :::::

Fakta om MidtLab, Region Midtjyllands innovationsenhed:

Hvorfor MidtLab?

MidtLab opstod i 2007 som et rum og en ressource, der skulle sikre, at Region Midtjylland ud over sikker drift også gjorde sig klar til fremtidens udfordringer. Læs mere om MidtLabs tilblivelse og historie her: [Evaluering af MidtLab 2011](#)

Hvorfor navnet MidtLab?

Vi får ind imellem opkald om blodprøver, men ellers er der ikke meget teknisk laboratorium og hvide kitler over enheden. Og det er der så alligevel. Kodeordet er „eksperimenter“, for når man går ind i MidtLab, har man carte blanche til at prøve ting af - eller rettere, det er man forpligtet til. Vi bruger ofte ordet „prøvehandling“, som gør det lettere for mange hurtigt at realitets-teste ideer frem for at dræne energien med for tunge projektmetoder. Det kan du læse mere om på vores hjemmeside: [Metoder](#)

Hvilke opgaver løser vi?

Vores „vare“ er bistand til innovation på proces- eller ledelsesniveau. Altså ikke dippetud innovation – om end det ind imellem senere i processen ender med dippetutter, som vuggerobotten på børneinstitutioner i Silkeborg-området.

Vi giver viden videre om innovationshåndværket – hvordan man kommer i gang, om hvad der hæmmer og fremmer og bistår vores kunder med deres eget innovationsarbejde. Vi arbejder aldrig ud fra faste koncepter, men starter forfra hver gang. Vi løser opgaver - primært inden for Region Midtjylland – hvor en stor del af opgaverne ligger inden for sundhedsfeltet, men har også en række opgaver for kommuner og andre organisationer. Kort fortalt er vi sat i verden for at hjælpe med at lave bedre sundhedsydelser gennem evnen til at eksperimenter og inddrage ny viden – nogle gange fra utraditionelle kilder. For eksempel fik en medarbejder i afdelingen Jord og Råstoffer, Region Midtjylland, løst sit jordprøve-logistikproblem ved at arbejde sammen med IT-folk fra apoteket på Aarhus Universitetshospital. I naturlig forlængelse af denne matchmaker-funktion ligger også opgaven med bredt at formidle viden om og erfaringer med innovation. Det sker ved konferencer, i bøger, i artikler og videoer. Læs mere her: [Udgivelser](#)

Hvorfor har Region Midtjylland en innovationsenhed?

Ja, man kunne købe innovationshjælp udefra. Men/og:

Vi har i MidtLab domænekendskab – dvs. vi er kendte med den daglige drift i regionens forskellige enheder og betingelserne herfor. Det kendskab kombineret med viden om innovationsprocesser og evnen til at udfordre og stille ubekvemme spørgsmål er vores særlige bidrag. Vi er både tæt på og ude på kanten. Kontakten til hverdagen på matriklerne i regionen understøttes også ved, at vi har kolleger fra „driften“ indstationeret. Vi har blandt andet haft en jordemoder og en lægesekretær indstationeret og har netop ansat en læge, som skal være indstationeret i et år. Også den regionale risikomanager er for tiden på udlån i vores afdeling. For at sikre at innovationskraften internt i afdelingen ikke mister pusten, er alle medarbejdere ansat på kontrakter fra 1-3 års varighed.

Hvem er vi?

Ser man på eksamensbeviserne er vi er: en antropolog, et par cand.scient.pol.'er, en lille håndfuld cand. mag'er, en cand.merc., en hospitalsfysiker, en civilingeniør – og som nævnt en lægesekretær og en læge. Fællestrækket for os alle er en vis portion nysgerrighed, lyst til at finde andre og nye løsninger - og måske et drys fandenivoldsk trang til at komme ud over (de nye) stepper. Læs mere her: [Medarbejdere](#)

Jørgen Ulrik Jensen er administrerende direktør og partner i Pluss Leadership A/S og har herudover erfaringer som bestyrelsesformand for en række offentlige bestyrelser og organisationer.

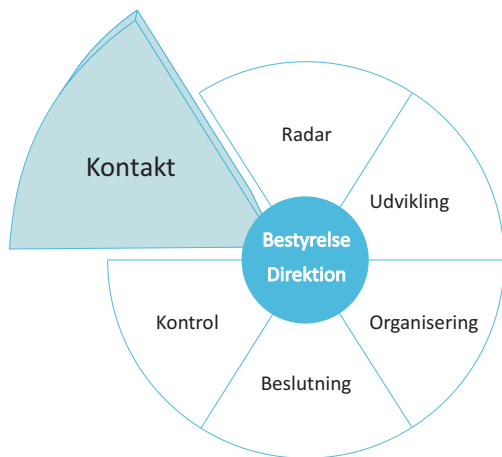
Pluss Leadership bistår med udvikling af styringsstruktur og bestyrelsesevalueringer og har gennemført bestyrelseskurser, -seminarer og -uddannelser for over 800 bestyrelsesmedlemmer og ledere i offentligt ejede virksomheder og institutioner.

BESTYRELSENS KONTAKTFUNKTION

Skrevet af: Jørgen Ulrik Jensen // Adm. direktør, Pluss Leadership

Dagens Dagsorden er kommet til den sidste artikel i serien om bestyrelsens kerneopgaver. Denne gang stiller vi skarpt på kontaktfunktionen.

Figur 1: Bestyrelsens kontaktfunktion¹



Bestyrelsens kontaktfunktion handler dels om bestyrelsesmedlemmernes rolle som ambassadører for virksomheden eller institutionen, dels om bestyrelsens rolle som forbindelsesled til centrale interessenter i og uden for organisationen. Bestyrelsens kontaktfunktion har meget at gøre med virksomhedens ressourcemæssige afhængighed af omgivelserne. Bestyrelsesmedlemmer kan bidrage med ressourcer i form af adgang til informationer, adgang til økonomiske kilder,

¹ De øvrige bestyrelsesfunktioner er behandlet i følgende numre af Dagens Dagsorden:

- Nr. 6: Bestyrelsens radarfunktion
- Nr. 7: Bestyrelsens udviklingsfunktion
- Nr. 8: Bestyrelsens organiseringsfunktion
- Nr. 9: Bestyrelsens beslutningsfunktion
- Nr. 11: Bestyrelsens kontrolfunktion

legitimitet mv. Jo mere afhængig en virksomhed eller institution er af sine omgivelser, jo mere vægter denne dimension i sammensætningen af bestyrelsen, og man overvejer, hvordan man gennem bestyrelsesmedlemmerne kan dække sig ind i forhold til vigtige interessenter i omgivelserne.

