

# INNOVATION

## i den offentlige sektor



**ROSKILDE UNIVERSITETSCENTER 2007**  
Speciale i Forvaltning, Ledelse og organisation  
Af Pernille Bekke, Lone Buch & Signe Nørgaard Haagensen  
Vejleder: Anders Larsen

# Forord

Specialeafhandlingen er udarbejdet på kandidatuddannelsen i Forvaltning på Roskilde Universitetscenter under fagpakken Ledelse og organisation.

Vi vil gerne takke Integrationsministeriet, Amagerforbrænding og Egebjerg Plejehjem for deres medvirken i specialet. Vi takker også for den inspiration, vi har fået fra vores vejleder Anders Larsen og de adskillige personer, vi har interviewet i den indledende fase af specialet.

I forbindelse med specialet har vi udviklet hjemmesiden: [www.innervate.dk](http://www.innervate.dk). Her har vi samlet og formildet vores tanker, artikler, noter og links i forbindelse med specialet. Hensigten har været at bidrage med viden omkring innovation i den offentlige sektor og dele den viden, vi har skabt undervejs i specialeforløbet, med andre der deler vores interesse for emnet.

Speciale er et resultat af en fælles indsats. Nedenfor fremgår det, hvem der er ansvarlig for de enkelte afsnit, og hvilke vi er fælles ansvarlige for.

Roskilde Universitetscenter, december 2007.

Pernille Bekke

Lone Buch

Signe Nørgaard Haagensen

---

## Ansvarligsfordeling:

Fælles:

Kapitel 1, 3, 4, 6 s. 94-97, 7 og 8.

Lone Buch:

Kapitel 2 s. 14-17, Kapitel 5 s. 35-43 og Kapitel 6 s. 58-63, 73-77, 85-90.

Signe Nørgaard Haagensen:

Kapitel 2 s. 9-14, Kapitel 5 s. 46-53 og Kapitel 6 s. 63-69, 77-80, 91-93.

Pernille Bekke:

Kapitel 2 s. 5-9, Kapitel 5 s. 30-35, 43-45 og Kapitel 6 s. 54-58, 70-73, 81-85.

Specialets omfang: 230.849 anslag (inkl. mellemrum) = 96,2 sider.

Det tilladte er 100 sider á 2400 anslag = 240.000 anslag inkl. mellemrum.

# Abstract

The aim of this thesis is to explore the concept of organisational innovation in public organisations and to recommend how to strengthen innovation within such organisations. The thesis is based on 20 qualitative interviews conducted in three different Danish public organisations: a Ministry; Integrationsministeriet, a Nursing Home; Egebjerg Plejehjem and an Incinerator Plant; Amagerforbrænding. Five factors that influence organisational innovation are identified: *Organisational structure*, *Organisational culture*, *Strategy and goals*, *Innovation process* and *Incentive structure*. These factors are based on theories pertaining to organisational innovation in private firms and organisational theory in general. The factors are tested and analysed in the three public organisations. The conclusion of the thesis is that there are challenges concerning the five factors that influence organisational innovation in the three public organisations. Both similarities and differences are identified concerning the organisations' ability to create innovation and it is argued that there in some areas concerning the five factors are tendencies that the closer the organisation is to the government, the greater the challenges concerning organisational innovation are. Furthermore it is concluded that the theory in some areas has to be modified and encompass the fact that public organisations are operating under different circumstances which influence their ability to innovate. To strengthen organisational innovation it is argued that public organisations have to: 1) Identify a strategic aim with innovation, 2) create an organisational structure that stimulates innovation and efficiency simultaneously, 3) eliminate a culture that focuses on minimising faults at the cost of innovation, in areas where it is possible, 4) put an end to the unwillingness to change, 5) realise the creative potential in the organisation, 6) acknowledge employee innovation, 7) set goals that enable creativity and innovation, 8) encourage interdepartmental knowledge sharing and 9) focus more on capturing and screening of ideas. The nine recommendations are based on the five theoretical factors adjusted to the empirical findings.

# Indholdsfortegnelse

<b>KAPITEL 1</b>	<b>1</b>
<b>PROBLEMFELT</b>	<b>1</b>
<i>PROBLEMFORMULERING</i>	3
<i>UNDERSPØRGSMÅL</i>	3
<i>BEGREBSAFKLARING</i>	3
<i>AFGRÆNSNING</i>	4
<b>KAPITEL 2</b>	<b>5</b>
<b>METODE</b>	<b>5</b>
<i>OPBYGNING OG OPERATIONALISERING</i>	5
<i>VALG AF TEORI</i>	7
<i>CASESTUDIE</i>	9
<i>EMPIRI</i>	13
<i>PROJEKTDESIGN</i>	17
<b>KAPITEL 3</b>	<b>18</b>
<b>DEFINITION AF INNOVATION</b>	<b>18</b>
<i>INNOVATIONSTEORIENS TRE PARADIGMER</i>	18
<i>DEFINITION AF OFFENTLIG INNOVATION</i>	20
<b>KAPITEL 4</b>	<b>24</b>
<b>HVORFOR INNOVATION I DEN OFFENTLIGE SEKTOR?</b>	<b>24</b>
<i>INNOVATION SOM LED I EN MODERNISERINGSSTRATEGI</i>	24
<i>INNOVATIONSORDENENS CENTRALE AKTØRER</i>	26
<i>ARGUMENTER FOR OG IMOD INNOVATION I DEN OFFENTLIGE SEKTOR</i>	27
<b>KAPITEL 5</b>	<b>30</b>
<b>DEN INNOVATIVE ORGANISATION I ET TEORETISK PERSPEKTIV</b>	<b>30</b>
<i>ORGANISATIONSSTRUKTUR</i>	30
<i>ORGANISATIONSKULTUR</i>	35
<i>STRATEGI OG MÅL</i>	40
<i>INNOVATIONS PROCES</i>	44
<i>INCITAMENTSSTRUKTUR</i>	48
<i>KARAKTERISTIKA FOR DEN INNOVATIVE ORGANISATION</i>	52
<b>KAPITEL 6</b>	<b>54</b>
<b>ANALYSE</b>	<b>54</b>
<i>RAMMER FOR INNOVATION I INTEGRATIONSMINISTERIET</i>	54
<i>RAMMER FOR INNOVATION PÅ EGEBJERG PLEJEHJEM</i>	70

<i>RAMMER FOR INNOVATION PÅ AMAGERFORBRÆNDING</i>	81
<b>KAPITEL 7</b>	<b>98</b>
<b>HVORDAN FREMMES INNOVATION I OFFENTLIGE ORGANISATIONER?</b>	<b>98</b>
<b>KAPITEL 8</b>	<b>103</b>
<b>KONKLUSION</b>	<b>103</b>
<b>LITTERATURLISTE</b>	<b>106</b>
<b>BILAG</b>	<b>118</b>
<b>BILAG 1: INDLEDENDE INTERVIEWS OG KONFERENCER</b>	<b>119</b>
<b>BILAG 2: CASEBESKRIVELSER</b>	<b>120</b>
<i>INTEGRATIONSMINISTERIET</i>	120
<i>EGBJERG PLEJEHJEM</i>	123
<i>AMAGERFORBRÆDNING</i>	125
<b>BILAG 3: VIDENSKABSTEORETISKE OVERVEJELSER</b>	<b>129</b>
<b>BILAG 4: OVERSIGT OVER INTERVIEWPERSONER</b>	<b>134</b>
<b>BILAG 5: INTERVIEWGUIDES</b>	<b>136</b>
<i>INTERVIEWGUIDE TIL ØVERSTE LEDELSE (DIREKTØR/FORSTANDER)</i>	136
<i>INTERVIEWGUIDE LEDERE</i>	138
<i>INTERVIEWGUIDE TIL MEDARBEJDERE</i>	140
<b>BILAG 6: REFERATER AF INTERVIEWS</b>	<b>143</b>
<b>FIGURLISTE</b>	
<b>Figur 1: Casestudiemetode</b>	<b>10</b>
<b>Figur 2: De tre valgte organisationer</b>	<b>12</b>
<b>Figur 3: Projektdesign</b>	<b>17</b>
<b>Figur 4: Definition af innovation</b>	<b>23</b>
<b>Figur 5: Kulturniveauer</b>	<b>36</b>
<b>Figur 6: Kulturdannelse</b>	<b>36</b>
<b>Figur 7: Innovationsproces</b>	<b>46</b>

# Kapitel 1

## Problemfelt

Innovation – forstået som den proces fra en ny ide udkrystalliseres, til den får *kommerciel succes* – er udråbt som nøglen til succes for private virksomheder verdenen over i deres kamp om overlevelse i en globaliseret verden (Twiss 1992: 8, Lindholm 2006: 271). *Innervate or die* er om noget blevet et mantra i det 21. århundrede (Getz & Robinson 2003: 1). Innovation er vigtigt, men det stiller også virksomhederne overfor en række dilemmaer. Innovation er bekosteligt og vanskeligt at styre, og resultaterne er usikre. På den anden side vil undladelse af udvikling og fornyelse betyde økonomisk deroute (Christensen 2005: 9). Innovation kan ikke købes, men er derimod stærkt afhængig af de organisatoriske forhold og omstændigheder, som fremmer kreativitet og innovation (Grant 2005: 358).

Innovation er også kommet på dagsordenen i den offentlige sektor. Innovation i den offentlige sektor kan defineres som en ny ide der, når den er gennemført, skaber værdi (Bason 2007: 27). Politisk argumenteres der for, at: ”*Den offentlige sektor i Danmark skal være blandt de mest innovative i verden og ny viden skal omsættes til bedre service til borgerne ... den offentlige sektor skal tænke nyt.*” (Regeringen, marts 2007: 1). Politisk argumenteres der for, at innovation skal bidrage med at løse den offentlige sektors udfordringer i forhold til fortsat at sikre høj kvalitet i de offentlige velfærdsydelser. Skattestoppet, kravet om nulvækst og den demografiske udvikling, som medfører en stigende efterspørgsel på velfærdsydelserne, samtidig med, at der bliver færre hænder til at producere ydelserne, medfører et krav om innovation: ”*Vi skal ikke forringe servicen, men forbedre den ved at tænke nyt. Vi skal finde nye veje.*” (Regeringen, nov. 2006: 7). Der er således et politisk pres for, at offentlige organisationer skal være innovative.

Til trods for at den politiske efterspørgsel på innovation i den offentlige sektor er stor, findes der kun begrænset viden herom. Størstedelen af den teoretiske og praktiske viden om succesfuld innovation vedrører innovation i private virksomheder (UK National Audit Office 2005: 7). Problemet ved litteraturen er, at den er baseret på nogle betingelser, som ikke genfindes i den offentlige sektor. Definitionen af innovationsbegrebet er i sig selv vanskelig at overføre, fordi kommercialiseringsaspektet ikke findes i den offentlige sektor.

Den offentlige sektor er underlagt nogle fundamentalt anderledes krav og vilkår end private virksomheder, og den offentlige sektor fraskrives ofte de basale forudsætninger for innovation: *"In business, organisations need to innervate – or die. In the public sector it is unlikely that organizations will collapse due to lack of innovation."* (Mulgan & Albury 2003: 33). I den offentlige sektor er der kun én producent af ydelserne og et stabilt kundegrundlag (Ibid.). Til trods for de seneste års ihærdige forsøg på at overføre markedets vilkår til den offentlige sektor, findes disse incitamentter ikke i samme grad i den offentlige sektor. I den offentlige sektor er mål og rammer for produktion politisk bestemte og skal begrundes i at varetage almene samfundsmæssige hensyn, og principper om retssikkerhed, åbenhed og offentlighed vægtes højt (Globaliseringsrådet 2006: 1, Digmann et al. 2006: 19).

Til trods for, at den offentlige sektor ofte fremstår som antitesen til innovation (Teofilovic 2002: 1), findes der eksempler på innovation. Fælles for de innovationer, der sker i den offentlige sektor er, at de sker *på trods af* strukturerne i den offentlige sektor – og ikke *på grund af dem* (Mulgan 2007: 4). Innovation sker i dynamiske, eksperimenterende miljøer og er forbundet med risiko og fejl, og ikke i bureaukratiske organisationer underlagt hierarkiske strukturer, regler og kontrol: *"Bureaucracies lack the competitive spur that drives business to create new products and services. Their rules squeeze out anything creative or original. Their staff are penalized for mistakes but never rewarded for taking successful risks."* (Mulgan 2007: 4).

Der er således et potentiale for innovation, og det er derfor interessant at undersøge, hvordan det er muligt at fremme samt understøtte innovation i de offentlige organisationer, som er underlagt andre organisatoriske vilkår end private virksomheder. Vilkår der ikke umiddelbart virker fremmede for innovation. Disse organisatoriske udfordringer og uklarheder omkring innovationsbegrebet i den offentlige sektor leder frem til følgende problemformulering, hvor henholdsvis Egebjerg Plejehjem, Amagerforbrænding og Integrationsministeriet<sup>1</sup> anvendes som empirisk udgangspunkt:

---

<sup>1</sup> Integrationsministeriet kaldes også Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere og Integration. I specialet omtales ministeriet som Integrationsministeriet.

## ***Problemformulering***

*Hvordan er de organisatoriske rammer for innovation i offentlige organisationer, og hvorledes er det her muligt at fremme innovation?*

## ***Underspørgsmål***

Der er opstillet fem underspørgsmål, der samlet skal bidrage til en besvarelse af problemformuleringen:

1. Hvad er innovation i offentlige organisationer?
2. Hvorfor skal offentlige organisationer være innovative?
3. Hvilke organisatoriske rammer understøtter innovation?
4. Hvordan er de organisatoriske rammer for innovation i Integrationsministeriet, Egebjerg plejehjem og Amagerforbrænding?
5. Hvordan kan ledelsen styrke rammerne for innovation i offentlige organisationer?

## ***Begrebsafklaring***

### ***Innovation***

Innovation defineres som: En ny ide, der, når den er gennemført, skaber værdi (Bason 2007: 27). Værdi forstås som højere produktivitet, bedre services, styrkede resultater i form af øget opfyldelse af politisk-administrativt fastsatte mål, styrket demokrati, legitimitet og retssikkerhed (Bason 2007: 55). Innovation kan have karakter af nye opgaver, processer og services (Rura-Polley 2002).

### ***Offentlige organisationer***

Offentlige organisationer fungerer som en samlet betegnelse for regioner, kommuner, ministerier samt institutioner herunder. Specialets problemstilling belyses i tre organisationer i form af Integrationsministeriet, Amagerforbrænding og Egebjerg Plejehjem, der repræsenterer tre forskellige offentlige organisationer.

### ***Organisatoriske rammer***

Med organisatoriske rammer forstås de strukturer i organisationer, som påvirker aktørernes handlinger og adfærd i organisationen og dermed organisationens muligheder for at skabe innovation. I specialet er der identificeret fem organisatoriske forhold, der påvirker

organisationens innovationsevne. Disse er organisationsstruktur, organisationskultur, strategi og mål, innovationsproces samt incitamentsstruktur.

### *Afgrænsning*

I specialet er der fokus på de organisatoriske rammer for innovation i offentlige organisationer. Vi er bevidste om, at organisationer er åbne, og at omgivelserne derved har indflydelse på organisationer. Offentlige organisationer er blandt andet underlagt en politisk ramme, der har betydning for de organisatoriske rammer, hvilket belyses i analysen, de steder det har indflydelse på de valgte cases organisatoriske rammer. Vi afgrænser os fra at undersøge, hvordan de politiske rammer kan ændres med henblik på at styrke innovation, da specialets fokus er på de organisatoriske rammer for innovation i offentlige organisationer, og på hvad ledelsen kan gøre for at fremme disse. I specialet anlægges der dermed et ledelsesperspektiv. Der tages afsæt i, hvordan ledere i offentlige organisationer kan udvikle organisatoriske rammer, der kan understøtte innovation.

