



STAFETTEN

INNOVATION KEEP IT SIMPLE

I sidste nummer af Incitament sendte direktør

Charlotte Münter Innovationsstafetten

videre til departementschef Claes Nilas

fra Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere

og Integration og universitetsdirektør

Jørgen Honoré fra Københavns Universitet.



”En af mine forbier er arbejdsplads, hvor der er så fin en projektkultur, at det hele sættes på formel. I min nuværende organisation stiller jeg som leder selvfølgelig også krav, når der skal afsættes ressourcer. Men det handler jo om at have en balance mellem hverdagens drift og så det at udvikle nyt.”

Ordene kommer fra departementschef i Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere og Integration, Claes Nilas, som har et motto i forhold til innovation: ”Keep it simple”.

Det gør han fx ved, at der er produceres en lille pixibog over vellykkede projekter. Bogen indeholder eksempler på, hvorfor netop det og det projekt kørte godt, og hvad man kan lære af det.

”Var det fordi, vi fik inddraget de rigtige borgere i processen? Vi har ikke en 411 sider lang håndbog om, hvordan innovationsprojekter bør køre. Men vi viser best practice,” forklarer han.

Derfor kan projektledere i Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere og Integration få foretræde direkte for topledelsen og fremlægge deres udfordringer og ideer. For ikke alle projekter egner sig til den kvalitetssikrede proces, hvor alle formalia er i orden.

”På den måde kan vi undgå den kendte idédræber med utallige statusnotater, mavebølter, syv indstillinger og lange redegørelser. Det er jo det, der er befriende og udløsende for innovationen: at arbejdspladsen både har de stille jurister, der kan deres Karnov og de frække slambetter, der bryder rammen,” siger Claes Nilas.

Forsigtighed tæt på politisk system

Han sidder sammen med universitetsdirektør Jørgen Honoré fra Københavns Universitet, fordi Økonomistyreledens direktør Charlotte Münter har sendt Innovationsstafetten videre til dem, for at høre deres bud på, hvordan innovationen fremmes i den offentlige sektor.

Og Jørgen Honorés pendant til ”Keep it simple” er ”Få det til at virke”:

”Første skridt er at få de gode ideer og vilde brainstorm, men det næste skridt er så at tage den delmængde ud, som kan virke i praksis.”

Charlotte Münters hovedpointe er, at alt for mange offentlige institutioner ikke tør være innovative og gå forrest – de vil hellere lurepasse og agere i slipsstrømmen, når andre har banet vejen.

”Jeg kan godt se, hvad hun mener. Mange sidder og venter på, hvad der er politisk gangbart. Men man kan sige, at jo tættere du sidder på den politiske proces, jo mere forsigtig er du,” siger Jørgen Honoré, der på Københavns Universitet kører et kæmpemæssigt forandrings- og it-projekt, der stresser organisationen maksimalt. 700 decentrale servere skal erstattes af to centrale, og den tidligere trelagsdelt administration skal nu administreres i syv administrative spor med hovedprocesser, der går lodret gennem organisationen.

Nuanceret nulfejlskultur

Claes Nilas fastslår, at det handler om at finde en balance mellem at være effektiv og dygtig til driften og så skabe plads til innovation.

”Der bliver tænkt masser af innovative tanker tæt på den politiske styring. Man kan godt have en kombination. Men det kræver, at ledelsen bakker op, tilkendegiver og faciliterer innovationsprocessen,” siger Claes Nilas og fortsætter:

”Tæt på det politiske system er det vigtigt, at ledelsen markerer, hvilken form for risikovillighed de vil have. Ledelsen skal sikre, at en minister eller borgmester ikke kommer i fare. Vi bliver jo kigget over skulderen af kontrollerende instanser som Folketingets ombudsmand og Rigsrevisionen. Så ledelsen skal altså sætte rammer og fortælle, hvor der er plads til fri nytænkning, og hvor det skal være kontrolleret nytænkning.”

Han kalder det en nuanceret nulfejlskultur, når ledelsen skaber en ramme – og siger, at det inden for den er okay at fejle.