Når man har sagt ja til at træde ind i en bestyrelse, har man således også automatisk sagt ja til at fungere som ambassadør for virksomheden og repræsentere den positivt i de sammenhænge og netværk, som man fungerer i. Desuden er det en vigtig opgave at sikre forbindelsen og en løbende konstruktiv dialog med de centrale interessenter, hvis opbakning til virksomheden eller institutionen er helt afgørende, herunder til de eventuelle organisationer eller foreninger, som er udpegningsberettigede til bestyrelsen.

Billedet af en offentlig virksomheds interessenter kan illustreres som i figur 2:

Figur 2: Virksomhedens interessenter



> > > *Fortsættes næste side*

>> BESTYRELSENS KONTAKTFUNKTION

Kontakten til og interaktionen mellem omverdenen er over de senere år kommet til at fylde mere og mere på bestyrelsens agenda. Det gælder i alle typer virksomheder, hvor det ikke længere er nok at fokusere snævert på varetægelse af aktionærinteresser, men hvor virksomhederne også i stigende grad skal stå i mål for deres bidrag – negativt såvel som positivt – til løsning af samfundets sociale og miljømæssige udfordringer.

Det går under begreber som „Virksomhedens samfundsmæssige ansvar“ eller „Corporate Social Responsibility“ (CSR), og det er i høj grad et bestyrelsesanliggende. Det er dog som om, at CSR endnu ikke rigtigt er kommet på offentlige bestyrelses dagsorden. Formentlig fordi det tages som givet, at offentlige virksomheder pr. definition bidrager til løsning af samfundsmæssige opgaver og agerer ansvarligt. Men jeg tror, at vi med den markedsgrøelse, der er sket med mange af de offentlige institutioner, i de kommende år vil se, at også offentlige bestyrelser skal begynde at forholde sig mere eksplicit til institutionernes CSR-politikker og -strategier.

Problemstillinger vedrørende miljømæssig ageren, ansvar for svage medarbejdere, etisk konkurrentadfærd mv. er ligeså påtrængende for offentlige virksomheder som for private, og de vil blive ramt på deres position og legitime eksistensgrundlag, hvis ikke de håndterer sådanne udfordringer rettidigt. Med fremkomsten af internettet og de sociale medier, kan de virksomheder og institutioner, der leverer et positivt bidrag til samfundet, være mere synlige og opnå en større belønning for det, de gør. Modsat kan organisationer, der opfører sig uetisk på den ene eller anden måde, hænges ud i en grad, der ikke er set tidligere.¹

¹ Kolind & Bøtter, *Unboss*, JP Forlag 2012.

^ Ambassadører

Alle virksomheder fungerer i et øko-system, hvor de skaber relationer til og indgår i afhængigheder af forskellige eksterne interessenter. Det gælder i udpræget grad offentlige virksomheder, som skal sikre sin legitimitet i en bredere offentlighed, og hvor myndigheder og andre organisationer, der repræsenterer særlige interesser, ofte sætter dagsordenen. Det kan være kommunen, faglige organisationer, dominerende virksomheder i et lokalt område eller foreninger, der repræsenterer særlige interesser eller en særlig historie omkring institutionen. Derfor er det helt afgørende, at bestyrelsesmedlemmerne udnytter deres forskellige positioner og de sociale, politiske og forretningsmæssige netværk, de indgår i, til at tale institutionens sag. De er altså ambassadører for institutionen på linje med ledelsen og de ansatte. Der hvor en offentlig virksomhed eller institution står stærkt og uantastet i (lokal)samfundet, f.eks. i den forstand at den fylder noget i samfundet og tænkes med i den generelle udvikling som en aktiv aktør, og hvor kommunen og andre centrale interessenter forsøger at understøtte institutionens udvikling gennem infrastruktur, placering af aktiviteter mv., er ofte der, hvor en meget aktiv bestyrelse med betydende beslutningstagere fra kommune og organisationer kan bidrage til at sikre institutionens opbakning.

^ Kontakt til ejeren

Da en bestyrelse er sat ind for at sikre ejernes interesse varetaget i virksomheden eller institutionen, er kontakten til ejeren selvsagt et bestyrelsesanliggende. En bestyrelse skal hele tiden være på omgangshøjde med ejeren og kende og forstå dennes primære interesser. Samtidig skal den bidrage til at sikre, at ejeren har et troværdigt billede af virksomhedens vilkår og performance.

En privat virksomhed ejes af aktionærerne. Det er relativt entydigt, og det samme er målene og succeskriterierne for virksomheden også. Anderledes diffust er det, når vi taler om offentlige virksomheder og bestyrelser. Hvem ejer f.eks. en erhvervsskole?

Har man overhovedet en ejer, når man er „selvejende“? Er det samfundet – os alle sammen, der ejer skolen? Og i givet fald, hvordan indkredser vi samfundet som ejer, så bestyrelsen kan føre en dialog med denne? Er det ressortministeriet – Ministeriet for Børn og Undervisning – som jo finansierer aktiviteterne gennem et taksametersystem og samtidig via resultatkrav, standardvedtægter, rapporteringskrav mv. sætter betydende rammer omkring institutionens virke? Eller er det arbejdsmarkedets parter, som jo udpeger bestyrelsen, der er de primære ejere? Og hvem ejer en kulturinstitution, som ofte er dannet af foreninger, men som modtager størstedelen af sin finansiering fra kommunen eller staten, eller de to myndighedsniveauer i forening?

Det er vigtigt, at også en offentlig bestyrelse, gør sig klart, hvem ejeren er, og ikke mindst, at man i bestyrelsen tegner et fælles billede af ejerskabet. Det kan ofte give anledning til store diskussioner i en offentlig bestyrelse at afklare sit ejerskab.