# Kapitel 2

## Metode

Dette kapitel har til formål at præsentere specialets metodevalg og hertil knyttede metodiske overvejelser. Indledningsvis vil der blive redegjort for operationaliseringen af projektets problemformulering og opbygningen af specialet, herunder hvilken funktion de enkelte kapitler har for besvarelsen af problemformuleringen. Herefter redegøres der for valg af problemstilling, teori, cases, casestudie, empiri og bearbejdelse af interviews samt de overvejelser, der er knyttet til disse valg, herunder validitet<sup>2</sup> og reliabilitet<sup>3</sup>.

### ***Opbygning og operationalisering***

For at operationalisere problemformuleringen, har vi opstillet fire underspørgsmål, der samlet leder til en besvarelse af problemformuleringen. Nedenfor gennemgås indholdet i de enkelte kapitler i specialet.

**Kapitel 1:** Her anskueliggøres sigtet med specialet og begrundelser for, hvorfor problemstillingen er relevant at undersøge. Kapitlet indeholder desuden en problemformulering, underspørgsmål samt begrebsafklaring.

**Kapitel 2:** Dette kapitel indeholder specialets metodiske overvejelser.

**Kapitel 3:** Kapitlet bidrager til en besvarelse af underspørgsmål 1: *Hvad er innovation i offentlige organisationer?* Formålet er at definere, hvad innovation er samt beskrive de forskellige former for innovation, der findes i innovationslitteraturen.

**Kapitel 4:** Kapitlet medvirker til en besvarelse af underspørgsmål 2: *Hvorfor skal offentlige organisationer være innovative?* Kapitlet skal bidrage med en forståelse af, hvorfor innovation er blevet aktuelt for offentlige organisationer samt argumenter for og imod, hvorfor offentlige organisationer skal være innovative.

---

<sup>2</sup> *Validitet* er gyldigheden af en undersøgelse (Olsen & Pedersen 1999: 315). Det omhandler både intern og ekstern validitet.

<sup>3</sup> *Reliabilitet* vedrører, om en undersøgelse kan være konsistent over tid. Således at der ved en gentagelse af undersøgelsen vil fremkomme samme resultat. Det er derfor vigtigt, at der ikke er forekommet tilfældige målefejl ved udførelsen af undersøgelsen (Kvale 1997: 231).

**Kapitel 5:** Dette kapitel udgør teoriapparatet og skal medvirke til en besvarelse af underspørgsmål 3: *Hvilke organisatoriske rammer understøtter innovation?* Formålet er at belyse, hvilke organisatoriske rammer, der teoretisk fremhæves som centrale for at skabe innovation i organisationer. Her vil der være fokus på fem væsentlige områder: Organisationsstruktur, organisationskultur, strategi og mål, innovationsproces og incitamentsstruktur.

**Kapitel 6:** Dette kapitel udgør analysen og skal besvare underspørgsmål 4: *Hvordan er de organisatoriske rammer for innovation i Integrationsministeriet, Egebjerg Plejehjem og Amagerforbrænding?* Her inddrages interviews samt dokumentarisk materiale fra de tre cases. Med udgangspunkt i de fem forhold, som er opstillet i teorien analyseres det, hvordan disse forhold er i de tre cases samt ligheder og forskelle mellem de tre cases.

**Kapitel 7:** Dette kapitel udgør vores diskussion og skal besvare underspørgsmålet: *Hvordan kan ledelsen styrke rammerne for innovation i offentlige organisationer?* På baggrund af analysen vil der med udgangspunkt i de ligheder og forskelle, der er identificeret i forhold til innovation i de tre cases, diskuteres, hvordan det ledelsesmæssigt er muligt at styrke de organisatoriske rammer for innovation i offentlige organisationer.

**Kapitel 8:** Kapitlet er specialets konklusion og dermed en besvarelse af problemformuleringen.

### ***Overvejelser i forbindelse med valg af problemstilling***

Målet med specialet er at skabe viden om, hvordan innovation kan styrkes i den offentlige sektor. Derfor brugte vi en del tid på at diskutere, hvilken problemstilling, der var mest hensigtsmæssig i forhold til den viden, der allerede er indenfor feltet. Vi gennemførte en række interviews med personer, der har beskæftiget sig med innovation i offentlige organisationer og derudover deltog vi i to konferencer om udfordringerne i forbindelse med innovation i offentlige organisationer. Fælles for flere af de vinkler, vi blev introduceret for er, at der ledelsesmæssigt mangler viden om, hvordan ledelsen organisatorisk kan fremme innovation i offentlige organisationer. Af bilag 1 fremgår de indledende samtaler, der er foretaget og de konferencer, vi har deltaget i.

## ***Valg af teori***

For at undersøge, hvordan de organisatoriske rammer er for innovation i offentlige organisationer, og hvordan det er muligt at fremme innovation, forudsætter det viden om, hvilke organisatoriske forhold, der understøtter innovation i organisationer. Her blev der taget udgangspunkt i forskelligt managementlitteratur om innovation i private virksomheder samt generel organisationsteori. Dette skyldes at størstedelen af teorien på dette område er udviklet til private virksomheder. Ved gennemlæsningen af denne litteratur identificerede vi fem forhold, der har betydning for en organisations innovationsevne. De fem forhold er: Organisationsstruktur, organisationskultur, strategi og mål, innovationsproces og incitamentsstruktur.

De fem forhold, bygger på flere forskellige teoretiske bidrag, og udgør således et selvstændigt teoriapparat, der skal fungere som analyseramme. Teoriapparatet indeholder både viden om, hvordan de fem forhold har indflydelse på en organisation og hvilket fokus, der skal være indenfor disse områder for at skabe innovation. Nedenfor præsenteres den teori, der inddrages og som samlet udgør specialets teoriapparat.

### ***Valg af teori om organisationsstruktur***

Til at afdække organisationsstrukturens betydning for organisationers evne til at skabe innovation inddrages Tom Burns og G. M. Stalkers (1994) teori omkring den organiske (innovative) og mekaniske (effektive) organisationsform, som er to idealtypiske organisationsformer (Burns & Stalker 1994: 119). Henry Mintzberg (1983) og Max Weber (1971) inddrages til at fremlægge forskellene og karakteristikaene for de to organisationsformer. Derudover inddrages der teori om ”ambidexious organizations”, som er en organisationsform, der kombinerer den mekaniske og den organiske organisationsform.

### ***Valg af teori om organisationskultur***

Til at belyse kulturens indflydelse på organisationers innovationsevne inddrages Edgar H. Scheins (1994) kulturteori. Edgar H. Scheins tilgang til kultur repræsenterer et funktionalistisk perspektiv. Schein opfatter kultur som noget, organisationer *har*, og dermed som en variabel i organisationen på linie med strukturer eller aktører (Schultz 1999: 16-17, 27). Dette er modsat det symbolistiske perspektiv, der opfatter kultur som

noget, organisationen *er*, og ses som en metafor til forståelse af det liv, der leves i organisationer (Schultz 1999: 16-17).

Valget er baseret på, at Schein betragter kultur som en variabel, der kan nedbrydes og udvikles. Idet kultur i dette speciale forstås som en variabel, der kan ændres, giver det mulighed for at diskutere og belyse, hvordan offentlige organisationer kan udvikle en innovationskultur. Scheins kulturteori er endvidere valgt, fordi den giver en teoretisk forståelse af, *hvordan* en kultur dannes, udvikles og afvikles (Schultz 1999: 27, Schein 1986: 9).

I specialet vil der ikke blive foretaget en egentlig kulturanalyse. Derimod undersøges, hvilke værdier og normer der udgør en innovationskultur. Schein danner rammen for denne analyse, men suppleres med teoretikere inden for innovationsfeltet, som har undersøgt hvilke værdier, der kendetegner den innovative kultur. Schein kan ikke stå alene, da han ikke eksplicit knytter kulturbegrebet til innovation. Ligesom teoretikere inden for innovationsfeltet ikke kan stå alene, da de ikke giver en grundlæggende teoretisk forståelse af kulturbegrebet.

### ***Valg af teori om strategi og mål***

Til at belyse hvilken betydning strategi og mål har i organisationer og for organisationers innovationsevne inddrages Robert Grant (2005) og Michael Porter (1980). Derudover inddrages kreativitets/innovationsteoretikeren Theresa Amabile (1998) til at belyse, hvordan en organisations strategi og mål kan fremme en organisations innovationsevne. Dette vil sige sammenhængen mellem strategi, mål og innovation.

### ***Valg af teori om innovationsproces***

Til at klarlægge innovationsprocessens indflydelse for organisationers innovationsevne inddrages blandt andet Robert G. Cooper (2001), som er en fremtrædende teoretiker indenfor Stagegatemodeller. Derudover anvendes Christian Bason (2007), Joe Tidd, John Bessant og Keith Pavitt (2001) samt en rapport fra Center for Ledelse & Fremtidstanken (2005) til at belyse de organisatoriske rammer, der understøtter innovationsprocessen.

### ***Valg af teori om incitamentsstruktur***

Til at belyse incitamentsstrukturens betydning for innovation fokuseres der på, hvilken incitamentsstruktur der understøtter innovation. Til at belyse dette inddrages motivationsteoretikere som Frederick Herzberg (1968) og Bruno Frey (1997) samt kreativitetsteoretikerne Theresa Amabile (1996, 1998) og Alan G. Robinson og Sam Stern (1997). Disse teoretikere er valgt, da de på hver deres måde bidrager til en diskussion af, hvordan indre og ydre motivation påvirker individers kreativitet og innovationslyst.

### ***Casestudie***

Problemformuleringen fordrer anvendelsen af et casestudie, da fænomenet innovation i offentlige organisationer ikke kan forstås eller forklares løst fra den sammenhæng, hvor det optræder (Nielsen 1998: 48, Yin 1993: 31). Der anvendes tre cases i form af innovation i tre forskellige offentlige organisationer, som er: Amagerforbrænding, Egebjerg Plejehjem og Integrationsministeriet. Formålet med casestudiet er således at belyse teoretiske fænomener: de organisatoriske rammer for innovation i offentlige organisationer i en *real-life* kontekst (Yin 1994: 13).

### ***Multipel embedded casestudie***

Undersøgelsen kan karakteriseres som en *multipel embedded casestudie*. Multipel fordi der tages udgangspunkt i undersøgelsen af tre cases. Embedded, fordi det er flere embedded units (forskellige subenheder i hvert enkel case), der analyseres (Yin 1994: 41-51). Valget af et multipel casestudie bygger på en logik om gentagelse<sup>4</sup>, hvor teori og analyseapparatet anvendes på flere afgrænsede casestudier for derigennem at opbygge nuanceret viden om fællestræk og forskelligheder ved den valgte problemstilling (Yin 1994: 44-50). Ligeledes er det de forskellige aktørers adfærd og de respektive subenheder, der er i centrum for analysen for derigennem at give en differentieret analytisk forståelse af det samlede mønster for den enkelte case (Nielsen 1998: 50). Det vil ikke være muligt at opbygge et fuldt billede af de enkelte cases, hvis ikke der er fokus på de enkelte subenheder (de Vaus

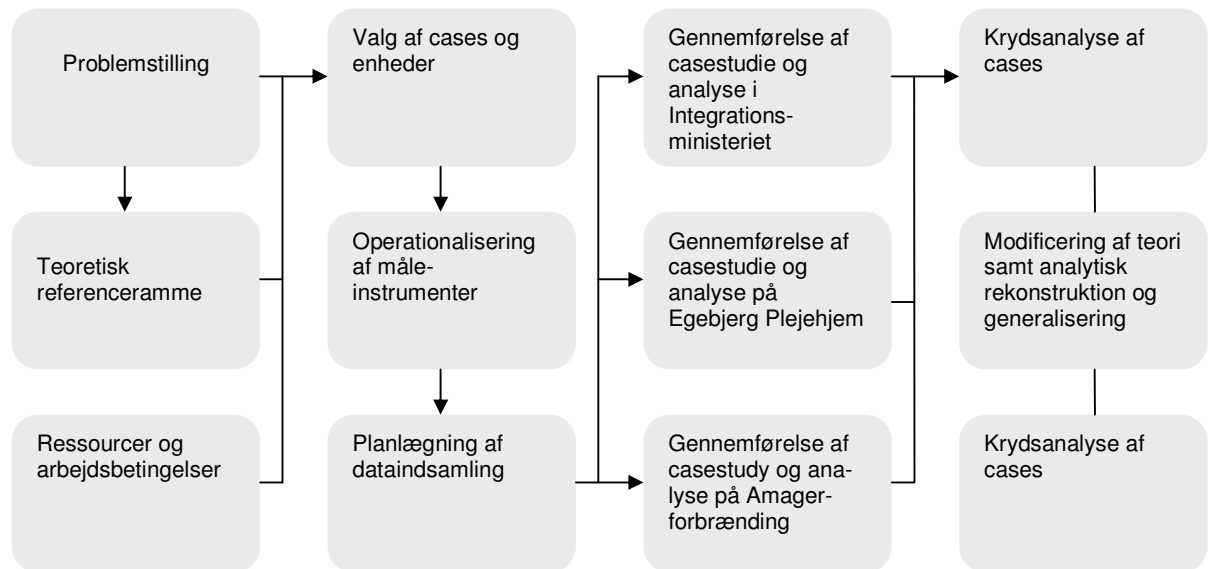
---

<sup>4</sup> Det svarer til logikken for eksperimentelle gentagelser (Yin 1994: 45). Idet eksperimenter typisk ikke bruger repræsentative *probability samples* skaber de ikke basis for statistisk generalisering til en bredere population. Ud fra logikken om gentagelser argumenteres der for at eksperimenter, der ikke bruger repræsentative *probability samples*, kan benyttes til at sige noget mere generelt. Det er, hvis et eksperiment kan gentages igen og igen under de samme forhold og producere de samme resultater. Så kan man være sikker på, at resultaterne vil kunne holde mere generelt (de Vaus 2001: 238).

2001: 220). Plejehjemmet består eksempelvis af forskellige afdelinger, forskelligt personale etc.

Hver af de tre cases behandles som et "helt" studie som derefter krydsanalyseres (Yin 1994: 49, de Vaus 2001: 227). Nedenfor ses det anvendte casestudiemetode for specialet:

**Figur 1: Casestudiemetode**



Kilde: Inspireret af Robert K. Yin (1994).

### **Generalisering ud fra multiple casestudie**

Den væsentligste forudsætning for anvendelsen af det multiple casestudie er en velbygget teoretisk ramme, der danner grundlag for, at der kan foretages generalisering af en analytisk karakter (Nielsen 1998: 50, Yin 1994: 30-32, 46, Yin 1993: 4, 38). Hvis der ikke er en teoretisk vinkel vil casestudiet kun have en lille værdi for større generalisering. Der er opbygget et teoriapparat for specialet, der har til formål at opstille en teori om, hvordan de organisatoriske rammer for innovation i en organisation skal være. Denne teori er testet i praksis gennem de valgte cases (de Vaus 2001: 221-222, Yin 1994: 27). Dette er gjort ved at undersøge om de præmisser, som er opstillet i teorien, kan genfindes i casene og for at undersøge om præmisserne har den effekt på innovation, som teorien foreskriver. Det er ikke alle steder i analysen, det har været muligt at teste årsags- og virkningssammenhæng og derfor er der områder, hvor teoriens præmisser tages for givet. Eksempelvis har vi ikke fået afdækket betydningen af, at organisationerne ikke har udvælgelseskriterier for

ideudvælgelse. Den manglende test af teori hænger sammen med, at det for nogle områder kun har været muligt at få indblik i om præmisserne har været til stede og ikke deres betydning. Men overvejende har det været muligt at drage denne årsags- og virkningssammenhæng empirisk og dermed teste teorien.