Fordom om ansatte manet i jorden

Begge stafetbærere mener, at der i staten bliver tænkt meget på brugerstyret innovation. Universitetsdirektøren har tæt kontakt til erhvervslivet for at høre, hvilke profiler de har brug for. Mens departementschefen ved, at for at han virkelig skal lykkes på Slotsholmen, så skal han kunne dokumentere, at de forskellige ændringer har betydning for borgerne.

Derfor mener de også samstemmende, at fordommen om, at offentligt ansatte ikke kan tænke innovativt, er manet til jorden.

opgaver, telefonen og computeren. Et fysisk rum, hvor førsteprioriteten er innovation,” siger Jørgen Honoré.

”Der er behov for lokaler, der inviterer til at en anden tankegang. Men innovationen skaber ikke sig selv. Det lykkes kun, hvis ledelsen viser, at det er en del af dens værdier. Det skal ind i handleplaner og processerne. Ellers danner der sig myter a la: ”Når det er ham, der må tænke kreativt,” supplerer Claes Nilas.

Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere og Integration har et talentprogram, der giver tillæg til innovative folk – og belønner i det hele taget innovative tiltag.

Netværket til virkeligheden

Strategisk netværksdannelse og samarbejde med eksterne partnere kan være gode igangsættere af fornyelser.

”Der har måske været en tendens til, at vi selv skrev alle generelle regler og bekendtgørelser. Men hvis vi skal lave en bekendtgørelse om at åbne op for beskæftigelse for udlændinge, er det i dag naturligt at invitere DI og fx Microsoft, for at høre om deres erfaring – hvad har de brug for, hvad er problemerne?,” forklarer Claes Nilas.

Også Jørgen Honoré kan genkende tanken om at bringe det private ind i det offentlige. Fx er fire ud af syv ledere på de nye udviklingsspor på universitetet besat med folk fra det private erhvervsliv.

GODE RÅD TIL INNOVATION I DET OFFENTLIGE

- Topledelsen skal tage ejerskab for innovationsprocessen.
- Skab en frugtbar alliance mellem effektivitet og innovation.
- Sæt folk, der har forskellig faglighed sammen.
- Nuancer nulfejlskulturen – og skab rum, hvor det er tilladt at fejle.
- Sørg for at skifte ud blandt folk i innovationsprocessen, så ingen får patent på at være innovative.
- Innovationen skal ske som en del af den almindelige udvikling, ikke som projekter, der ligger uden på organisationen.
- Skab et fysisk rum – et projektrum – der opfordrer til at tænke anderledes.
- Samarbejd med eksterne partnere for at få nye input.
- Giv medarbejderne direkte foretræde for topledelsen, så de kan fremlægge deres udfordringer og ideer – og undgå den kendte idédræber med utallige statusnotater og lange redegørelser.
- Erkend at innovationsprocessen er smertefuld.

”Offentligt ansatte er egentlig mere innovative end privatansatte, fordi de skal levere så meget hver dag med få ressourcer,” siger Jørgen Honoré, mens Claes Nilas supplerer:

”Hver dag bliver offentligt ansatte udsat for 117 krav. Alle har enormt travlt og skal have styr på lovgivning, konkrete forslag, hvad der sker i Folketinget – så hvis vi skal nå at innovere, skal vi have nogle processer fordet.”

Det innovative rum er nødvendigt

Topledelser i det offentlige skal vise, at de mener det med innovationen gennem et fysisk rum. 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

Smertefuld proces

Og så er de to herrer enige om, at en innovationsproces skal være smertefuld, fordi der er nogen, som vil blive tvunget til at opgive deres hidtidige standpunkter til fordel for noget helt nyt.

”Når man bryder grænser, så må det gøre ondt. Bare at holde noget i gang er ikke smertefuld. Det er en form for rationale, der ikke rører folks følelser. Men passionen kommer jo, når følelser og rationale går i samme retning. Altså når det, man gerne vil forny, og det, man bør forny, bliver det samme, så er der et særdeles godt grundlag for innovation,” siger Jørgen Honoré.

I næste nummer af Incitament forfølger vi temaet innovation.