En offentlig institution har brug for, at mange aktører føler ejerskab til institutionen. Man kan med fordel sondre mellem de „reelle“ ejere og de „føjte“ ejere. I et kommunalt eller statsligt aktieselskab giver det sig selv, at den reelle ejer er kommunen henholdsvis staten, og i de tilfælde har myndigheden placeret ejer- og tilsynsrollen hos en bestemt organisatorisk enhed, eventuelt understøttet af en nedfældet og vedtagen ejerstrategi (se Dagens Dagsorden nr. 4). De(n) reelle ejer(e) i en selvejende institution vil jeg betegne som de, der bidrager økonomisk til institutionen (tilskudsmyndigheden), enten via et direkte fast tilskud eller gennem et system, hvor tilskud følger brugerne. Det kan være et ministerium, som det er for ungdomsuddannelsesinstitutioner og universiteter, eller det kan også være kommunen, når vi taler om kulturinstitutioner, infrastrukturvirksomheder mv. I en række statsanerkendte kulturinstitutioner kan man sige, at kommunen og staten tilsammen udgør ejerskabet.

> > > Fortsættes næste side

>> BESTYRELSENS KONTAKTFUNKTION

Det er nyttigt for en bestyrelse at prøve i fællesskab at identificere og prioritere mellem sine vigtigste interesser, herunder som sagt blive skarp i sondringen mellem de reelle og de følte ejere. Ofte viser det sig, at man i en bestyrelse kan sidde med ret forskellige opfattelser af, hvordan interessenbilledet ser ud. Men det er vigtigt at få dette billede afstemt, så man også er enige om, hvordan man systematisk får opbygget og vedligeholdt en god, fremadrettet dialog med de vigtigste interesser. Især er det enhver bestyrelses pligt at skabe et overblik over krav og forventninger fra tilskudsmyndigheden og sikre, at institutionen lever op til disse. Enhver bestyrelse skal kunne „læse sine ejere“, og det gælder også en offentlig bestyrelse. Og da bestyrelsen er indsat af ejeren – direkte eller indirekte via vedtægtsbestemte, udpegningsberettigede organisationer – til at realisere ejerens interesser, bør det også være bestyrelsen, og herunder navnlig bestyrelsesformanden, der har dialogen med ejeren i de strategiske og politiske anliggender. Hvorimod dialog med de øvrige interesser ligeså ofte, eller oftere, sker gennem ledelsen.

^ **Kontakt til organisationen**

Det er ikke bestyrelsens opgave at interagere og kommunikere med institutionens medarbejdere. Det er et direktionsanliggende, og det er vigtigt, at der ikke sås tvivl om, hvem der har den daglige ledelse af organisationen

og udstikker rammerne for medarbejderenes virke i dagligdagen.

Men bestyrelsen bør ikke af medarbejderne opleves som en upersonlig „black box“. Det bør være tydeligt for alle i organisationen, hvem der udgør bestyrelsen, og hvad der er deres baggrund for at bestride stillingen. Det kan derfor anbefales, at der, uden at udfordre den daglige leders autoritet, skabes anledning til, at bestyrelsesmedlemmerne kan møde organisationen, så der bliver sat ansigter på bestyrelsen. Eventuelt en gang om året i forbindelse med et åbent arrangement af faglig eller social karakter. Faren er selvfølgelig, at medarbejdere kan finde på at bruge en kontakt til bestyrelsen til at fremføre kritikpunkter, som bør håndteres af institutionens ledelse. Her skal bestyrelsesmedlemmerne være tydelige omkring rolle- og funktionsfordelingen i forhold til den daglige ledelse og henvise eventuelle spørgsmål og kritikpunkter til denne.

I ekstraordinære situationer, f.eks. ved direktørskifte, vil bestyrelsesformanden skulle kommunikere til medarbejderne vedrørende baggrund samt plan for genetablering af ledelsen. Eventuelt kan formanden i en kortere interim-periode være nødt til at orientere medarbejderne om planer og status vedrørende især ledelsessituationen.

^ **Kontakt til offentligheden**

I de fleste institutioner og virksomheder af en vis størrelse og med en professionel daglig ledelse er det i langt de fleste sager direktøren, der kommunikerer til omverdenen via

pressemeldelser, udtalelser til medier mv. Men i spørgsmål af overordnet strategisk og/eller politisk karakter samt i spørgsmål vedrørende ændringer i den overordnede ledelsesstruktur er det naturligt bestyrelsesformanden, der varetager kontakten til medier og de centrale interesser.

I dagens transparente kommunikationssamfund er det vigtigt med en informations- og kommunikationspolitik, der fastlægger, hvorledes virksomheden eller institutionen vil håndtere den eksterne kommunikation og dens kontakt til offentligheden via medier. Sjældent går det i dag at sige „Ingen kommentarer“. Man må i stigende grad stå åbent frem og kommunikere aktivt om både godt og skidt, men mange bestyrelser har ikke gjort sig klart, hvor kompliceret kommunikation kan være eksternt og internt. Det er ikke sikkert, at det er bestyrelsen, der skal kommunikere – det er det oftest ikke – men det er bestyrelsens ansvar, at der er en politik for information og kommunikation.

Det er også en god idé at få nedfældet i forretningsordenen, hvornår det er formanden henholdsvis direktøren, der kommunikerer eksternt. I enkelte tilfælde kan formanden uddelegere kommunikationsopgaven til en anden i bestyrelsen, hvis vedkommende på bestyrelsens vegne har arbejdet med en særlig opgave eller har dybere indsigt i det pågældende område. Ellers er det ikke god kutyme, at andre end bestyrelsesformanden udtaler sig til den brede offentlighed.

> > > *Fortsættes næste side*

Institutionsudvikling

Strategisk potentiale, retning og ambition – hvor står din institution?

Pluss skaber professionel udvikling i virksomheder og institutioner gennem inddragende udviklingsprocesser, projektledelse og analyser inden for:

- Fusion og samarbejder
- Strategi, ledelse og organisation
- Bestyrelsesuddannelse og -evaluering
- Administrativ effektivisering
- Kultur- og værdiprocesser

Kontakt os og få mere at vide om, hvordan vi kan bistå udviklingen af din institution.



pluss
LEADERSHIP

T 7026 5126 E post@pluss.dk www.pluss.dk

>> BESTYRELSENS KONTAKTFUNKTION

^ Arbejdsdelingen mellem bestyrelsen og den daglige leder

Det er en del af direktionens opgave at pleje og udvikle virksomhedens samspil med de mange interessenter. Bestyrelsen kan bidrage efter aftale, hvor relevant, ligesom bestyrelsesmedlemmer skal være opmærksomme på, hvordan de kan bidrage som ambassadører for virksomheden eller institutionen.