Problemformuleringen lægger således op til et casestudie, hvor den opstillede teori testes i praksis for derefter at blive generaliseret på baggrund heraf. Dette betegnes som analytisk eller teoretisk generalisering (de Vaus 2001: 237-241, 249, Yin 1994: 30-32, 38-41). Dette kan også karakteriseres som en deduktiv metode (Olsen & Pedersen 1997: 149, 306).

Det er væsentligt, at hvis casene i praksis ikke efterlever teoriens præmisser, så skal teorien modificeres (Yin 1994: 46). Således anvendes empirien som idegivende til, i hvilke retning en teori skal gå (Adolphsen 2000: 85). Vi har valgt at anvende teori, der er gældende generelt for alle organisationer på offentlige organisationer. Der vil derfor være forhold, der gør sig specielt gældende for offentlige organisationer, hvilket betyder vi modificerer teorien, så den tager højde for disse forhold, og bliver til en teori om at fremme innovation i offentlige organisationer. Således vil teorirammen og den modificerede teori efter den empiriske undersøgelse af casene være forskellige på nogle områder, hvor den ene har sigte mod organisationer generelt og den anden har inkorporeret de forhold, der gør sig gældende for offentlige organisationer. Derved rummer undersøgelsen også et induktivt aspekt (Olsen & Pedersen 1997: 149, 309).

### ***Valg af cases***

Det er væsentligt, at casene udvælges ud fra kriterier, der er udledt af problemstillingen (Nielsen 1998: 50). En systematisk udvælgelse af cases kan bidrage med en mere solid test af teorien og specificere under hvilke forskellige forhold, teorien holder eller ikke holder (de Vaus 2001: 227).

Specialet undersøger innovation i offentlige organisationer og de tre udvalgte organisationer dækker en forskellighed i den offentlige sektor, hvilket også danner grundlag for generalisering. Robert K. Yin (1993, 1994) argumenterer for, at casene i et multipelt casestudie skal vælges på baggrund af gentagelse ud fra: 1. En antagelse om ens resultater altså en direkte gentagelse mellem casene eller 2. En antagelse om, at der vil komme forskellige resultater, men ud fra en forudsigelig grund (Yin 1993: 5, Yin 1994:

46). Casene er valgt ud fra en formodning om, at der for offentlige organisationer er nogle særlige forhold, der gør sig gældende for offentlige organisationers rammer for innovation. Således har vi en forventning om, at der forekommer en lighed mellem de tre valgte cases, der også er generel for den resterende del af de offentlige organisationer. Dog er casene som nævnt også valgt ud fra deres forskellighed. I tilfælde af forskelligheder mellem de tre cases vil det ikke være muligt at konkludere teoretiske betragtninger for de øvrige lignende offentlige organisationer. Derimod kan de vise en tendens herfor. Desuden har vi valgt at anvende tre cases i stedet for to, da vi har forsøgt at undgå, at undersøgelsen blev en sammenligning alene mellem to cases.

I diskussionen af, hvordan det er muligt at fremme innovation i offentlige organisationer tages der udgangspunkt i de organisatoriske udfordringer, der er identificeret i analysen, som går på tværs af de tre organisationer, men også dem der er identificeret i en eller to af de tre cases. Førstnævnte fordi der er et generaliseringsgrundlag og sidstnævnte fordi udfordringen kan afspejle en tendens i tilsvarende organisationer. Der opstilles ni anbefalinger til, hvordan innovation kan fremmes. Anbefalingerne er baseret på specialets teoriapparat, men bliver gennem analysen tilpasset den empiriske kontekst.

De tre organisationer er valgt ud fra deres forskellighed som offentlige organisationer, der favner om tre forskellige roller og karakteristika for offentlige organisationer:

**Figur 2: De tre valgte organisationer**



I bilag 2 fremgår en beskrivelse af de tre cases. Her fremlægges blandt andet organisationernes virke, organisationsopbygning, vision og mission, strategi og arbejde med innovation.

Casene kunne også være valgt ud fra en opdeling af den offentlige sektor i stat, region og kommune. Dette er ikke en meningsfuld opdeling i forhold til organisationernes innovationsvilkår. Det er mere hensigtsmæssigt at have fokus på og inddele de offentlige organisationer ud fra deres karakteristika i forhold til typen af ydelse, de leverer. Dette har større betydning i henhold til offentlige organisationers innovationsvilkår.

Yderligere kriterier for valg af de tre cases var, at organisationerne havde interesse for at fremme innovation eller allerede havde fokus på innovation, da vi derved var sikre på, at organisationerne på ledelsesniveau havde gjort sig overvejelser omkring innovation. Organisationerne behøvede dog ikke at have gennemført en innovation. De valgte cases blev fundet ved at kontakte omkring 40 forskellige kommuner, regioner, ministerier, styrelser og offentlige institutioner for at høre, om de arbejder med innovation.

Ud fra logikken om gentagelse vil flere cases give større sikkerhed i fundene. Robert K. Yin (1994) fremfører, at hvis to eller flere cases støtter den samme teori, vil der være tale om gentagelse, og man kan tale om teoretisk generalisering (Yin 1994: 31). Selvom dette gør sig gældende (med eventuelle modificeringer af teorien), er det også vigtigt at være opmærksom på, at den offentlige sektor er en stor og differentieret størrelse. Hver organisation i den offentlige sektor vil i sig selv være speciel. Der skal derfor tages et vist forbehold i henhold til generaliseringen af specialets konklusioner. Den eksterne validitet<sup>5</sup> for undersøgelsen må derfor også tages med det forbehold. Dog har vi netop forsøgt at dække offentlige organisationer bredt gennem valg af cases og ved at fundere det på et teoretisk velbygget fundament, og derfor vil det være muligt at foretage generaliseringer.

## ***Empiri***

Der anvendes kvalitativ videngenerering for at forstå problemstillingen i henhold til den kontekst, den befinder sig i (Andersen 2002: 41). Vi har gennemført 20 kvalitative interviews bestående af seks til syv interviews i hver case. Interviewene anvendes i

---

<sup>5</sup> *Ekstern validitet* omhandler, i hvilken udstrækning det opnåede resultat kan generaliseres udover den specifikke undersøgelse (Miles & Huberman 1994: 279).

analysen. Herudover har vi gennemført informantinterviews i de tre cases. Endelig inddrages dokumentarisk materiale. Det dokumentariske materiale og informantinterviewene er udgangspunktet for en beskrivelse af casene samt udgangspunkt for analysen.

### **Kvalitative interviews**

Formålet med de kvalitative interviews er en indføring i interviewpersonernes opfattelse af de organisatoriske rammer for innovation i de respektive organisationer. Det kvalitative interview bidrager til en nuanceret forståelse af problemstillingen: *”Formålet med det kvalitative forskningsinterview er at indhente beskrivelser af den interviewedes livsverden<sup>6</sup> med henblik på fortolkninger af meningen med det beskrevne fænomen.”* (Kvale 1997: 41), hvilket også indsamlingen af interviews fra flere implicerede aktører bidrager til. Med det kvalitative forskningsinterviews er der mulighed for at komme ud over det faktuelle og ind til essensen af problemstillingen (Kvale 1997: 40-46). Med denne form for interview er der fokus på at forstå de interviewedes personlige oplevelser og fortolkninger af de forskellige forhold, der har været genstand for analysen: Organisationsstruktur, organisationskultur, strategi og mål, innovationsproces og incitamentsstruktur. Men der har også været fokus på at forstå deres opfattelse af innovation og organisationens arbejde med innovation. På baggrund af ovenstående betragtninger finder vi valget af det kvalitative forskningsinterview mest hensigtsmæssigt i forhold til specialets genstandsfelt og formål, hvilket øger den interne validitet af specialet<sup>7</sup>. Oversigten over valg af interviewpersoner fremgår af bilag 4.

Valg af interviewpersoner er foregået i samarbejde med kontaktpersoner på Egebjerg Plejehjem og i Integrationsministeriet samt forskellige personer i ledergruppen på Amagerforbrænding. Interviewpersonerne blev valgt, så de repræsenterede den øverste ledelse, mellemledere og medarbejdere fra forskellige afdelinger i organisationen. Nogle af interviewpersonerne med mindre lederansvar (eksempelvis en gruppeleder fra Egebjerg Plejehjem) angives i specialet som ”medarbejder”, men hvor vi er opmærksomme på, at de har denne lederfunktion. Ved Integrationsministeriet har det dog ikke været muligt at interviewe den øverste leder. Vi har i stedet interviewet afdelingschefen for

---

<sup>6</sup> Jf. specialets videnskabsteoretiske overvejelser bilag 3.

<sup>7</sup> Den *interne validitet* omhandler, hvorvidt det, der ønskes undersøgt, i realiteten er det, som er blevet undersøgt. Ligeledes er det væsentligt, i hvor stor udstrækning forskningsdesignet danner grundlag for at drage utvetydige konklusioner fra resultaterne (Kvale 1997: 225-246).

administrationsafdelingen. Derudover har vi ønsket at interviewe en tillidsrepræsentant i hver organisation, da innovation medfører forandringer og hermed følger også eventuelle ændringer i personalemæssige forhold, som tillidsrepræsentanten skal inddrages i. Det har dog kun været muligt at interviewe tillidsrepræsentanter fra Amagerforbrænding og Integrationsministeriet.

Vi har fundet det væsentligt at afdække organisationerne horisontalt og vertikalt, for derigennem at få et mere nuanceret og fyldestgørende indblik i hele organisationen jf. det embedded casestudie. Der er dog enkelte afdelinger for hver organisation, hvor vi ikke har interviewet medarbejdere jf. bilag 4. Det kan på den baggrund diskuteres, hvilken indflydelse dette har på den interne validitet af specialet. Validiteten ville blive styrket, hvis vi havde interviewet flere personer fra flere forskellige afdelinger, men vores interviewpersoner udgør dog et bredt udvalg af personer fra forskellige afdelinger, og de er blevet udvalgt med nøje overvejelser om alsidigheden i deres arbejdsopgaver, hvilket er med til at styrke validiteten.

I specialet er alle interviewpersoner anonyme. Dette gør sig dog ikke gældende for de øverste ledere, da dette ikke er muligt.

### **Interviewguide, udførelse af interviews og referatskrivning**

Til interviewene har vi udarbejdet interviewguides (jf. bilag 5). Strukturen for interviewguidene er i udgangspunktet ens for toplederne, mellemlederne og medarbejderne, men med forskelle i henhold til de stillede spørgsmål. Forskelle der primært omhandler spørgsmål knyttet til at blive ledet og være leder samt det at være øverste leder. Interviewguidene er baseret på de teoretiske udgangspunkter, men indeholder også spørgsmål til de interviewedes opfattelse af innovation. Der er forskel på de stillede spørgsmål til ledere og medarbejdere, og der er taget højde for, at innovation ikke nødvendigvis er italesat blandt medarbejderne, og at det derved er mindre håndgribeligt for dem.

Der er i alt foretaget 20 semistrukturerede interview, hvor der blev stillet overordnede spørgsmål til de emner, der var væsentlige at få afdækket i forhold til problemstillingen (Pole & Lampard 2002: 131, Andersen 2002: 212). Vi var blandt andet opmærksomme på

ikke at påvirke interviewpersonernes svar ved eksempelvis at stille ledende spørgsmål. Dog blev tidligere svar fra interviewpersonerne til tider fulgt op med spørgsmål af ledende karakter. Dette havde til formål at kontrollere reliabiliteten af svarene blandt andet ved eliminering af flertydige udsagn samt at verificere vores fortolkninger/forståelse af interviewpersonernes svar, hvilket højner den interne validitet for specialet. Under interviewene var der til tider problemer ved forståelsen af enkelte spørgsmål, der krævede uddybning. Ved to af interviewene var der sprogbarrierer, hvor vores uddybninger ikke var forståelige for interviewpersonerne. For de spørgsmål, hvor det gør sig gældende, har vi anvist det i referaterne og der er taget højde for dette i analysen. Således bliver reliabiliteten af specialet ikke svækket.

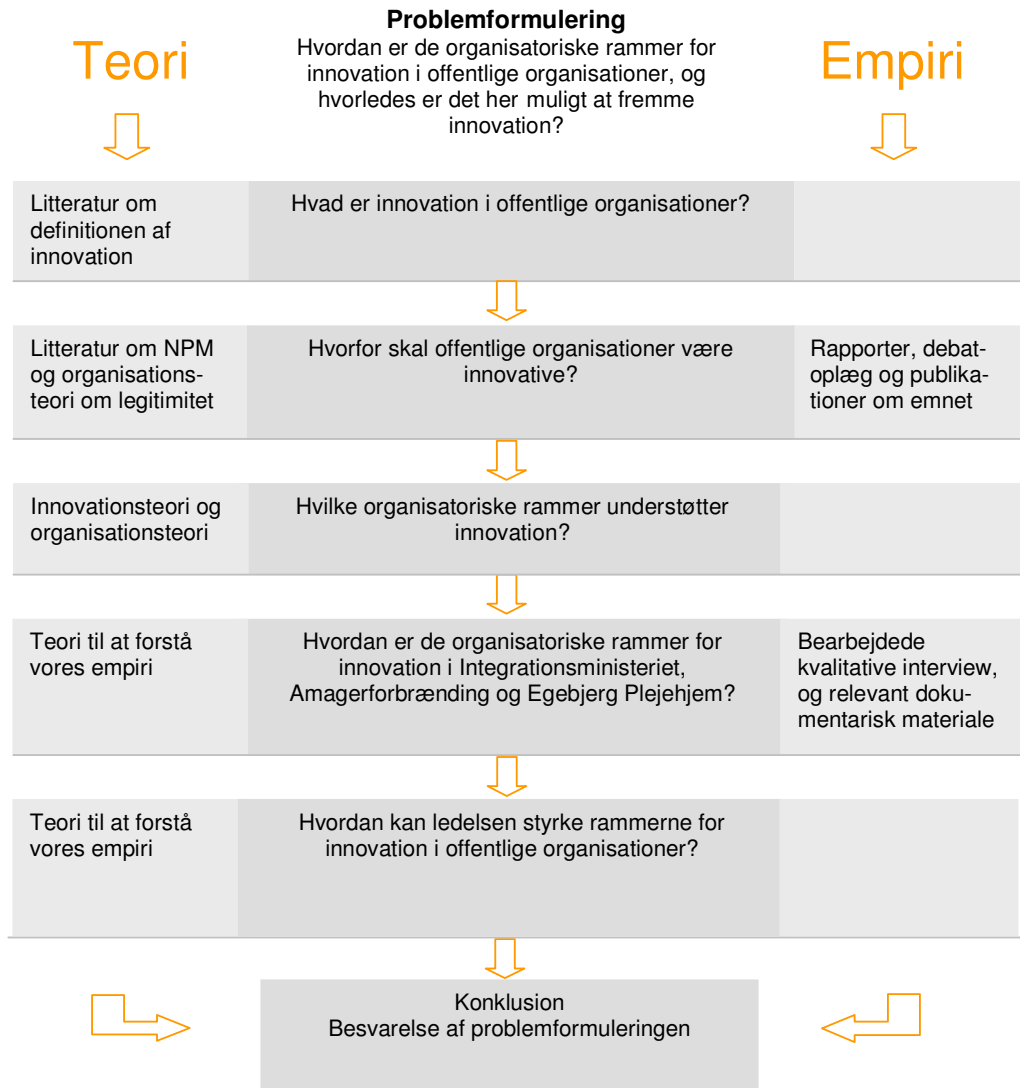
De interviewede fik tilbudt at se referatet, der blev udarbejdet på baggrund af deres interview. På denne måde blev validiteten og pålideligheden af referaterne tjekket af de interviewpersoner, der ønskede at kommentere referatet fra deres interview. Referaterne indeholder almindelig referat af interviewene med tilhørende citater, der var påtænkt anvendt i analysen. Der er så vidt muligt ikke foretaget fortolkninger, men forsøgt nedskrevet, hvad de interviewede ytrede af holdninger. Dette er med til at øge reliabiliteten og den interne validitet af undersøgelsen. Flere af personerne havde bemærkninger og ting de ønskede slettet, hvilket vi har respekteret. Det, der er blevet slettet, er ikke noget, der har afgørende betydning for problemstillingen.