Blandt interessenterne indtager ejerne en særstatus. Her er bestyrelsen i den særlige situation, at de direkte eller indirekte er valgt

af ejeren med henblik på at varetage ejerens interesser. Derfor skal kontakten mellem ejeren og institutionen også i overordnede strategiske og politiske spørgsmål ske via bestyrelsen. Det er vigtigt, at både ejerrepræsentanten – tilskudsmyndighedens medarbejdere i ministerium eller kommune – og den daglige ledelse er opmærksomme herpå og ikke i afgørende sager kortslutter kommunikationslinjerne. For så er bestyrelsens rolle og funktion umuliggjort.

Bestyrelsesformanden indtager en særstilling, der bl.a. indebærer, at formanden i en række situationer trækkes med ind i direktionens interessentrelationer. Det kan

være i sager af stor strategisk betydning for institutionen, f.eks. for at markere bestyrelsens engagement i etablering af et strategisk samarbejde eller en fusion. Taler vi om fusion, vil det endvidere være mest rigtigt, at det er formanden, som tager initiativet og åbner døren til fusionspartneren.

Andre eksempler på formandsinvolvering er, at hvis institutionen har en anstrengt likviditet, kan det være en forventning, at formanden deltager i det årlige regnskabsmøde med banken, eller at formanden deltager ved receptioner hos vigtige samarbejdspartnere for at give ekstra repræsentativ pondus. :::::

Anbefalinger:

1. Bestyrelsen bør identificere institutionens vigtigste interessenter og sikre en god dialog med og behørig hensynstagen til disse.
2. Bestyrelsen skal sikre, at institutionen har en CSR-politik samt en politik for information til og kommunikation med institutionens omverden og interessenter.
3. Bestyrelsen skal skabe overblik over krav og forventninger fra ejeren eller tilskudsmyndigheden og sikre, at institutionen opfylder ejerens forventninger.
4. Bestyrelsen skal være den primære dialogpartner med og forbindelsesled til ejeren/tilskudsmyndigheden og arbejde for at fremme dialogen med denne om at skabe de bedst mulige rammer for institutionen.
5. Bestyrelsen bør sikre, at den over for medarbejderne fremstår som et tydeligt ledelsesorgan på en måde, der ikke udfordrer den daglige leders position og autoritet overfor de ansatte.
6. Arbejdsdelingen mellem bestyrelsen og den daglige ledelse i forhold til den eksterne kommunikation bør fremgå af bestyrelsens forretningsorden.

Innovation fylder stadig mere, også i det offentlige. Den megen fokus på mål og resultater i det offentlige kan dog have skadet mulighederne for innovation.

Hvis vi skal lykkes med innovation i det offentlige, skal bestyrelsen og direktionen være med til at sikre, at der bliver udviklet strategier og incitamentssystemer, der sikrer en organisatorisk forankring.

INNOVATION - ET MODEFÆNOMEN?

Skrevet af: _ Chris Petersen // Partner/Rådgivningschef, BDO-Consulting

Offentlige virksomheder har igennem to årtier arbejdet på at opbygge en systematisk dokumentations- og resultatmålingskultur. Et af formålene har været at få tydeliggjort, hvordan virksomhedens samlede videnkapital bliver omsat til konkrete indsatser og resultater.

Den megen fokus på netop mål og resultater er nu mere eller mindre integreret i de fleste virksomheders organisatoriske og styringsmæssige tænkning. Vi taler nu om, at dette fokus måske har været på bekostning af virksomhedens og medarbejdernes muligheder for at være innovative, nytænkende og kreative.

I de seneste år har offentlige såvel som private virksomheder interesseret sig for, hvordan innovation og nytænkning på tilsvarende vis kan blive integreret som en del af virksomhedens organisatoriske og strategiske infrastruktur. Problemet er, at kun de færreste offentlige organisationer har en eksplicit strategi eller politik for innovation. Heroverfor er det en kendsgerning, at der mere end nogensinde er et omvendt pres, der har forventninger til, at offentlige organisationer fortsat kan levere velfærdstjenester i en høj kvalitet for færre ressourcer. Innovationsbegrebet er vanskeligt at begribe og håndtere, og udfordringen i disse år bliver, om vi evner at holde fast i tanken, eller om det blot bliver et forbigående pust, vi oplevede i nogle få år som en slags trodsreaktion på new public management-bølgen.

Innovation er på dagsordenen i de offentlige organisationer, men spørgsmålet er, om de offentlige organisationer har været opmærksomme på, at innovation og udvikling af anderledes løsningsmodeller først får afgørende betydning for organisationens drift, når der i bestyrelser og i direktioner er udviklet strategier og incitamentssystemer, der fremmer den organisatoriske innovationskraft. Målet bør være at sætte standarder for, hvornår vi har en egentlig „innovationsbundlinie“.

^ Perspektiver for en innovationsbundlinie

I Christian Bason (2007) fremlægges det synspunkt, at der stort set ikke eksisterer målemetoder eller kriterier, der fortæller os noget om effekten af vores innovationsbestræbelser. Dette er naturligvis et paradoks, idet vi mere end nogensinde har udråbt innovation som en væsentlig del af løsningen på vores budgetklemme i offentlige virksomheder. I en „generation 1 bundlinie“ bør vi derfor interessere os for, hvad vi faktisk kan måle på pt. og huske på, at der historisk set har været tilsvarende udfordringer på andre områder – f.eks. bundlinier for organisationens samlede videnkapital, grøn kapital, social kapital, og fra forskningen ved vi, at anerkendte målesystemer som balance score card og EFQM-modeller (kvalitetsmodeller) havde tilsvarende startvanskeligheder.

En fremgangsmåde vil være at tage udgangspunkt i kendte innovationsprocesser (ex. Darsø), hvor koncepter, viden og relationer er afgørende parametre. En bundlinie for innovation kan således bestå af en konkret beskrivelse af organisationens evne til at balancere de organisatoriske grundelementer for innovation: For det første om der eksisterer gennemarbejdede koncepter for, hvordan ideer, temaer, problemstillinger beskrives, afklares og bearbejdes i en projekt¹-tænkning – dvs. hvordan opfanges medarbejderen (og brugernes/borgernes) ideer, og hvordan lejres disse i fordomsfrie miljøer i organisationen. Her kan der måles på, om der eksisterer konkrete procedurer for projektarbejde for innovation – f.eks. i form af projekt-håndbøger mv. For det andet at ideer, nytænkning og radikal forandring så at sige udsættes for relationel viden, hvor aktører med forskellige aktier i ideen er i stand til at bidrage og bygge videre på ideen. En operationalisering af denne parameter kan tænkes som organisatoriske tiltag, der fremmer tværgående og tværfagligt samarbejde, hvor både eksterne og interne aktører er deltagere.

> > > *Fortsættes næste side*

¹ Projekt er et begreb for de tidlige faser af et projekt.

>> INNOVATION - ET MODEFÆNOMEN?

Men en bundlinietænkning har også brug for at forholde sig til hårde økonomiske data. Der skal derfor indtænkes økonomiske og mere effektbaserede og resultatorienterede målinger. For at kunne bevæge sig fra en generation 1 måling af en organisations „innovations-kapital“ til en generation 2, vil der være behov for at kunne fremvise en progression i antallet af innovationsideer/projekter, der faktisk implementeres – og som giver adfærdsmæssige ændringer eller kvantespring på et konkret resultatområde, og som faktisk kan dokumenteres ved at fremstille egentlige økonomiske og evaluermæssige kalkyler og business-cases for værdien af interventionen.

^ Videnledelse er kodeordet

Megen innovationsteori handler om at sætte viden i spil, da viden er basis for innovation. Kubuskonceptet er en af de mest gennemtænkte teorier (Herlau og Tetzchner, 2006). Pointen er grundlæggende, at der skal være ledelsesfokus på at organisere arbejdet og opgaveløsningen i tværfagligt sammensatte teams, idet mangfoldighed understøtter den kreative tænkning. Der skabes således dynamik ved at se forskelligt på en opgave eller have forskellige tilgange til opgaveløsningen på baggrund af et tværfagligt udgangspunkt.

At forstå og tydeliggøre, hvordan der skabes sammenhæng mellem tavs viden og eksplicit viden, er en kompetence, vi har opnået gennem opbygning af en systematisk evaluering- og målingskultur. Et nyt perspektiv er i den sammenhæng at rette fokus på, hvordan vi arbejder systematisk med at dele viden, omsætte den og skabe ny idegenerering og innovation. Kubuskonceptet er en kompleks model for, hvordan der kan arbejdes refleksivt med afkodning af data, som dermed skaber information, der kan abstraheres til viden, som den enkelte medarbejder kan handle på. Den abstraktion, der forudsættes i denne model, skal trænes og indarbejdes i opgaveløsningen, så de data, der arbejdes med, håndteres i en dynamisk, kompleks og holistisk forståelsesramme.

At arbejde i teams er ikke nogen nyhed. Men vi kan udvikle måden, hvorpå teams arbejder med viden. Ideen er på systematisk vis at træne medarbejdere i at opbygge og tilegne sig viden gennem arbejdsopgaverne. Teamet bliver herigennem bevidst om den vidensbehandling og de læreprocesser, der understøtter innovation.

Et andet perspektiv på videnledelse er, hvordan man som leder kan skabe denne rette stemning, motivation og handling i forhold til løsning af en bestemt opgave. Både Otto Scharmer's „U-Teori“ og Fredens „Hjernen som medspiller“ påpeger vigtigheden af at arbejde med meditations- og mindfulness teknikker til at opnå den tilstand eller det rum, hvor det er muligt at hente de ultimative nye og gode ideer frem fra ens eget fordomsfrie univers. Tanken om, at vi skal arbejde mentalt i et indre lag, er en ledelsesform, der taler til både hjernes langsomme og hurtige system (Fredens, 2009). Fredens har fokus på de værdier, der fremmer innovationsledelse og peger på, at svaret skal findes i vores tænkning eller positive mindset.

Et væsentligt videnledelsesfokus er derfor at italesætte og rammesætte innovation i virksomheden som et naturligt og prioriteret indsatsområde på niveau med øvrige driftsmål. Ledere skal give plads til medarbejdernes egne projekter og ideer samt til de tiltag, som understøtter deres individuelle måde at tænke kreativt og nyt på.

Og der er faktisk eksempler på virksomheder, der har arbejdet bevidst med innovation og har ladet medarbejderne bruge 10 -15 % af deres arbejdstid på „skunk work“. Et begreb, der henviser til at give medarbejderne tid til at reflektere og dyrke egne projekter, søge inspiration uden for virksomheden og arbejde med det, der optager dem. Det er vigtigt, at medarbejderne har total frihed og ikke samtidig skal bekymre sig om driftopgaver. Lederen og virksomheden skal således være parat til acceptere det, medarbejderne vælger at gøre for at udvikle deres kreativitet og viden.

De kreative ideer føres herefter ud i livet i den innovative organisation gennem innovativ ledelse. Ideerne skal - udover at være værdiskabende for medarbejderne - også have en værdi eller effekt for andre. Det er altså ikke nok at få ideer eller kunne sælge ideer - de skal også kunne omsættes (Fredens, „Innovation og ledelse“, 2010).

For mange offentlige virksomheder vil det måske pt. være at gå for langt at indføre ”skunk work” og mindfulness. Derfor kan fokus i første omgang rettes mod at anvende generelle organisatoriske greb for at fremme innovationstænkningen.

^ Organisatoriske tiltag

I offentlige organisationer er det nødvendigt at udvikle en infrastruktur, der sikrer, at brugerne/borgerne får leveret de ydelser, de har krav på og i den kvalitet, som er politisk fastlagt. Dette fordrer udviklingen af procedurer, regelsæt og ikke mindst organisatoriske principper, der understøtter denne vigtige opgave. På samme måde kræver innovations-tænkning bevidste processer, hvor organisationens interessenter (bestyrelse/politikere, ledere, medarbejdere og borgere) inddrages, hvor målet er innovationsstrategier, organisatoriske konstruktioner, der understøtter strategien, fokus på kompetenceudvikling, der fremmer innovation, og ikke mindst visioner og politikker, der har strategiske pejlemærker for innovation, understøttet af finansiering og politisk vilje. Innovation skal så at sige tænkes ind i de politiske målsætninger og i budgetvedtagelserne.