For specialet er der også foretaget videnskabsteoretiske overvejelser. Disse er at finde i bilag 3.

## Projektdesign

I figur 3 illustreres det, hvordan henholdsvis teori og empiri anvendes i relation til hvert af de fem underspørgsmål:

Figur 3: Projektdesign



# Kapitel 3

## Definition af innovation

Der eksisterer ikke en egentlig konsensus om, hvordan innovation skal forstås og defineres teoretisk. Stephen P. Osborne og Kerry Brown (2005) er eksempelvis i deres studie af innovation stødt på 23 forskellige definitioner af innovation indenfor den akademiske verden (Osborne & Brown 2005: 119). Dette kapitel har til formål at definere innovation samt beskrive de typologier, der anvendes til at klassificere innovation. Kapitlet vil indledningsvis beskrive tre paradigmer indenfor innovationsteorien. De tre paradigmer har dannet grundlag for en række af de forskellige definitioner af innovation, der eksisterer. Kapitlet vil herefter definere innovation.

### ***Innovationsteoriens tre paradigmer***

Måden, hvorpå innovation forstås og defineres, skal betragtes i lyset af de tre paradigmer, der indenfor innovationslitteraturen konkurrerer om paradigmatisk dominans (Sundbo 1994: 160, Sundbo 1995: 25).

Det første paradigme, der omfatter flere af de første teoretikere, der beskæftigede sig med innovation, er *entreprenørparadigmet* (Sundbo 1995: 172). Inden for entreprenørparadigmet betragtes entreprenørskab som den primære determinant for innovation, og innovation forklares med afsæt i en psykologisk forståelse af entreprenørens adfærd (Sundbo 1994: 169). Entreprenørparadigmets teoretiske fokus er på *hvorfor* og *hvordan* entreprenøren skaber innovation (Sundbo 1994: 172). Joseph Schumpeter, der ofte betragtes som innovationsteoriens grundlægger, er en af de teoretikere, der indenfor paradigmet har udviklet en teoretisk forståelse af, hvorfor og hvordan entreprenøren kan skabe innovation (Sundbo 1995: 62, Christensen 2005: 12). Schumpeter (1934) argumenterer for, at der kan genfindes tre motiver for, hvorfor entreprenøren skaber innovation: Ønsket om at være selvstændig, viljen til sejr samt glæden ved at kreere og løse problemer (Schumpeter 1934: 93). I henhold til, hvordan entreprenøren skaber innovation peger Schumpeter på, at det er entreprenørens evne til at sætte velkendte elementer sammen på en ny måde (Schumpeter 1934: 81, 92). I dag er fokus ikke alene på entreprenøren som virksomhedsgrundlæggeren, men også på hvordan entreprenøren kan

genfindes i allerede etablerede organisationer (Sundbo 1995: 56-57). Entreprenørparadigmet har derfor fortsat en fremtrædende rolle i forståelsen af innovation.

Det andet paradigme indenfor innovationsteorien, som historisk skal ses i forlængelse af entreprenørparadigmet, er det *teknologiske paradigme*. Teknologien danner rammen for at forstå innovation inden for dette paradigme. Innovation opfattes som en konsekvens af den teknologiske udvikling, hvor teknologien betragtes som determinanten, der muliggør innovation. Paradigmet bygger på en teknologisk reduktionisme, hvor al innovationsadfærd bliver reduceret til et spørgsmål om teknologisk udvikling (Sundbo 1995: 120). En af de diskussioner, der knytter sig til det teknologiske paradigme, er hvorvidt teknologisk innovation udvikles på baggrund af et *push* fra teknologiske opfindelser eller på baggrund af et *pull* fra markedsbehov (Sundbo 1995: 56-57). Det teknologiske paradigmes gennemslagskraft kan ses ved, at flere virksomheder i dag har etableret forsknings- og udviklingsafdelinger med det formål af fremme innovation (Sundbo 1995: 72, Sundbo 2001: 136).

Det tredje og nyeste paradigme indenfor innovationslitteraturen er det *strategiske paradigme* (Sundbo 1995: 25). Modsat entreprenørparadigmet og det teknologiske paradigme er grundteorien stadig under udvikling (Sundbo 1995: 138). Udgangspunktet for paradigmet er, at virksomheder i dag opererer på et marked. Innovation forstås ved de muligheder, der er på markeder for innovation samt evnen til at omsætte disse muligheder til en strategi, der kan styre organisationens evne til at skabe innovation (Sundbo 1994: 160). Innovation betragtes som en proces, hvor ledelse får en central placering. Det er lederen, der afgør hvilke innovationer, som skal gennemføres (Sundbo 1994: 178). Modsat det teknologiske paradigme, afgrænser det strategiske paradigme sig ikke til teknologiske innovationer alene, men omfatter fx også proces- og organisationsinnovationer (Sundbo 1994: 178). Det teoretiske udgangspunkt for paradigmet er sociologisk (Sundbo 1994: 179).

Udviklingen indenfor innovationsteorien viser, at den teoretiske forståelse af innovation er gået fra at betragte innovation som entreprenørens værk alene, til også at betragte den teknologiske udvikling og den markedsrettede strategi, som væsentlige determinanter for innovation (Sundbo 1994: 179).

## **Definition af offentlig innovation**

De tre tilgange til innovation ses afspejlet i de mange forskellige definitioner af innovation. Nedenstående viser et udsnit af forskellige definitioner af innovation.

### **Definitioner**

*"Innovation is the specific functions of entrepreneurship, whether it is an existing business, a public service institution, or a new venture started by a lone individual in the family kitchen."* (Drucker 1998: 149).

*"Den proces fra at en ny ide udkrystalliseres til, at den får kommerciel succes"* (Twiss 1992: 8).

*"Innovation er kreativitet, der lykkes."* (Kollerup & Thorball 2005: 45).

*"... an idea, practice, or object that is perceived as new by an individual or other unit of adoption."* (Rogers 2002).

*"... at skabe bedre og billigere resultater for borgerne og virksomheder ved at gøre ting på nye måder."* (Globaliseringsrådet 2006: 1).

I dette speciale defineres innovation med afsæt i Twiss' (1992) definition af innovation: *"Den proces fra at en ny ide udkrystalliseres til, at den får kommerciel succes."* (Twiss 1992: 8). Twiss' definition er valgt, fordi den bygger på følgende tre præmisser: 1. innovation er en proces, 2. innovation tager afsæt i en ny ide og 3. innovation har en effekt. Flere af de ovenstående definitioner tager afsæt i de tre præmisser, men er i formuleringen ikke så præcis som Twiss' definition. Derfor er den valgt.

Twiss' definition kan imidlertid *ikke* overføres og anvendes i offentlige organisationer uden en omskrivning. Det hænger sammen med, at den offentlige sektor ikke har en økonomisk bundlinie. Innovation kan dermed ikke måles i henhold til kommerciel succes. Definitionen kræver således en omskrivning, som tager afsæt i et begreb, der i en offentlig kontekst, kan sidestilles med kommerciel succes. Private virksomheders formål er at skabe kommerciel succes, mens de offentlige organisationers formål er at skabe værdi, derfor sidestilles kommerciel succes med begrebet værdi. Dette leder frem til følgende forståelse og definition af innovation i en offentlig kontekst:

”En ny ide, der, når den er gennemført, skaber værdi” (Bason 2007: 27).

Værdi forstås som:

- Højere produktivitet
- Bedre services
- Styrkede resultater i form af øget opfyldelse af politisk-administrativt fastsatte mål
- Styrket demokrati, legitimitet og retssikkerhed (Bason 2007: 55).

### ***Invention og innovation***

Der skelnes i den valgte definition af innovation mellem begreberne invention (en ny ide/opfindelse) og innovation. En ny ide eller opfindelse betragtes ikke som en innovation førend ideen er omsat og skaber værdi. Begreberne invention og innovation kan føres tilbage til Joseph Schumpeter, som er en af fortalere for en adskillelse af begreberne (Lybecker 2007: 13). Ifølge Schumpeter ligger forskellen i, at invention dækker over nye ideer eller nye erkendelser, mens innovation dækker over en økonomisk udnyttelse af inventionen (Schumpeter 1934: 85). Det er relevant at skelne mellem invention og innovation, fordi det langt fra er alle inventioner, der transformeres til innovation og derigennem skaber kommerciel succes eller værdi.

Inden for kreativitetslitteraturen argumenteres der for, at der er en tæt sammenhæng mellem kreativitet og innovation samt invention, idet kreativitet betragtes som en forudsætning for innovation: ”*Creativity is a prerequisite for innovation.*” (Ekvall 1999: 406). Argumentet er, at kreativitet har betydning for den enkeltes evne til at udvikle nye ideer, der kan omsættes til innovation (Grant 2005: 353, Darsø 2001: 159). Kreativitet knytter sig således til invention: ”*Creativity is getting the idea, and innovation is making it happen.*” (Gamache 1998: 254).

### ***Drivkræfter***

Innovation kan være drevet af brugere, medarbejdere, forskning og prisen på produktet. Brugerdreven innovation drives frem af brugernes viden om det givne produkt eller service. Medarbejderdreven innovation drives frem af medarbejdernes ideer og kompetencer til at omsætte ideerne. Forskerdreven innovation drives frem af nye forskningsresultater (Digmann et al. 2006: 14-15), jf. det teknologiske paradigme. Hvorimod prisdreven innovation drives af billigere produktionsomkostninger (Digmann et

al. 2006: 14-15). I dette speciale tages der afsæt i medarbejderdreven innovation, og der vil være mindre fokus på de andre former.

### ***Typer af innovation***

Innovation kan klassificeres i forhold til en række dimensioner. Den mest almindelige typologi adskiller innovation i forhold til produktinnovation, procesinnovation og serviceinnovation (Rura-Polley 2002). *Produktinnovation* er innovation af nye produkter fx den elektroniske patientjournal, selvkørende støvsuger etc. (Digmann et al. 2006: 13). *Serviceinnovation* er innovation af nye services som fx bedre hjemmehjælp og mad på sygehusene (Digmann et al. 2006: 13). *Procesinnovation* er innovation i forbindelse med processer fx forenkling af arbejdsgange eller nye måder at drive ledelse på (Digmann et al. 2006: 13-14).

### ***Inkrementel og radikal innovation***

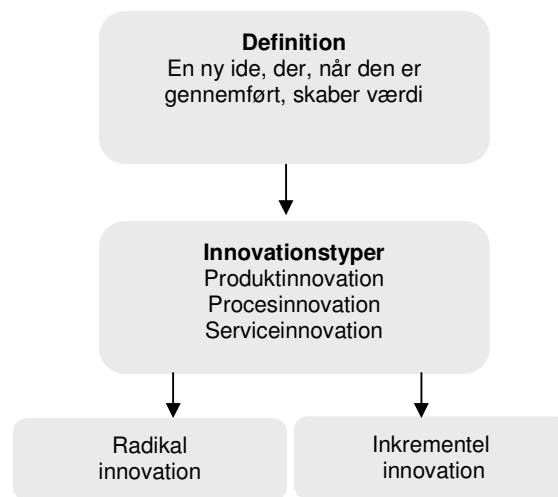
En anden typologi, der ligeledes har vundet indpas i klassificeringen af innovation, er forskellen mellem *inkrementel* og *radikal* innovation (Rura-Polley 2002, Lybecker 2007: 14, Christensen 2005: 52). Inkrementel innovation dækker over mindre innovationer, hvor organisationer eksempelvis anvender en teknologi, en kompetence eller et produkt på en ny måde (Lybecker 2007: 14). Et eksempel på en inkrementel innovation kunne være en ny og hurtigere udgave af en pc (Sundbo 2001: 34). Inkrementelle innovationer er ofte forbundet med få omkostninger, lav risiko og kort udviklingstid (Lybecker 2007: 14).

Radikal innovation dækker over innovationer, der leder frem til hidtil usete produkter eller processer (Rura-Polley 2002). Et eksempel herpå er Internettet, der i dag har vendt op og ned på de eksisterende konkurrenceparametre (Lybecker 2007: 14). Radikale innovationer består ofte af teknologier, værdier og koncepter, der ikke tidligere har været koblet (Lybecker 2007: 14). Radikal innovation kan sidestilles med, hvad Schumpeter betegner som creative destruction (Sundbo 2001: 35) Creative destruction er den proces, hvorved nye produktinnovationer nedbryder eksistensgrundlaget for eksisterende produkter og skaber helt nye vækstmuligheder (Schumpeter 1974: 83-85). Radikale innovationer er for organisationer ofte besværlige og forbundene med en høj risiko (Lybecker 2007: 14). I specialet ses der på organisatoriske rammer for både inkrementel og radikal innovation.

## *Nyhedsværdi*

Innovation er defineret ved at repræsentere noget nyt, der skaber værdi. Spørgsmålet er så om en innovation skal være ny for verden, førend der er tale om en innovation (Drejer 2001: 20). Det er ikke noget entydigt svar på dette, da det afhænger af, hvor snævert innovation forstås. Såfremt innovation skal opfylde kriteriet om at være nyt for hele verden begrænses antallet af mulige innovationer gevaldigt (Drejer 2001: 21). I dette speciale omfatter innovationsbegrebet ikke kun innovationer, der er nye for hele verden, men omfatter at innovationen skal være ny for organisationen. Det betyder, at eksempelvis en ny ide i form af en fremstillingsproces, der er velkendt inden for en organisation, ved introduktion i en anden organisation kan betragtes som en innovation, såfremt den nye fremstillingsproces skaber værdi. Nedenstående figur sammenfatter den teoretiske forståelse af innovation, der vil danne ramme for vores anvendelse af begrebet i specialet.

**Figur 4: Definition af innovation**



# Kapitel 4

## Hvorfor innovation i den offentlige sektor?

Formålet med dette kapitel er at belyse, hvorfor innovation i den offentlige sektor er kommet på dagsordenen, hvilke aktører der medvirker til at sætte dagsordenen og hvilke argumenter, der fremsættes for, men også imod, innovation i den offentlige sektor. Endvidere vil innovation blive betragtet ud fra de udviklingstendenser, der har præget den offentlige sektor igennem de sidste årtier.

### *Innovation som led i en moderniseringsstrategi*

Den aktuelle interesse for innovation i den offentlige sektor indskrives sig i rækken af politiske ønsker om at modernisere den offentlige sektor. Siden 1980'erne er der formuleret en række nye koncepter og gennemført en række reformer og omstruktureringer i den offentlige sektor, der er begrebsliggjort som New Public Management (NPM) (Hood 1991: 3). NPM dækker over en række moderniseringsreformer i den offentlige sektor, som har sat øget fokus på markedsstyring og nye ledelsesprincipper fra den private sektor<sup>8</sup> (Greve 2003: 67, Bhatta 2003: 1). Udgangspunktet for NPM er en klassisk kritik af den offentlige sektor for dens bureaukrati og for ikke at være som den private sektor: Den offentlige sektor er for stor og økonomisk ineffektiv (Klausen & Ståhlberg 1998: 11, Pedersen 2005: 2). Medicinen er udpeget til at være organisations-, finansierings- og ledelsesformer hentet fra det private erhvervsliv, såsom øget markedskonkurrence, kontrakter, frit valg, Ny Løn samt innovation etc. (Pedersen 2005: 2).