Når det er vigtigt at fastholde sammenhængen mellem strategi og innovation, er det fordi, der i pressede økonomiske tider udspiller sig en række værdikampe i organisationerne. Politiske værdier som sikker drift, nul-fejlskultur og lineær produktions-tænkning vil ofte være toneangivende i krisetider, hvis ikke der i organisationen er stærke, ligeværdige værdier for innovation, der gør organisationen i stand til at undgå et værdiopgør, men snarere sammentænke innovation og sikker drift i et fællesskab af initiativer.

> > > Fortsættes næste side

>> INNOVATION – ET MODEFÆNOMEN?

Allerede eksisterende strategier for innovation skal i disse sammenhænge bruges til at legitimere tilstedeværelsen af åbne dagsordener for innovationsprocesser og desuden fastholde fælles værdier, der legitimerer den risikovillighed, der følger af at udmønte nye måder at agere og handle på internt eller over for borgerne.

De konkrete organisatoriske tiltag i understøttelsen af innovation kan være mangfoldige. Men det fælles udgangspunkt for

tiltagene bør, og skal være legitime strategier og målsætninger. Hvis der i en offentlig organisation etableres et center eller laboratorium for innovation, hvor ideer, forslag og nye tænkninger kan præsenteres, modnes og udvikles i et fordomsfrit miljø, vil dette kræve, at der er en politisk og ledelsesmæssig vilje til at prioritere og kanalisere ressourcer til et sådant center.

Innovation og nytænkning kan også tænkes at være en del af belønningssystemerne, rekrutteringsstrategier og ikke mindst de processer, der tilskynder talenter til at blive ledere. Hvis både den analytiske udvikling

af strategier og de interne processer tilrettelægges med det formål at skabe ejerskab og værdier omkring strategierne, og hvis strategierne implementeres konkret i organisationen, vil der kunne opnås et langsigtet og robust mål for innovation.

Innovation bliver derved ikke ad hoc tænkning, men en arbejdsform og en væsentlig del af organisationens performance og en ligeværdig måling på bundlinien – på linje med budgetoverholdelse, social kapital mv. :::::

Forsyningssektoren – BDO har kompetencerne

Vi har spidskompetencer og et tværfagligt team af rådgivere og revisorer inden for affaldssektoren, vand og spildevand, samt varme- og elforsyning.

Læs mere her



BDO Kommunernes Revision, Godkendt revisionsaktieselskab, en danskejet revisions- og rådgivningsvirksomhed, er medlem af BDO International Limited - et UK-baseret selskab med begrænset hæftelse - og en del af det internationale BDO netværk bestående af uafhængige medlemsfirmaer. BDO er varemærke for både BDO netværket og for alle BDO medlemsfirmaerne.

WWW.BDO.DK



FAKTORER, DER FREMMER INNOVATION

Denne problemstilling er undersøgt i ICE projektet (Innovation by Customers and Employees), der er et samarbejde mellem Roskilde og Ålborg Universitet. Projektet har fokus på de innovationer, der kan opstå i mødet mellem servicemedarbejdere og brugere. I denne artikel præsenteres nogle resultater om innovationsarbejdet i servicevirksomheder, og der sættes særligt fokus på brugerbaseret innovation.

Skrevet af: *Jon Sundbo* // Professor, RUC, Roskilde Universitet

^ Innovationsorganisering i servicevirksomheder

Man kan påpege de vigtigste „knudepunkter“ i innovationsarbejdet, dvs. de – positive eller negative – faktorer eller begivenheder, som har skabt den innovationsorganisation, vi finder i servicevirksomhederne (kaldet innovationsfremmende faktorer og barrierer).

Innovationsfremmende faktorer

De positive knudepunkter, dvs. de faktorer som skaber en innovationsproces, er følgende:

- *Ejeren* som entreprenør skaber en dynamisk organisation, som får mange andre aktører med i innovationsarbejdet.
- *Ledelsen* i større organisationer tager teten i innovationsarbejdet. De skaber en – ofte uformel – innovationsorganisation inde i virksomhedsorganisationen. Lederne beslutter også, hvilke ideer man skal gå videre med, og hvilke man ikke skal.
- *Medarbejderne* deltager med ideer og fungerer ofte som interne entreprenører.
- *Professionelle medarbejdere* (særligt inden for IT-serviceområdet) fungerer i en permanent innovationstilstand. Denne tilstand er dog lagt i professionelle baner (det er udvikling inden for deres profession – IT-eksperter tænker i IT-løsninger, markedseksperter tænker i markedsføringsinnovationer osv.).
- *Kunderne (eller brugerne)* er kun en indirekte aktør. De kan være idékilden for medarbejdere eller ledere, men de er kun sjældent aktive drivere af innovationsprocesser eller blot aktive idégeneratorer. Kunder drages derimod i vidt omfang ind i innovationsarbejdet, f.eks. i workshops, prototypetest og laboratorieforsøg, og virksomhederne foretager traditionel markedsmonitorering. Kunderne bliver derfor generelt mere objekter for innovationsprocessen end direkte deltagere i den. Der er dog eksempler på det modsatte, f.eks. hvor både kunder og leverandører har været involveret i en innovationsproces (værdikædeinnovation, jfr. Sundbo og Jensen 2009).
- Oprettelse af *formelle organisationsenheder* findes, især i de større og de mere dynamiske virksomheder. Det kan være udviklings- eller innovationsafdelinger, og i nogle tilfælde er det laboratorier, som både kan teste teknologi og social adfærd og præferencer.
- *Indlevelse*, dvs. medarbejdernes evne til i kundemødet at sætte sig ind i kundernes livssituation. Det er ikke nok, at medarbejderne registrerer, hvilke behov eller ønsker kunderne udtrykker lige i det mødeøjeblik, hvor de køber en eksisterende serviceydelse. For at kunne udvikle nye services, som er af virkelig værdi for kunderne, kræver det, at medarbejderne har indblik i kundernes, eller brugernes, hele liv (hvad enten kunderne er privatpersoner eller virksomheder). Det kræver evne til indlevelse – at gå bag om det umiddelbare kundemøde. Indlevelse kan komme ved, at medarbejderne snakker med kunderne om andet og mere end

> > > *Fortsættes næste side*

>> FAKTORER, DER FREMMER INNOVATION

den leverede service, at medarbejderne fra anden side har bredere indblik i kundernes forhold, og at medarbejderne kan tolke kundens umiddelbare adfærd for at finde ind til kundens værdisystem. Nogle medarbejdere har en sådan indlevelsessevne, men mange har ikke. Virksomheden kan arbejde med at forbedre indlevelsesevnen hos eksisterende medarbejdere eller ved at skaffe den kompetence udefra (f.eks. gennem eksperter/konsulenter eller ansættelse af anden type medarbejdere).

- *Mellemledere* har en særlig rolle. Mellemlederne kan både være afgørende for, at medarbejderne er aktive i innovationsprocessen, og de kan også selv agere som virksomhedsinterne entreprenører. Det sidste passer med, hvad der tidligere er fundet i servicevirksomheder, nemlig at de virksomhedsinterne entreprenører ofte er mellemledere (Sundbo 1998). Det betyder også, at hvis mellemlederne ikke er indstillet på innovation, kan dette være en blokering og dermed blive en negativ faktor for innovationen.
- *Facilitatorer* er en særlig rolle, som sikrer, at innovationsprocessen kører effektivt. Det vil ofte være personer uden for virksomheden. I mange tilfælde er facilitatoren helt afgørende for, at innovationsprocessen ikke går i stå (Sundbo og Jensen 2009).
- *Servicelaboratorier*, som flere servicevirksomheder har oprettet. Her arbejdes systematisk med kundeinddragelse i både idé- og udviklingsfasen. Det er en ny og spændende foreteelse i servicevirksomheder, fordi den inddrager kunderne mere direkte og systematisk og kan blande teknologi og adfærd i serviceprodukterne og leveranceprocesserne.

Barrierer for innovation

Barriererne for serviceinnovation kan summeres op således:

- *Entreprenører* kan være meget innovative og dynamiske, men innovationsprocessen er helt afhængig af én persons tilbøjeligheder og er derfor sårbar. Den kan nemt slutte, hvis ejeren får andet fokus for sin indsats.
- *Innovation baseret på professionelle medarbejdere* er måske den mest sikre type. Til gengæld foregår innovationerne inden for de afstukne professionelle baner og fører derfor sjældent til radikale innovationer. Desuden er innovationerne i denne type nok de mindst kunde- eller bruger-baserede. I hvert fald vil de professionelle ofte hellere drage kunder ind i deres forhåndsgivne eksperimenter og udviklingssystemer end praktisere en åben indlevelse i kundernes livssituation.
- I *små servicevirksomheder* er faren, at ressourcerne er små, og at der ikke er tradition for at dedikere bestemte ressourcer til innovationsarbejde. Innovation bliver derfor en opgave blandt mange andre for både medarbejdere og ledere. Det betyder, at der nemt kan opstå blokeringer, og at innovationsprocessen går i stå, fordi driftsproblemer tager over, og man glemmer innovationsprocessen (Sundbo 2010). Til gengæld kan medarbejderne være meget sensitive over for kundernes liv, ønsker og behov, og de får ofte lov til at være det.
- I *store serviceorganisationer* er problemet, at innovationsmålet kan drukne i struktur- og ledelsesproblemer. Innovationsmålet er ikke helt klart for medarbejderne, og de bliver bange for i et hierarkisk system, som denne type er, at udøve internt entreprenørskab. Der kan også spildes mange ressourcer på de særlige afdelinger og laboratorier, selvom disse også kan være meget innovationseffektive. Kundeorienteringen i innovationsarbejdet kan blive svag, fordi medarbejderne over for kunderne optræder i specifikke roller (f.eks. sælgere eller teknikere) som følge af arbejdsdelingen.
- En særlig *budgetpost* for innovation findes ofte ikke i servicevirksomhederne, eller budgetposterne dækker kun dele af innovationsprocessen. Det betyder, at der ofte ikke bliver dedikeret tilstrækkelige ressourcer til innovationsprocessen. Penge, og navnlig tid, er afgørende for, at innovationsprocessen kan køre igennem til succesfuld implementering. Det betyder især, at når der kommer driftsproblemer, flyttes ressourcerne fra innovationsarbejdet over til løsning af driftsproblemerne.

> > > *Fortsættes næste side*

>> FAKTORER, DER FREMMER INNOVATION

- Der sker ofte *blokeringer* af innovationsprocessen på grund af organisatorisk træghed. Hermed menes, at innovationsprocessen ikke forløber med optimal effektivitet, og at innovationsarbejdet ikke er systematiseret. Den trækker ud eller går i stå. Det skyldes f.eks., at der ikke er dedikeret særlige ressourcer til innovationsarbejde, eller at der ikke er en tidsplan. Motivationen mistes også ofte i sådanne tilfælde. Det kan også skyldes, at ansvaret for innovationsprocessen er uklart, eller at processen drives af en intern entreprenør, som undervejs får andre opgaver eller forlader virksomheden. Som nævnt har facilitatorer i nogle tilfælde sørget for kadencen i innovationsprocessen.

^ Inddragelse af brugere i innovationsprocessen**Hvorfor inddrage brugerne?**

Brugerne er en vigtig kilde til innovation. De skal jo købe og betale for de nye services eller den nye måde, servicen bliver leveret på. Eller de er dem, der i sidste ende vurderer, om servicen er god eller ej, og er dermed grundlaget for f.eks. offentlige institutioners eksistensgrundlag. Derfor er det vigtigt at vide så meget som muligt om, hvordan de gerne vil serviceres. Denne indsigt kan opnås ved at inddrage brugerne så meget som muligt i innovationsprocessen.

Brugerbasing skaber en mere sikker innovation. Der er mindre risiko for fejltagelser, fordi det giver større chance for at ramme rigtigt i forhold til markedet. Selvom der ikke er nogen garanti for, at en ny service kan afsættes eller at markedet vil acceptere en procesinnovation (nye måder at levere servicen på), så bliver sandsynligheden større. Brugerbasing giver færre omkostninger til innovation, fordi man kan afbryde innovationsprocessen hurtigere. Hvis der fokuseres på brugernes liv og behov på forskellige trin i innovationsprocessen, kan det løbende testes, om man er på rette spor. Hvis ikke, kan man afbryde processen, før man har spildt alle pengene.

Markedsorienteringen og brugerbasingen gør endvidere, at det ikke koster nær så mange ressourcer at udvikle trinvis bruger-baserede innovationer som at udvikle de store, radikale innovationer. Omkostningerne er derfor tilsvarende mindre.