Indførelsen af de mange nye styreformer i den offentlige sektor har ført til en større adskillelse mellem politik og produktion. Konkurrencen mellem offentlige og private aktører er intensiveret og store dele af den offentlige sektor opererer på et "marked" i konkurrence med andre offentlige og private udbydere. Udviklingen går mod en mere serviceorienteret, kommunikerende og inddragende offentlig sektor (Digmann et al. 2006:

---

<sup>8</sup> NPM er ikke en egentlig teori, men en samlet betegnelse for de adskillige reformer og moderniseringsstrategier, der har været gennemført i den offentlige sektor igennem de seneste 25 år, og som retrospektivt er puttet ind under en NPM-label (Jarlov & Melander 2001: 53). Inspirationen eller kerneargumenterne for NPM, er hentet fra nyinstitutionel økonomi (Public Choice, Principal-agent teori og Transaktions-omkostningsteori) samt ledelsesteori (Scientific Management) (Hood 1991: 5-6, Klausen 2001: 44).

21). Der er sket en virksomhedsgørelse af de offentlige organisationer og en udvikling i de offentlige organisationers rolle fra at være forvaltere til også at skulle være strategiske, udviklende og skabende (Åkerstrøm & Thygesen 2007: 68-69, Pedersen 2004: 109), hvilket ligeledes kan betragtes som forklaringer på den voksende interesse og behov for innovation i den offentlige sektor.

Den offentlige sektor er ofte blevet kritiseret for ikke at være som den private sektor og der er af regeringen og omgivelserne generelt formuleret en række værdier og normer om, at den offentlige sektor skal være innovativ, som private virksomheder. De offentlige organisationer bliver derfor nødt til at tilpasse sig disse for at opnå opbakning og legitimitet fra omgivelserne. De skal ikke kun opnå legitimitet overfor regeringen, men også overfor borgerne, idet den offentlige sektor er under pres for at forny og udvikle sig, så den hele tiden formår at være responsiv i forhold til borgernes ønsker og krav (Mandag Morgen 2003: 16). Ud fra et teoretisk sociologisk nyinstitutionelt perspektiv, kan det, at flere og flere offentlige organisationer begynder at arbejde med innovation, opfattes som en måde at opnå legitimitet i deres omgivelser. Ifølge dette perspektiv har de institutionelle omgivelser, som en organisation er en del af, indvirkning på organisationens udformning og handlinger. De institutionelle omgivelser er kulturelle forhold og er derved grundlæggende antagelser, værdier og normer i omgivelserne, som præger opfattelsen af, hvordan forskellige organisationer skal etableres, styres, organiseres, ledes og koordineres. Den enkelte organisation bliver nødt til at tilpasse sig disse for at opnå omgivelsernes opbakning og legitimitet (Jacobsen & Thorsvik 2002: 198-202, 209-211, Hall & Taylor 1996: 946-950, DiMaggio & Powell 1991: 63-67, Oliver 1991: 150).

Teoretisk kan den aktuelle interesse for innovation i offentlige organisationer endvidere opfattes som et modefænomen og et forsøg fra de offentlige organisationers side på at fremstå som moderne og dermed legitime. Ifølge Røvik (1996) er der på den ene side et ønske om at differentiere sig fra andre organisationer og på den anden side et ønske om at imitere andre for ikke at fremstå som umoderne organisationer (Røvik 1996). De organisationer, der har været "first movers" i forhold til innovation (de første offentlige organisationer, der arbejder med innovation), er ifølge Røvik motiveret af ønsket om en opmærksomhedssøgende snob-effekt. Mens de organisationer, som først senere begynder at arbejde med innovation, delvist motiveres af et ønske om at undgå mob-effekt og bevare deres legitimitet.

## ***Innovationsdagsordenens centrale aktører***

Til trods for, at den offentlige sektor i Danmark er en af de betydeligste sektorer i den samlede økonomi, har der hidtil ikke været meget opmærksomhed omkring innovation i offentlige organisationer (Digmann et al. 2006: 11). Det er først inden for de seneste to til tre år, at innovation i den offentlige sektor er kommet på dagsordenen<sup>9</sup>. Flere forskellige aktører har været medvirkende til at sætte innovation i den offentlige sektor på dagsordenen.

I 2006 offentliggjorde regeringen en globaliseringsstrategi, hvor en målsætning var, at det ikke blot er de private virksomheder, der skal være innovative, men at også de offentlige organisationer skal være blandt de mest innovative i verdenen (Regeringen, marts 2006). Innovationsrådet<sup>10</sup> har udarbejdet et *Visionscharter om offentlig innovation* som en del af deres bud på *Vejen til et innovativt Danmark* (Innovationsrådet 2006a). Finansministeriet har udgivet en rapport om offentlig innovation, hvilket er den første egentlige undersøgelse af emnet (Red Associates 2005). Herudover har den private konsulentvirksomhed Rambøll Management også udgivet en rapport, der sætter fokus på dilemmaer og potentialer knyttet til innovation i den offentlige sektor (Rambøll Management 2006). Sammenlignet med litteraturen om innovation i private virksomheder er der fortsat et begrænset antal bøger om innovation i den offentlige sektor.

Politisk er innovation søgt institutionaliseret med MindLap<sup>11</sup>, som er en tværministeriel udviklingsenhed nedsat af regeringen. MindLaps opgave er at gennemføre forskellige udviklingsinitiativer i Skatteministeriet, Beskæftigelsesministeriet og Økonomi- og Erhvervsministeriet. MindLab skal medvirke til at udbrede erfaringer med brugerdreven innovation i den offentlige sektor generelt. Senest er der med Trepartsaftalen mellem regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC afsat en pulje på i alt 20 mio. kr. i 2008-2011 til projekter om medarbejderdreven innovation. Aftalen understreger: "... *vigtigheden af, at der er gode rammer for at fremme nytænkning og innovation.*" (Trepartsaftalen 2007: aftalepunkt nr. 22).

---

<sup>9</sup> Ud fra litteratursøgning ses de første rapporter og debatoplæg om innovation i den offentlige sektor i året 2005.

<sup>10</sup> Innovationsrådet er et netværk nedsat af tænketanken Mandag Morgen. I 2004 nedsatte Innovationsrådet en række arbejdsgrupper, blandt andet en arbejdsgruppe for offentlig innovation.

<sup>11</sup> MindLap blev etableret primo 2007, men har tidligere eksisteret som en intern kompetenceenhed i Økonomi- og Erhvervsministeriet.

Innovation i den offentlige sektor er således blevet et aktuelt emne, hvilket også afspejles i antallet af debatoplæg, konferencer, konkurrencer og kurser og gennemførte innovationsprojekter inden for det seneste år.

## ***Argumenter for og imod innovation i den offentlige sektor***

### **Argumenter for innovation**

Politisk argumenteres der for, at den offentlige sektor står overfor en række udfordringer i forhold til at sikre høj kvalitet i den offentlige service. I regeringens kvalitetsreform (2007) ses innovation som et centralt indsatsområde i forhold til at løse de udfordringer, den offentlige sektor står overfor: "*Velfærdssamfundet står over for store udfordringer, der stiller krav til nytænkning og udvikling af kvaliteten.*" (Regeringen, aug. 2007: 4). Regeringen argumenterer for, at innovation kan medvirke til at løse tre centrale udfordringer, som den offentlige sektor står over for i forhold til at sikre høj kvalitet i den offentlige service.

Den første udfordring er, at *efterspørgslen og forventningerne* til den offentlige service stiger og flere borgere ønsker at få opfyldt individuelle og forskelligartede behov. Velfærdsstaten blev bygget op i en tid, hvor samfundet var homogent, hvilket gjorde det muligt at tilrettelægge "one size fits all-modeller" (Mandag Morgen 2003: 17). Men i takt med, at velstanden er steget, og borgerne har fået råd til et større privatforbrug, forventer de en service af stadig højere kvalitet, og der stilles i højere grad krav om at få individualiserede løsninger, der passer til den enkeltes behov og situation (Regeringen aug. 2007: 10).

En anden udfordring, regeringen fremhæver, er den *demografiske udvikling*, som medfører, at antallet af ældre vil stige, hvilket medfører et større behov for velfærdsydelse. Problemet kan ikke løses ved at ansætte flere i den offentlige sektor. Hver fjerde offentligt ansatte går på pension inden for de næste 10 år, og de skal afløses af medarbejdere fra små ungdomsårgange. Der vil dermed blive færre danskere i den erhvervsaktive alder, hvilket medfører et rekrutteringsproblem i den offentlige sektor (Regeringen aug. 2007: 10). Derfor skal den offentlige sektor konkurrere med de private arbejdspladser om de

attraktive medarbejdere, og behovet for at rekruttere gør det nødvendigt at skabe innovative og attraktive arbejdspladser (Digmann et al. 2006: 21).

En tredje udfordring, regeringen fremhæver, er *udgiftsproblemet*. Uden innovation argumenteres der for, at de offentlige udgifter vil stige mere end udgifterne i det øvrige samfund (Regeringen, nov. 2006: 7). Regeringen har meldt ud, at udgifterne i den offentlige sektor ikke må stige yderligere: ”*Høj kvalitet kan ikke alene sikres ved at sætte flere penge af til service ... Derfor er det ikke nok at give flere penge til velfærd.*” (Regeringen, nov. 2006: 6). Regeringens skattestop og kravet om nulvækst samt krav om stigninger i den offentlige produktivitet medfører, at opgaverne skal løses med højere kvalitet, men med færre omkostninger (Regeringen, nov. 2006: 7). Regeringen opfatter innovation som et centralt middel til at sikre en bedre og billigere løsning af velfærdsydelserne, og innovation skal dermed medvirke til at løse mange af de udfordringer den offentlige sektor står overfor. Innovation skal sikre, at der fortsat er høj kvalitet i den offentlige service til trods for, at der kommer færre hænder til at løse en stadig voksende opgave, og at der ikke gives flere økonomiske ressourcer.

Politisk er der således kommet fokus på innovation. Regeringen har lagt pres på de offentlige organisationer, for at de skal være innovative. Ikke i form af en direkte styring gennem hierarkisk-bureaukratisk statslig styring, men indirekte. Dette betegnes også som *diskursiv meta-styring*. Metastyring er en form for indirekte styring eller regulering med diskurser (meningsdannelser) (Sørensen & Torfing 2005: 118).

### **Argumenter imod innovation**

Til trods for at der politisk argumenteres positivt for innovation i den offentlige sektor, findes der imidlertid også en række argumenter imod innovation i den offentlige sektor. For flere offentlige organisationer kan eventuelle fejl i forbindelse med nye tiltag få fatale følger. Dette gælder blandt andet på sygehuse, ved politiet, i retsvæsnen og i det hele taget hos myndigheder, der træffer beslutninger om borgernes og virksomhedernes fysiske, økonomiske og sociale forhold. Den offentlige sektor leverer ydelser, som har indflydelse på menneskers liv, og der er derfor en lavere tolerance overfor risiko, når det involverer menneskers liv (Mulgan 2007: 14). Selvom offentlige organisationer ikke er ene om at arbejde med disse områder, som har indflydelse på menneskers liv, er der klare forventninger om, at de ikke begår fejl.

Endvidere kan der argumenteres for, at innovation truer de klassiske værdier i den offentlige sektor. Torben Beck Jørgensen (2003), der har undersøgt den offentlige sektors værdier, konkluderer, at de klassiske værdier, som går på tværs af hele den offentlige sektor, trues af nye værdier som innovation og fornyelse. De traditionelle værdier er: 1) Den offentlige sektor har et ansvar over for samfundet generelt, 2) der skal være åbenhed og offentlighed, 3) man skal vogte retssikkerhed og 4) man skal følge normer om uvildighed, saglighed og loyalitet (Jørgensen 2003: 242). Fornyelse og innovation kan blandt andet få konsekvenser for den organisatoriske hukommelse, fordi der går meget energi på at lære nyt, hvilket i værste fald kan resultere i en: "... *rodløs og identitetsløs offentlig forvaltning, hvorved to knudeværdier kan gå tabt: Organisatorisk robusthed og integritet.*" (Jørgensen 2003: 252).

Innovation kan endvidere kritiseres for at være *The magic trick*, man tror, kan løse alle de udfordringer, den offentlige sektor står overfor, og dermed løse den paradoksale opgave at skulle skabe mere velfærd for færre ressourcer (Pedersen 2007: 12). Andre kritiserer innovation for at være et modeord: "*Det, der er hot det ene år, kan sagtens være 'not' det næste. I dag er det kravet om at skabe verdens mest innovative offentlige sektor, der er blevet det aktuelle slagord.*" (Digmann et al. 2006: 84). Ifølge Annemette Digmann mfl. (2006) er innovation blevet et mantra, hvor argumentation for, at det netop er dette, der skal sikre vores fremtid, ikke er nødvendig. De ser ikke innovation som svaret på alle spørgsmål og fraråder, at offentlige organisationer ukritisk kaster sig over innovation, særligt hvis opgaverne allerede løses på den bedst tænkelige måde (Digmann et al. 2006: 83-84).

Til trods for at innovation ikke nødvendigvis er løsningen på alle de problemer, den offentlige organisationer står overfor, er der en række udfordringer, som innovation kan bidrage til at løse. Endvidere er der et pres fra omgivelserne om, at de skal være innovative.

# Kapitel 5

## Den innovative organisation i et teoretisk perspektiv

I takt med, at innovation er blevet et afgørende konkurrenceparameter for private virksomheder, er interessen for den teoretiske forståelse af innovation også udvidet til at omfatte en interesse for de organisatoriske faktorer, der fremmer innovation (Darsø 2001, Amabile 1998, Ekvall 1999). Innovation kan dog ikke bestilles. Ønsker organisationer at fremme innovation, forudsætter det, at de organisatoriske rammer understøtter innovation (Grant 2005: 358). Dette kapitel indeholder en teoretisk redegørelse af hvilke organisatoriske rammer, der understøtter innovation. På baggrund af teori omkring organisationer og innovation er der identificeret fem forhold, som er afgørende for organisationers innovationsevne. De fem forhold er: Organisationsstruktur, organisationskultur, strategi og mål, innovationsproces og incitamentsstruktur.

### ***Organisationsstruktur***

Den formelle struktur i organisationer, forstået som måden en organisation koordinerer og opdeler arbejdsopgaverne for at sikre en effektiv implementering af organisations mål, har betydning for organisationers innovationsevne (Ekvall 2000-2001: 173). Nogle strukturer understøtter innovation, mens andre kan have den modsatte virkning (Martins & Terblanche 2003: 70, Tidd et al. 2001: 318, Ahmed 1998: 36). Dette afsnit indeholder en teoretisk redegørelse for betydningen af organisationers formelle strukturer i forhold til innovation samt, en karakteristik af, hvilken organisationsstruktur, der bedst understøtter innovation.

Teoretikere inden for Contingency Theory<sup>12</sup> argumenterer for, at de succesfulde organisationer er dem, der tilpasser deres strukturer til de omgivelser, de indgår i, og de opgaver, de udfører (Hatch 1997: 167, Tidd et al. 2001: 319). Det er teoretikere inden for contingency teorien, der har undersøgt linket mellem organisationers struktur og innovation. På baggrund af en omfattende komparativ undersøgelse identificerede Tom Burns og G.M. Stalker (1961) to forskellige idealtypiske organisationsformer, som udgør

---

<sup>12</sup> Teoretikere inden for Contingency Theory eller situationsteorien betragter organisationer som åbne systemer, der præger og præges af deres omgivelser. Teorien gør op med ideen om, at der findes én bedste måde at organisere sig på. Derimod vil den bedste måde at organisere sig på være afhængig af organisationens omgivelser (Scott 2003: 96-97).

hinandens modsætninger: Den *mekaniske* og den *organiske* (Burns & Stalker 1994: 119). De to organisationsformer har forskellig indvirkning på organisationens innovationsevne.

### **Den mekaniske organisation - bureaukratiet**

Den mekaniske organisationsforms karakteristika er en meget centraliseret og stiv organisationsstruktur med faglig specialisering, standardisering, formalisering og regelstyring, med vægt på klare hierarkiske relationer (Burns & Stalker 1994: 120). Den mekaniske organisationsform bygger på Max Webers (1971) idealtypiske bureaukratimodel, hvorfor begrebet bureaukratisk ofte anvendes i stedet for mekanisk<sup>13</sup> (Bakka & Fivelsdal 1999: 68, Jacobson & Thorsvik 2002: 105). Max Weber identificerer rutiner, forudsigelighed og orden som essensen af bureaukratiet (Tan 2004: 4). Andre centrale komponenter i Webers bureaukratimodel er endvidere den faste arbejdsdeling, specialiseringen samt den hierarkiske struktur med et system af over- og underordnede stillinger, hvor de med størst myndighed har opsyn med dem med mindre (Bakka & Fivelsdal 1999: 41). Weber fandt frem til, at karakteristika ved de fleste bureaukratier var, at hierarkiet fastholdt magten og styrede kontrollen gennem en top-down kæde af kommandoer og ved at inddele arbejdet i specialiserede opgaver og rutiner. Rutinerne krævede en række omfattende regler og administrative reguleringer, som effektivt begrænsede mellemlidernes beslutningsmuligheder (Antonsen & Jørgensen 2000: 23).

Fordelene ved den mekaniske og den bureaukratiske organisationsform er de klare ansvarsforhold, forudsigeligheden og standardisering, som fremmer effektivitet. I forhold til at skabe innovation er ulempen, at det let bliver et mål i sig selv at følge reglerne (Jacobsen & Thorsvik 2002: 106). Der argumenteres for, at bureaukratiet besidder en grundlæggende konservatisme, der gør at nye ideer og løsninger altid vil opfattes som en trussel og at bureaukratiet kvæler den risikovillighed, som mange mindre iværksættervirksomheder besidder, og som er nødvendig for innovation. Forklaringen på dette skal ifølge Victor Thompson (1969) findes i de forskellige former for fiasko. Hvor fiasko for en iværksætter "blot" er at tabe penge, så er fiasko for en bureaukrat knyttet til tab af hendes identitet. Hendes fejl vil være knyttet til hendes omdømme, så længe hun er i organisationen, og vil ændre hendes identitet på negativ vis. Derfor er innovation mere

---

<sup>13</sup> Trods ligheder adskiller de to former sig fra hinanden ved, at den mekaniske er meget centraliseret, mens den bureaukratiske form er mere decentral. Dog er det decentrale beslutningsrum/mandat i den bureaukratiske organisation meget snævert eller begrænset på grund af stramme regler og procedurer (Hatch 1997: 170).

risikabelt for en bureaukrat end for en iværksætter (Thompson 1969: 5). Derudover er de ansatte i bureaukratiet mere optaget af den interne fordeling af magt og status end organisationens mål (Thompson 1969: 22).

De mange hierarkiske niveauer i organisationen gør endvidere, at beslutningsprocesserne bliver lange og komplicerede. I forhold til innovationen betyder det, at en ny ide skal igennem mange forskellige hierarkiske niveauer i organisationen. En konsekvens heraf er, at ideen ofte ændrer indhold, bliver udvandet – eller helt forsvinder (Ekvall 1990: 14-15). Samtidig medfører de faste rutiner, procedurer og regler, at der ikke findes rum eller ressourcer i organisationen til at tage hånd om nye ideer (Ekvall 1990: 14-15). Innovation er en usikker aktivitet, hvor output ikke kan forudsiges på forhånd, hvilket ikke harmonerer med den mekaniske organisations effektivitetskrav og den ”produktionsideologi”, som hersker i bureaukratiet (Thompson 1969: 32). Endvidere vil alt for rigide hierarkiske organisationer, hvor der ikke er en tæt integration mellem funktionerne i organisationen, og hvor kommunikationen er envejs og top-down, ikke fremme de informationsstrømme og det tværfunktionelle samarbejde, som er vigtige elementer i forhold til innovation (Tidd et al. 2001: 318). Dette skyldes, at den funktionelle arbejdsdeling er med til at udvikle en stærk fagorienteret specialiststruktur, som kan resultere i ”afdelingsegoisme” og en manglende forståelse og indsigt i andres arbejde (Jacobsen & Thorsvik 2002: 76).

På baggrund af ovenstående er det muligt at opsummere, at det, der virker hæmmende i forhold til innovation ved den bureaukratiske og mekaniske struktur, er:

- Informationen bevæger sig ofte opad, mens instrukser bevæger sig nedad
- En funktionel arbejdsdeling og fagorienteret specialiststruktur (afdelingsegoisme)
- Hierarkiet og de langsommelige beslutningsprocesser
- De ansatte har begrænset handlefrihed på grund af de mange regler og procedurer (Ahmed 1998: 36).

### **Den organiske organisationsstruktur – Adhocratiet**

Modsat den mekaniske organisationsform understøtter den organiske organisationsform innovation. Innovation skabes i en organisk organisation, da der her er en løs struktur uden for megen kontrol, som opmuntrer til bottom-up initiativer, og i organisationer hvor der er en høj grad af commitment til organisationens succes (Fairtlough 1994: 328). Den organiske struktur er mere løst organiseret med mindre specialisering og formalisering

uden stive regelsystemer, men med åben kommunikation både horisontalt og vertikalt samt engagement til organisationens mål frem for ”regelrytteri” (Burns & Stalker 1994: 120-122). Organisationsstrukturen i en innovativ organisation er kendetegnet ved fleksibilitet, åbne grænser mellem afdelinger og fagområder samt en spredning af magten i organisationen. Henry Mintzberg betegner denne organisationsform som *Adhocratiet*<sup>14</sup>. Adhocratiet er baseret på principperne i den organiske organisationsform, som Burns og Stalker har identificeret.

Ifølge Mintzberg betyder innovation, at organisationen bevæger sig væk fra de etablerede mønstre og løsninger. Derfor kan den innovative organisation ikke bruge nogen form for koordinering, der er baseret på standardisering (Mintzberg 1983: 254). Dette skyldes, at standardiseringen fremkalder et miljø, hvor regler og principper bliver vigtigere end ”sund fornuft” (Robinson & Stern 1997: 31). Adhocratiet er en fleksibel organisation, der er baseret på en tværfagligt sammensat arbejdsstyrke bestående af forskellige former for eksperter. Eksperterne samarbejder i adhoc-projektgrupper om specifikke innovationsprojekter samtidig med, at de opretholder en forbindelse til eksperter inden for deres eget fagområde gennem organisatorisk funderede funktionelle enheder. Læring og viden skabes i projektgrupperne, som ofte består af eksperter fra forskellige dele af organisationen. De ansattes karriere er struktureret omkring projekterne frem for gennem hierarkiet. Beslutningskompetencen er spredt ud mellem ledere og ikke-ledere på alle niveauer i hierarkiet afhængig af, hvilke beslutninger, der skal træffes (Mintzberg 1983: 256). Koordineringen sker ikke gennem standardisering, formelle regler og kontrol, men gennem gensidig tilpasning, hvilket vil sige at arbejdskoordineringen sker gennem uformel kommunikation, fx i små arbejdsgrupper, hvor medarbejderne kender hinanden (Bakka & Fivelsdal 1999: 62). Sammenfattende kan det opsummeres, at det, som fremmer innovation ved den organiske organisationsform, er:

- At den er uformel
- Ansvar og beslutningskompetence er decentraliseret
- At kommunikationen foregår ansigt til ansigt både opad og nedad i hierarkiet
- Flexibilitet og dynamik
- En hurtig beslutningsproces

---

<sup>14</sup> Henry Mintzbergs (1983) teorimodel identificerer fem forskellige strukturelle arketyper. De fem arketyper er: Den simple struktur, Maskinbureaukratiet, Fagbureaukratiet, Den divisionaliserede form og Adhocratiet. Mintzberg afdækker, hvordan de forskellige former opstår, deres funktion og deres karakteristiske problemer. Det antages, at alle organisationer er domineret af en af de fem former. Adhocratiet kan placeres inden for den organiske form mens maskinbureaukratiet er tættest på den mekaniske (Mintzberg 1983).

- At der arbejdes i tværfaglige teams og på tværs af afdelinger og funktioner (Ahmed 1998: 36).

### ***Et kontinuum***

De to typer af organisationer, der er skitseret i ovenstående, repræsenterer to radikale organisationstyper, som udgør hinandens modsætninger. De to organisationstyper skal ses på et kontinuum med den mekaniske i den ene ende og den organiske i den anden og med flere mellemliggende organisationsformer, som i forskellige grader kan karakteriseres som mekaniske eller organiske (Thompson 1969: 125). Der er ingen af de omtalte "stereotype" organisationsformer, der per definition er "gode" eller "dårlige". Formalisering af rutiner kan fx være fordelagtig i lufthavstrafikken eller på et sygehus (Bakka & Fivelsdal 1999: 36). Endvidere er Adhocratiet heller ikke egnet til at varetage almindelige driftsopgaver. Her vil den være økonomisk ineffektiv på grund af de høje kommunikationsomkostninger, som opstår, fordi folk er nødsaget til at tale meget sammen og udveksle og kombinere viden (Mintzberg 1983: 277). Til trods for, at bureaukratibegrebet ofte bruges som et nedsættende udtryk, udspringer bureaukratiet af en erkendelse af, at store organisationer ikke kan eksistere uden en grundlæggende formel struktur. Spørgsmålet er dog, hvor mange arbejdsområder, der bliver formaliseret, og hvor dybt man formaliserer arbejdet (Bakke & Fivelsdal 1999: 37). Ifølge Mintzberg vil den organiske form, Adhocratiet, være bedst til at understøtte innovation (Mintzberg 1983: 254).

### **Den "tohådede" organisation**

Spørgsmålet er, om det ikke er muligt at indrette organisationen således, at den både kan skabe effektive (mekanisk) og innovative løsninger (organisk) på samme tid, da det for nogle organisationer er nødvendigt? Nogle argumenterer for, at de to aktiviteter innovation og effektivitet er så basalt modsætningsfyldte aktiviteter, at det ikke er muligt for en organisation at indeholde begge elementer (Grant 2005: 354-355). Andre argumenterer modsat for, at det ikke alene er muligt, men også nødvendigt, at organisationer både har fokus på effektivitet og innovation (Tushman & Smith 2004: 6). For at få succes og overleve skal organisationer både håndtere i dags krav om effektivitet og morgendagens krav om innovation og udvikling. En af de organisationstyper, som formår at håndtere disse modstridende funktioner samtidig er "Ambidextrous organizations", der betyder den tohådede organisation (Tushman & Smith 2004: 12) eller hypertext organizations (Nonaka 1994). Karakteristika ved denne type organisation er, at den kombinerer styrkerne

ved den organiske (innovation) og den mekaniske (effektivitet) organisationsform. Det vil sige stabiliteten og effektiviteten fra den mekaniske og dynamikken fra den organiske. Dette kræver, at organisationen indeholder flere forskellige strukturer, processer, kulturer og ledelsesformer, som er knyttet til henholdsvis den organiske og den mekaniske organisationsform i den samme organisation (Tushman & Smith 2004: 8).

Strukturen spiller således en central rolle i forhold til innovation. Til trods for vigtigheden af en formel struktur i organisationen, som understøtter innovation, så er det også anerkendt viden, at det ikke kun er den formelle struktur, der påvirker adfærden i organisationer. Adfærden påvirkes også af de mere uformelle strukturer i organisationen og deres normer, værdier og den kultur, som er i organisationen (Antonsen & Jørgensen 2000: 24).

## ***Organisationskultur***

En organisations innovationsevne afhænger af organisationskulturen, fordi kulturen påvirker, hvordan organisationsmedlemmerne oplever de elementer, som er afgørende for innovation som forandring, nye ideer, risiko etc. (Martins & Terblanche 2003: 72). Dette afsnit skal bidrage med en teoretisk forståelse af kulturbegrebet samt af forholdet mellem en organisationskultur og dennes innovationsevne. Afsnittet vil belyse, hvad en kultur er, hvorledes en organisationskultur henholdsvis kan fremme og hæmme innovation samt, hvad der karakteriserer en innovationskultur.

### ***Definition af kulturbegrebet***

Der findes mange forskellige definitioner og forståelser af kultur (Schultz 1999: 16). Ifølge Edgar H. Schein (1994) kan kultur defineres som: *"Et mønster af grundlæggende antagelser, som gruppen<sup>15</sup> lærte sig, medens den løste sine problemer med ekstern tilpasning og intern integration, og som har fungeret godt nok til at blive betragtet som gyldige og derfor læres videre til nye gruppe-medlemmer som den korrekte måde at opfatte, tænke og føle på i relation til disse problemer."* (Schein 1994: 20). Som det fremgår af definitionen er organisationskultur synonym med de grundlæggende antagelser, som en gruppe i organisationen ser som værende gyldige. Et eksempel på en grundlæggende antagelse kunne være antagelsen om at øget annoncering medfører et øget salg (Schein

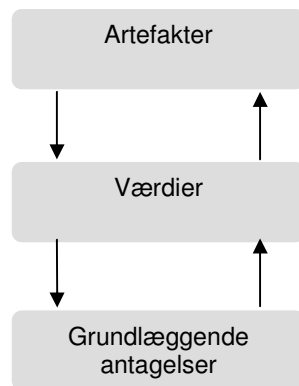
---

<sup>15</sup> En gruppe anvendes som en betegnelse for sociale enheder af enhver størrelse (Schein 1994: 16).

1994: 26). Ifølge Schein er det muligt, at der i en organisation kan være flere subkulturer med forskellige grundlæggende antagelser (Schein 1994: 237).

De grundlæggende antagelser, der udgør kulturens kerne kan ikke observeres, men afspejles i organisationens værdier og organisationens artefakter (symptomer). Artefakter dækker over de fænomener, man kan se, høre eller føle i organisationen fx arkitektur, organisationsmedlemmernes påklædning og deres tiltaleformer. Artefakter er det kulturniveau, hvor organisationens kultur er mest synlig, men også det sværeste niveau at analysere, fordi det kræver at forskeren fralægger egen grundlæggende antagelser i analysen af organisationens artefakter (Schein 1994: 25). Værdier er ligesom artefakter synlige og kan også anvendes til at afdække organisationens kultur (Schein 1994: 26). Sammenhængen mellem kulturens tre niveauer er vist i nedenstående figur:

**Figur 5: Kulturniveauer**

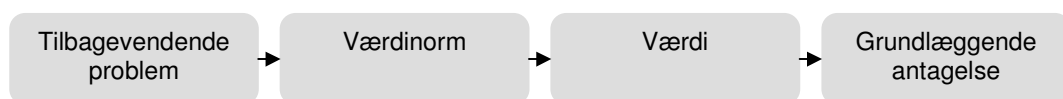


Kilde: Schein 1994: 24.

### ***Kulturens dannelse***

En organisations kultur dannes igennem en kompleks proces (jf. figur 6), hvor flere af organisationens medlemmer involveres (Schein 1994: 26).

**Figur 6: Kulturdannelse**



Kilde: Specialets sammenfatning af Scheins kulturforståelse

Udviklingen af en grundlæggende antagelse starter med, at en organisation står over for et tilbagevendende problem. En værdinorm opstår, når en enkelt aktør eller en gruppe af aktører tilkendegiver en løsning på det pågældende problem, hvor organisationen ikke allerede har en fælles basis for at løse problemet. Værdinormen transformeres til en værdi, når det angivende løsningsforslag fungerer og bliver ved med at fungere, samt når gruppen har en fælles oplevelse af løsningens succes. Den endelige overgang fra en værdi til en grundlæggende antagelse sker efterhånden, som gruppen ikke længere er bevidst om den grundlæggende antagelse, der ligger bag den nye værdi, og tager denne for givet (Schein 1994: 24-29).