Endelig sørger brugerbasingen for, at virksomheden holder opmærksomheden mod innovationsprocessen. Det er ikke så nemt at glemme innovationsprocessen eller lade den glide ud, når der er fokus på mulighederne på markedet. Og slet ikke, hvis brugere er direkte involveret i innovationsprocessen.

Hvordan brugerne inddrages: Brugernes rolle i forskellige faser af innovationsprocessen

Service-innovationsprocessen forløber i nogle faser. Brugere kan inddrages på forskellige måder og i de forskellige faser. Man kan finde eksempler på forskellige former i servicevirksomheder. I skemaet på næste side findes en opsummering af brugernes rolle i forskellige faser af innovationsprocessen, som de er fundet i en række servicevirksomheder i ICE projektet.

Mere information og konkrete metoder til brugerinddragelse kan findes i en publikation fra ICE-projektet (ICE 2012).

> > > *Fortsættes næste side*

>> FAKTORER, DER FREMMER INNOVATION

Brugernes rolle i forskellige faser af innovationsprocessen

FASE	INDHOLD	INDHOLDET I FASEN	INDHOLDET I BRUGERROLLEN
Før idéfasen		Op-/indsamling af materiale på kundeoplevelser, eksempelvis klager	Indirekte tilkendegivelse af individuelle problemer, behov, løsninger eller idéer
Idéfasen		Indsamling af idéer Kvalificering af idéer Idéudvælgelse	Idéafgiver Idéudvikler Idéevaluator
Design og udvikling		Udvikling af nye servicekoncepter	Indgår i udviklingsaktiviteter som workshops Brugeren kan også indgå i et ligeværdigt samarbejde med virksomheden og påtage sig økonomiske risici og ansvar for processen
Testning		Afprøvning af nye services Ændringer og forbedringer Alternativer	Anvendelse af ny service Feedback omkring funktion / prisfastsættelse med mere
Implementering		Udbredelse af nye services Støtte til anvendelse	Støtter andre brugere i brugen af servicen Markedsfører servicen

Litteratur:

ICE (2012), *Metoder til inddragelse af brugere i serviceinnovation*, Center for servicestudier, Roskilde Universitet (ISSN 1600-1966). <http://ww2.ice-project.dk/Download.html>

Sundbo, J. (1998), *The Organisation of Innovation in Services*, København (Roskilde Universitetsforlag/Samfundslitteratur)

Sundbo, J. (2010), *The toilsome path of service innovation: the effects of the law of low human multi-tasking capability*, i Gallouj, F. og Djellal (red.) (2010), *The Handbook of Innovation and Services*, Cheltenham (Edward Elgar)

Sundbo, J. og Jensen, J. F. (2009), *Værdikædeinnovation. Innovation af oplevelser og service*, Forskningsrapport 09:1, Center for servicestudier, Roskilde Universitet, Roskilde (Center for servicestudier). <http://css.ruc.dk/publikationer.html>

Information om ICE projektet og publikationer kan findes på: <http://ww2.ice-project.dk/>

OFFENTLIGE BESTYRELSER FOR FREMTIDEN

KONFERENCE FOR OFFENTLIGE BESTYRELSER

Der er ca. 4.000 offentlige bestyrelser i Danmark. Dagens Dagsorden har kæmpet for at sætte fokus på dem og deres vigtige funktion i den danske samfundsmodel. Nu tager vi næste skridt med en konference for offentlige bestyrelser.

Konferencen henvender sig til samtlige bestyrelsesmedlemmer i selvejende institutioner og offentligt ejede virksomheder samt til politikere, embedsmænd, forskere og rådgivere, der interesserer sig for eller beskæftiger sig med offentlige bestyrelser.

Konferencen er opdelt i 3 dele:

Del I	Governance-udfordringer i offentlige virksomheder og institutioner - udviklingstendenser
Del II	Hvad virker og hvor er faldgruberne (best practice)
Del III	Politikernes syn på de selvejende institutioner

Derudover vil vi kåre årets offentlige bestyrelse ved konferencens afslutning.

Blandt dagens talere vil være finansminister Bjarne Corydon, direktør Lars Liebst, Tivoli, professor Kurt Klaudi Klausen, professor Steen Thomsen, departementschef Jacob Heinsen, Transportministeriet, formand for Komiteen for god Selskabsledelse Birgit Aagaard-Svendsen m.fl. Det fulde program kan findes på www.dagensdagsorden.dk.

Konferencen finder sted den 1. november 2012 i København, og prisen er 1.450 kr., ekskl. moms. Tilmelding til konferencen skal ske på rjb@dagensdagsorden.dk

Gå ikke glip af denne mulighed for at blive opdateret, inspireret og provokeret - samt af muligheden for at danne interessante netværk med andre beslutningstagere.

Konferencen arrangeres af Dagens Dagsorden i samarbejde med følgende organisationer og virksomheder:



Redaktionskomité

Jan Bendix, ledelsesrådgiver og bestyrelsesformand

Per Nikolaj Bukh, professor, AAU

Carsten Fode, partner og advokat, Kromann Reumert

Jørgen Ulrik Jensen (ansvars.), direktør og partner, Pluss Leadership

Søren Friis Møller, Ph.d. stipendiat, CBS

Steen Thomsen, professor, CBS

Jens Hornemann, direktør, BDO KR

Dagens Dagsorden udgives af:

Pluss Knowledge ApS - et selskab i Plussgruppen

Frederiksgade 72, 8000 Århus C

CVR nr.: 33 39 40 39

ISSN 2245-1706

Tlf: 4167 7202

www.dagensdagsorden.dk

rbj@dagensdagsorden.dk

Direktør

Rasmus Birkeholm Jensen

Layout

Mie Niklassen

Kommentarer og forslag

Forslag til emner eller kommentarer til artikler modtages gerne fra læsere på rbj@dagensdagsorden.dk

Kopiering og videresendelse er ikke tilladt

Dagens Dagsorden

NÆSTE NUMMER _ 27. SEPT.

Abonnement

Abonnement bestilles hos Rasmus Birkeholm Jensen, rbj@dagensdagsorden.dk

Et abonnement dækker 10 numre, svarende til et år.

- Pris for hele bestyrelsen er 2.800,- kr. ekskl. moms
- Pris for enkeltpersonsabonnement er 1.200,- kr. ekskl. moms

Hvis der ønskes abonnement for en hel virksomhed, så kontakt rbj@dagensdagsorden.dk