Som det fremgår, er der en tæt sammenhæng mellem en organisations værdier og grundlæggende antagelser. I denne sammenhæng er det vigtigt at skelne mellem skueværdier og værdier. Skueværdier afspejler, hvad folk siger, de vil gøre i en bestemt situation, mens værdier afspejler, hvad folk faktisk gør. En organisations værdier er således kun et udtryk for organisationskulturen, hvis værdierne er baseret på de grundlæggende antagelser (Schein 1994: 28).

### ***Kulturens funktion***

Organisationskulturen varetager en række forskellige funktioner i organisationen og kan betragtes som limen, der holder organisationen sammen (Schultz 1999: 27), og som et underliggende fundament, der styrer organisationsmedlemmernes handlinger og deres forståelse af, hvad der er rigtigt og forkert (Schein 1994: 29). Organisationer med en stærk kultur kan opleve, at de grundlæggende antagelser kan være så rodfæstet, at en adfærd, der er baseret på et hvilket som helst andet grundlag, vil virke uforståelig for organisationens medlemmer (Schein 1994: 29). Dette kan være i konflikt med innovation, fordi innovation er synonym med forandring og kan nødvendiggøre en revurdering af de grundlæggende antagelser. Endelig opfylder kulturen det menneskelige behov for stabilitet, sammenhæng og mening (Schein 1994: 19).

### ***Kulturændring***

Ofte er organisationer nødsaget til at ændre de grundlæggende antagelser, som udgør kulturen, fordi omgivelserne ændrer karakter i en sådan grad, at antagelserne ikke længere er gyldige (Schein 1994: 10, Schultz 1999: 27). En organisationskultur er hverken let at

udvikle eller at nedbryde, fordi de grundlæggende antagelser er latente og dermed ikke uden videre kan debatteres og ændres. Såfremt en organisation skal ændre organisationskulturen kræver det, at organisationens medlemmer genopliver, efterprøver og ændrer nogle af deres kognitive strukturer (Schein 1994: 29). Schein referer til, at denne proces er lig med, hvad man indenfor læringsteorien kalder dobbelt-loop læring (Schein 1994: 29). Både når det gælder dannelsen af en organisationskultur og ændring af denne tilskrives ledelsen en central rolle. Dels fordi det ofte er lederen, der udvikler de værdinormer, som transformeres til værdier og grundlæggende antagelser, og dels fordi det er ledelsens opgave at lede og undertiden nedbryde organisationens kultur (Schein 1994: 13).

### **Kultur og innovation**

Hvorvidt en organisations kultur vil styrke eller svække organisationens innovationsevne, afhænger af, om kulturen understøtter de værdier, som er centrale for innovation (Ahmed 1998: 31). De fleste organisationer har ofte værdier, som både er positive og negative for organisationens innovationsevne. Udfordringen ligger i at udnytte de værdier, som understøtter innovation (Snyder & Duarte 2003: 96). Teoretisk peges der på en række værdier, der er afgørende for innovation, og som er vigtige at fremme for at skabe en innovationskultur. I det følgende præsenteres nogle af de væsentligste værdier.

#### ***Opmuntring og åbenhed overfor nye ideer***

En innovation kan ikke gennemføres uden en ny ide (jf. specialets definition af innovation). Det er derfor en forudsætning for innovation, at der skabes en kultur, hvor organisationens medlemmer opfordres til at komme med nye ideer, og hvor der er en åbenhed over for nye ideer (Martins & Terblanche 2003: 72). Dette opnås blandt andet ved, at organisationens medlemmer oplever, at deres ideer bliver hørt og ved, at de har mulighed for at tale med andre om deres ideer (Frohman 1998). Ledelsen skal bidrage hertil ved at anerkende og opmuntre til nye ideer (Digmann et al. 2006: et al. 34). Organisationer, der ikke formår at skabe åbenhed overfor nye ideer, vil ofte opleve, at organisationens medlemmer vil holde nye perspektiver tilbage af frygt for afvigelse og social udelukkelse (Flynn & Chatman 2001: 267).

### ***Fejl og risikovillighed***

Det er vigtigt, at organisationer skaber plads til at begå fejl, såfremt de ønsker at skabe en kultur, der understøtter innovation (Martins & Terblanche 2003: 72). Det er umuligt at eksperimentere i forbindelse med innovation, hvis man ikke må begå fejl (Digman et al. 2006: 36). En af de største udfordringer for nyskabelse og innovation er netop frygten for at begå fejl og konsekvenserne heraf. En anden grund hertil er, at mange af de største opdagelser faktisk er udsprunget af fejl (Wolff-Toft & Poulsen 2007: 22). Fejl kan således bidrage til læring i organisationen og bør dermed ikke forsøges gemt af vejen (Martins & Terblanche 2003: 72). Det er dog centralt at skelne mellem en organisationskultur, der skaber plads til at begå fejl og en organisationskultur, der ligefrem forsøger at fremme fejl. Det er førstnævnte, der skal tages afsæt i.

Innovation er forbundet med risiko, da udfaldet ikke altid er kendt på forhånd og organisationer, der vil fremme innovation skal skabe en kultur, der har risikovillighed som en værdi (Martins & Terblanche 2003: 72). En risikovillig organisation er kendetegnet ved, at organisationens medlemmer oplever, at organisationen tager nye initiativer, uden udfaldet kendes på forhånd (Ekvall et al. 2000-2001: 175).

### ***Forandringsvillighed***

Innovation er en forandring, og derfor er det vigtigt, at forandring bliver en værdi i organisationskulturen (Martins & Terblanche 2003: 72). Ledelsen kan bidrage til denne proces ved at opstille en vision, der lægger vægt på forandring og udviser en positiv holdning til forandring (Martins & Terblanche 2003: 72).

### ***Læring og aflæring***

Endelig er læring et centralt element i forbindelse med at skabe en kultur, der understøtter innovation og kreativitet (Martins & Terblanche 2003: 72). Chris Argyris (1990) har identificeret to former for læring, som benævnes henholdsvis single-loop læring og double-loop læring (Argyris 1990: 92). *Single-loop læring* er et udtryk for en direkte form for læring, hvor man forsøger at rette fejl således, at man når det tilsigtede mål. Single-loop læring løser det presserende problem, men løser ikke det mere basale problem omkring, hvorfor problemet overhovedet opstod (Argyris 1990: 92). Single-loop er hensigtsmæssigt, hvis den ændrede adfærd er tilstrækkelig til at løse problemet, men ikke hvis problemet

bliver ved med at vende tilbage. I den situation bliver det nødvendigt at stille spørgsmålstejn ved de forudsætninger, den enkelte handler ud fra og vurdere om det er rigtigt. Hvis sidstnævnte situation er tilfældet, bevæger man sig over i en anden form for læring nemlig *double-loop læring* (Argyris 1990: 92-94, Jacobsen & Thorsvik 2002: 340). Sidstnævnte knyttes ofte sammen med innovation (Jacobsen & Thorsvik 2002: 342). Organisationer har ofte brug for begge typer af læring, og det kan derfor være problematisk, hvis organisationen alene fokuserer på én type læring. Hvis en organisation eksempelvis alene prioriterer at forbedre eksisterende rutiner igennem single-loop læring, kan organisationen opleve en stagnering, fordi det bliver svært samtidigt at opfange og undersøge nye alternativer som resultat af double-loop læring (Jacobsen & Thorsvik 2002: 342).

Udover at lære, er det også vigtigt, at organisationen kan aflære. Aflæring kan defineres som: "... *evnen til at frigøre sig fra grundliggende antagelser og såkaldte sandheder og vurdere hvert eneste produkt, proces og hver eneste marked kritisk.*" (Jacobsen & Thorsvik 2002: 331). Aflæring er central, fordi det sikrer, at organisationen og organisationens medlemmer ikke bliver låst fast i egen succes. Ofte vil personer, der længe har oplevet succes med en bestemt handling have svært ved at ændre den. Organisationer, der forsøger at opretholde succeser, risikerer at overse nye tendenser, som gør det relevant at revurdere succesen (Jacobsen & Thorsvik 2002: 335). Aflæring er således afgørende for muligheden for at lære nyt.

På baggrund af dette afsnit kan det opsummeres, at organisationer, der ønsker at fremme innovation, bør:

- Udvikle en kultur, hvor der er værdier, som giver plads til at begå fejl og som understøtter forandringsvillighed, risikovillighed og åbenhed over for nye ideer
- Have en organisation, der bygger på læring og aflæring.

## ***Strategi og mål***

Organisationens overordnede strategi og tilhørende mål har betydning for organisationens innovationsevne, da det er den, der sikrer at organisationen har de nødvendige kompetencer<sup>16</sup> til at arbejde med innovation (Bean & Radford 2002: 9-10). Dette afsnit har

---

<sup>16</sup> Kompetencer er virksomhedens evne eller formåen til fx at skabe innovation: "*Resources are the productive assets owned by the firm; capabilities are what the firm can do.*" (Grant 2006: 138).

til formål teoretisk at anskueliggøre, hvilken funktion strategi og mål har i en organisation, samt hvilken rolle disse har for en organisations innovationsevne.

### ***Strategiens rolle i organisationer***

Der findes mange forskellige definitioner og forståelser af strategibegrebet. Overordnet kan en strategi opfattes som et redskab til at opnå individuelle eller organisatoriske mål (Grant 2005: 21). I en organisatorisk kontekst slog anvendelsen af strategi som et ledelsesværktøj igennem i 1960'erne, hvor strategien blev betragtet som et redskab til at udarbejde detaljerede planer for organisationernes aktiviteter. I dag anvendes strategien til at skabe retning, hvilket skal ses i lyset af omgivelsernes kompleksitet. Udviklingen har betydet, at organisationer i dag har mere fokus på mission, vision, organisationsprincipper og performansomål frem for detaljeret planlægning (Grant 2005: 20).

Organisationens strategi opfylder i dag en række funktioner i organisationen: *"Strategy is a unifying theme that gives coherence and direction to the actions and decisions of an individual or an organisation."* (Grant: 2005: 4). Strategien bidrager til at skabe retning og mening internt i organisationen samt koordinere de mange beslutninger, der træffes af de forskellige individer i organisationen (Grant 2005: 14). Herudover bidrager strategien til at sikre, at organisationens ressourcer udnyttes på den mest effektive måde og at organisationens ressourcer og kapabiliteter matches med de muligheder, der kan opstå i organisationens omgivelser (Grant 2005: 14, 132).

Michael Porter (1980) peger på, at en strategi enten bør fokusere på at opnå konkurrencefordele gennem omkostningsminimering eller produktdifferentiering. Dette hænger sammen med, at et mål om omkostningsminimering og produktdifferentiering kræver forskellige strategier. Organisationer, der forsøger sig med begge strategier, vil ofte være "stuck in the middel" dvs. i en situation, hvor organisationen hverken er konkurrencedygtig i forhold til omkostningsminimering eller produktdifferentiering (Porter 1980: 41- 42, Grant 2005: 242). Denne betragtning er relevant i forbindelse med innovation, da det kan være hensigtsmæssigt, at den overordnede strategi rettes mod enten at skabe nye og anderledes produkter/services eller mod at reducere omkostningerne på eksisterende produkter/services gennem innovation.

## **Innovation i et strategisk perspektiv**

Uafhængigt af om organisationens overordnede strategi er rettet mod at fremme innovation, påvirker strategien organisationens innovationsmuligheder, fordi den skaber rammerne for organisationsmedlemmernes handlen (Bean & Radford 2002: 14). I det følgende belyses de aspekter, hvor strategien kan anvendes til at fremme organisationens innovationsevne.

### ***Innovationsstrategi***

En innovationsstrategi er en strategi, der fremmer udviklingen og implementeringen af nye produkter og services (Martins & Terblanche 2003: 69). Udgangspunktet for at en organisation kan arbejde med innovation er, at organisationen har de nødvendige kapabiliteter hertil. Såfremt en organisation ønsker at fremme innovation er det nødvendigt, at ledelsen udarbejder en strategi, der sikrer, at de nødvendige kapabiliteter er til stede i organisationen (Bean & Radford 2002: 9-10). Det er ikke kun teoretisk, man fremhæver behovet for en strategi i henhold til innovation. Innovationsrådet har i forbindelse med deres arbejde med "Innovation Governace" anbefalet, at organisationer, der ønsker at arbejde med innovation skal udarbejde en innovationsstrategi (Innovationsrådet 2006b: 5). Det kan diskuteres, hvorledes det er nødvendigt at udarbejde en særskilt innovationsstrategi eller lade det være en del af den overordnede strategi. Fra et ledelsesperspektiv kan det være positivt at udarbejde en særskilt innovationsstrategi, fordi ledelsen herved kan signalere, at innovation prioriteres. Den positive effekt vil dog udlignes såfremt strategien ikke fokuserer på sammenhængen mellem kapabiliteter og innovation samt, hvis strategien ikke formidles til medarbejderne (Bean & Radford 2002: 9-15). Ligesom strategien vil miste sin betydning, hvis det blot er et stykke papir i en skuffe – som lyder godt – men som ikke anvendes i praksis.

### ***Mål versus middel***

Strategien bidrager til at nå organisationens mål. I forbindelse med innovation er det relevant, at diskutere om innovation kan og bør være et mål i sig selv. Det vil sige om organisationen bør opstille et mål alene om være innovativ eller et mål om fx at skabe bedre og billigere løsninger, hvor innovation bliver midlet til at nå målet. Svaret på dette spørgsmål afhænger af, om innovation teoretisk ansues som en proces eller resultatet af en proces. Teoretisk argumenteres der både for, at innovation bør betragtes som en proces

og som resultatet af en proces (Sunbo 2001: 34). I dette speciale betragtes innovation som en proces i overensstemmelse med teoretikere som bl.a. Jon Sundbo (2001) og Joe Tidd et al. (2001): *"Innovation is af proces, not a single event."* (Tidd et al. 2001: 50). Såfremt innovation forstås som en proces, vil det teoretisk ikke være meningsfyldt at gøre innovation til et mål i sig selv, medmindre ledelsen gør innovation til et procesmål. Procesmål forstået som måden, hvorpå arbejdsopgaver og problemer ønskes løst i fremtiden.

### ***Klare og præcise mål***

Teoretisk argumenterer flere for, at klare og præcise mål har en positiv effekt på kreativitet og innovation, fordi innovation både kræver frihed og retning (Amabile 1998: 81, Marins & Terblanche 2003: 69). Teresa M. Amabile beskriver det således: *"Creativity thrives when managers let people decide how to climb a mountain; they needn't, however, let employees choose which one."* (Amabile 1998: 81). Organisationen skal således opstille klare mål, der giver frihed til at agere kreativitet og innovativt. Målene er afgørende, fordi det er umuligt at arbejde kreativitet mod et mål, der bevæger sig konstant (Amabile 1998: 82). Hertil kommer, at et stærkt engagement bygger på, at alle ved, hvad der er organisationens mål (Ekvall 1988: 54). Apolloprogrammets mål: *"To put a man on the moon by the end of this decade."* (Grant 2005: 28), er et klassisk eksempel på et mål, der både er præcist og rummer muligheden for kreativitet og innovation. Målklarhed er dog ikke udbredt positivt såfremt målene medfører en stram målstyring, der resulterer i en egentlig regelstyring. Regelstyring, som karakteriserer den bureaukratiske organisation, kvæler innovation, fordi målene bliver for fikserede og faste, hvilket ikke levner plads til innovation (Ekvall 1988: 54). Målklarhed har således kun en positiv effekt på kreativitet og innovation, såfremt målene skaber frihed hertil.

### ***Udvælgelse af ideer***

Organisationens strategi er vigtig for den del af innovationsprocessen, der omhandler generering og udvælgelse af ideer. Ledelsen er som udgangspunkt nødsaget til at prioritere mellem de ideer, der opstår, fordi det er for risikofyldt at prioritere alle ideer (Tidd et al. 2001: 52). En fordel ved at udvælge ideer med afsæt i organisationens strategi er, at ledelsen sikrer, at der er en sammenhæng mellem organisationens mål og organisationens innovationsindsats (Bean & Radford 2002: 7). Innovation bliver således et strategisk

værktøj, der bidrager til målopfyldelse. En anden fordel er, at der skabes klarhed omkring, hvorfor nogle ideer vælges og andre fravælges. En gennemsigtighed, der kan mindske medarbejdernes modvilje og frustration i forbindelse med sorteringen af ideer og det videre arbejde med innovation (Bean & Radford 2002: 13). Endelig undgår ledelsen, at medarbejdere skal gætte sig til, hvilke ideer ledelsen efterspørger (Bean & Radford 2002: 13).

Opsummerende skal de organisationer, der ønsker at fremme innovation:

- Udarbejde en strategi der sikrer, at organisationen har de nødvendig kapaciteter til at arbejde med innovation
- Opstille mål, der giver plads til innovation, uden at gøre innovation til et mål i sig selv
- Sikre at udvælgelseskriterierne for ideer er i overensstemmelse med organisationens mål.

## ***Innovationsproces***

Dette afsnit har til formål at fremstille, hvordan innovationsprocesser kan understøtte dannelsen af innovation. Afsnittet vil indeholde en diskussion af, hvilke forhold indenfor de forskellige stadier i innovationsprocessen organisationer bør skabe grundlag for.

Inden for innovationsteori er der konsensus om, at en invention gennemgår forskellige stadier inden den transformeres til en innovation<sup>17</sup>, såfremt organisationen har opstillet rammer herfor. For at skabe rammerne for innovation i en organisation er det væsentligt, at organisationen forbereder sig til og skaber grundlag for, at innovationsprocesserne kan gennemføres (Digmann et al. 2006: 33, Center for Ledelse & Fremtidstanken 2005: 10-13).

## ***Stage-gate modeller***

Inden for innovationslitteraturen peges der på, at innovationsprocesser kan kontrolleres og styrkes ved anvendelsen af stage-gate modeller<sup>18</sup> (Phillips et al. 1999: 289-296). Stage-gate modeller beror på, at der for hvert stadie opstilles retningslinier eller procedurer, der muliggør en effektiv udvikling af et produkt fra ide til lancering. Hvert stadie indeholder forskellige procedurer, der fjerner alle ikke-værdifulde aktiviteter, men som også skaber en

---

<sup>17</sup> Jævnfør eksempelvis Twiss 1992, Phillips et al. 1999, Center for Ledelse & Fremtidstanken 2005, Desouza et al. 2006, Bason 2007, Tidd et al. 2001 og Cooper 2001.

<sup>18</sup> Stage-gate modellerne er udviklet til private virksomheder, hvor de er udbredt (Phillips et al. 1999).

viden, der anvendes i det efterfølgende stadie. Hertil er de såkaldte gates, der er mellem hvert stadie, vigtige. Disse har til formål at sørge for, at processen fortsætter eller stopper alt efter ideens kvalitet og dens potentielle værdi for virksomheden, en såkaldt go eller no go ordning. Modellen mindsker udviklingsomkostninger forbundet med udviklingen og sikrer, at tidsrammen ikke overskrides. Således hjælper anvendelsen af en sådan model på de risici, der er forbundet med innovation. Det er forskelligt, hvor mange stadier virksomheder skal operere med alt efter type (Phillips et al. 1999: 289-296, Cooper 2001: 113-142).

### ***Komplekse processer***

Inden for innovationsteorien anlægges der forskellige opfattelser af den proces, en innovation gennemløber. Processen kan betragtes som en lineær progression af stadierne, hvor der ikke forekommer feedback, og hvor processen følger en fast sekvens af stadier som stage-gate modellerne. Men processen kan også betragtes ud fra en mere kompleks forståelse af stadiodynamikken. Ved sidstnævnte indgår et læringsaspekt, da processen er præget af omveje, tilbageslag og kursændringer (Christensen 2005: 97-132). Center for Ledelse & Fremtidstanken (2005) fremhæver, at det er væsentligt at have fokus på, at der forekommer en evaluering og læring i og mellem de forskellige stadier - såkaldte læringsloop - for at der kan skabes innovationer (Center for Ledelse & Fremtidstanken 2005: 11-12). Det kan diskuteres, i hvor høj grad en organisation skal stoppe op i processen og vende tilbage til et tidligere stadie. Det vil der være omkostninger forbundet med, hvilket også er tanken bag stage-gate modellerne at minimere. Det må være en afvejning af, hvor meget den læring, der har forekommet bidrager til at forbedre produktet op imod de omkostninger, der er forbundet hermed.

### ***Innovationsprocessen og rammer herfor***

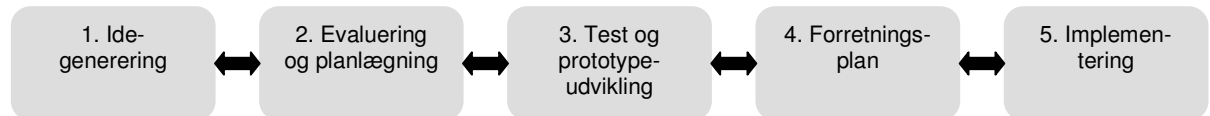
Flere teoretikere fremhæver at innovation gennemgår fem stadier. De fem stadier er: Ide generering, evaluering og planlægning, test og prototypeudvikling, forretningsplan samt implementering<sup>19</sup> (Center for Ledelse & Fremtidstanken 2005: 23). Hvert stadie stiller

---

<sup>19</sup> Der er variation mellem, hvad der fremhæves organisationer skal have fokus på indenfor hvert stadie, jævnfør for eksempel Center for Ledelse & Fremtidstanken 2005, Twiss 1992 og Desouza et al. 2006. Oversigten over de fem stadier, der er valgt for specialet er hentet fra rapporten *The seven circles of innovation* som Center for Ledelse og Fremtidstanken udgav i 2005. Det fremhæves i rapporten at de fleste moderne innovationsteorier kan integreres i modellens udgangspunkt (Center for Ledelse & Fremtidstanken 2005: 23), og kan derfor opfattes som en sigende model for en innovationsproces.

nogle forskellige organisatoriske krav til organisationen, for at ideer kan opstå og innovationer blive gennemført. Antagelsen er, at det er væsentligt, at organisationerne opstiller rammer, der skaber mulighed for at opfylde disse krav frem for, at organisationer skal følge stadierne slavisk. I figuren opsamles stadierne og efterfølgende vil de væsentligste organisatoriske krav blive gennemgået.

**Figur 7: Innovationsproces**



Kilde: Inspireret af Center for Ledelse & Fremtidstanken 2005.

### ***Ideer***

Ideer kan findes overalt i en organisation og kan genereres kontinuerligt af medarbejdere, ledere og kunder/borgere. Organisationer skal dermed være opmærksomme på ideer internt, men også eksternt. Der skal være opmærksomhed omkring at indsamle inspiration og ny viden fra omverdenen (Bason 2007: 273, Center for Ledelse & Fremtidstanken 2005: 14, Digmann et al. 2006: 36-38, Tidd et al. 2001: 39).

Det er vigtigt, at organisationen skaber rammer, der sikrer, at ideer indfanges således, at ideer ikke går tabt i organisationen. Det er vigtigt, at de ideer, der indfanges, fastholdes og omsættes i organisationen (Digmann et al. 2006: 36-38). Her er to forhold væsentlige: Udvælgelse og test af ideerne (jf. stadie 2 og 3). I henhold til udvælgelsen af ideerne, skal der forekomme en vurdering, hvor fordele og ulemper opvejes. Det er en fordel at have udviklet transparente og standardiserede processer til dette. Dette gør det muligt at vurdere, hvilke ideer det giver mening at arbejde videre med<sup>20</sup> (Digmann et al. 2006: 43, Desouza et al. 2006, Center for Ledelse & Fremtidstanken 2005: 14, Tidd et al. 2001: 39). Det giver endvidere gennemsigtighed i forhold til, hvorfor ideer henholdsvis vælges og fravælges. Dette kan også have indflydelse på medarbejderes ønske om deltagelse i fremlæggelse af

<sup>20</sup> Her kan organisationen eksempelvis stille sig selv følgende spørgsmål: 1) Er det realistisk, at innovationen kan gennemføres i praksis? 2) Er det problem, som innovationen skal løse, tilstrækkeligt velbeskrevet? 3) Er tilsvarende løsninger blevet afprøvet andre steder og med hvilke resultater? og 4) Er den potentielle værdi ved at gennemfører ideen større end de potentielle omkostninger ved at føre den ud i livet? (Bason 2007: 279).

ideer, da de tydeligere kan se, efter hvilke kriterier ideer bliver bedømt (Desouza et al. 2006).

Test af ideer bidrager med en vurdering af ideernes bæredygtighed, før de omsættes til nye arbejdsgange eller produkter/ydelser (Digmann et al. 2006: 40, Desouza et al. 2006). Desuden minimerer det usikkerheden, der er forbundet med at skabe innovation (Innovationsrådet 2006b: 6). Dette kan gøres ved at udvikle prototyper eller foretage såkaldte prøvehandlinger på brugerne for at undersøge svagheder og potentialer (Digmann et al. 2006: 40-43, Desouza et al. 2006, Center for Ledelse & Fremtidstanken 2005: 42, Bason 2007: 286). Desuden bidrager det til viden om, hvad der kan eller skal laves om ved ideen (Digmann et al. 2006: 40).

### ***Planlægning og forretningsplan for innovationen***

Innovationsprojekterne skal vurderes i henhold til virksomhedens strategi, så de hænger sammen med strategien og derved giver mening for organisationen at gennemføre (jf. stadie 2 og teori om strategi og mål) (Tidd et al. 2001: 52-53). Desuden er det væsentligt, at der udformes en tidlig planlægning og forretningsplan for de enkelte ideer henholdsvis stadie to og fire (Center for Ledelse & Fremtidstanken 2005: 14-15). Der skal laves en tidlig planlægning af innovationsprojektet i forhold til at formulere milesten, risiko, målinger for projektet og ressourceallokering. Forretningsplanens udformning skal ske med udgangspunkt i virksomhedsstrategien. Desuden skal det vurderes, hvordan projektet skal finansieres (internt og eksternt) (Center for Ledelse & Fremtidstanken 2005: 14-15). Dog skal organisationen også være opmærksom på, at den ikke opstiller så fastlagte planer for ideernes omsætning til innovationer, at der ikke er mulighed for nytænkning og at eksperimentere undervejs i processen (Digmann et al. 2006: 44).

### ***Implementering og udbredelse***

Det er væsentligt, at der eksisterer klare og strukturerede procedurer for implementeringen af ideerne til daglig drift i organisationen (jf. stadie 5). Ellers vil innovationerne ikke kunne føres ud i livet i organisationen. For det første skal der være en formel procedure med objektive kriterier for den endelige beslutning om at investere i det konkrete projekt. For det andet er det centralt, at en innovation bliver udbredt til hele organisationen. Organisationens skal være gearet til at gennemløbe en proces, hvor innovationen får en endelig bred opbakning i organisationen. For en succesfuld udbredelse, og således bred

støtte i organisationen, kan medarbejderne inddrages allerede fra starten af processen. Dermed får alle del i innovationen (Desouza et al. 2006), og medarbejderne får dermed en form for ejerskab over ideerne, hvilket fører til empowerment af medarbejderne (Sundbo 2001: 126).

Sammenfattende bør organisationen, som ønsker at fremme innovation, skabe rammer, der understøtter innovationsprocessen herunder:

- Indfangelse af ideer
- Udvalgelse af ideer
- Test af ideer
- Planlægning og udarbejdelse af forretningsplan
- Implementering og udbredelse af innovationen.

### ***Incitamentsstruktur***

Dette afsnit skal bidrage med en forståelse af, hvilken incitamentsstruktur der er hensigtsmæssige at anvende for ledere i organisationer, når de ønsker at motivere medarbejderne til at skabe innovation. Da kreativitet er en forudsætning for, at individer og dermed organisationer får nye ideer, der kan føre til innovationer, vil der først i afsnittet være en diskussion af, hvorvidt alle individer kan være kreative. Dette er væsentligt at få belyst inden det diskuteres, hvordan incitamentsstrukturen skal være og dermed, hvordan medarbejderne skal motiveres.

### **Kreativitet**

I en organisatorisk kontekst definerer Theresa Amabile (1998) kreativitet hos individer som en fællesmængde af viden og erfaring, kreativ tænkning samt motivation. Viden skal forstås som den ekspertise, en person besidder og kan anvende inden for et område. Kreativ tænkning er knyttet til personens fantasifuldhed og evnen til at kombinere eksisterende ideer på nye måder. Motivation er med til at determinerer, hvad personen gør med sin viden og sin kreative tænkning. Motivation er således vigtig i forhold til at få personer til at udfolde deres kreative evner i samspillet med deres viden (Amabile 1998: 76-79). Selvom kreativitet er mere udtalt hos nogen, er der ingen mennesker som ikke er kreative (Buhl 2007: 148). Alan G. Robinson og Sam Stern (1997) argumenterer for, at alle individer har et kreativt potentiale, men at det langt fra er alle organisationer, der anerkender og udnytter dette potentiale. Mange virksomhedsledere har fokus på ”det

kreative individ”, hvilket fjerner opmærksomheden fra deres egentlige potentielle kreative kilder. Robinson og Stern argumenterer for, at selvom nogle personer er mere kreative end andre er dette ikke ensbetydende med, at måden hvorpå man skaber kreativitet i organisationer er ved at erstatte mindre kreative personer med kreative. Da alle kan være kreative, er der allerede et kreativt potentiale tilstede i organisationen. Desuden vil meget kreative personer ikke nødvendigvis tilvejebringe kreative organisationer, hvis der ikke i organisationen er omgivelser, der støtter op om kreativiteten. De organisatoriske rammer, herunder incitamentsstrukturen i organisationen, er afgørende i forhold til at fremme virksomheders kreativitet og dermed for at fremme innovationer (Robinson & Stern 1997: 12-59).

### **Motivation**

For at forstå, hvilken indflydelse motivation har på individer i henhold til innovation, forudsætter det en definition af motivation. Der kan fremhæves flere generelle betydninger af begrebet. Den første betydning er, at motivation er en fællesbetegnelse for den energi og de drivkræfter eller bevæggrunde, der findes hos mennesker. Disse bevæggrunde forekommer i bestemte typer af situationer eksempelvis arbejdsmotivation, der gør sig gældende i dette tilfælde. Desuden benyttes motivation som en populær fællesbetegnelse for de påvirkningsmidler (positive eller negative incitament), der anvendes i organisationer. Begrebet incitamentsstruktur anvendes i den sammenhæng (Bekka & Fivelsdal 1999: 168).

### ***Opbyggelsen af incitamentsstruktur***

Inden for innovationsteorien diskuteres det, hvilken betydning indre og ydre motivation har for individers kreativitet og innovationslyst (Robinson & Stern 1997: 52-53, Sundbo 2001: 127). Den ydre motivation stammer fra antagelser, der ligger til grund for principal-agent teori og kontraktteori. Her opfattes individer som nyttemaksimerende individer, der ønsker at lave så lidt som muligt. Forholdet mellem ledere og medarbejdere er dermed præget af mistillid. Incitament, positive belønninger eller bonusser, primært økonomiske, såvel som negative sanktioner, som eksempelvis truslen om arbejdsløshed, skal derfor anvendes til at få den ønskede arbejdsindsats frem (Frey 1997: 427-432). Her kommer motivationen udefra til individet, altså kan arbejdet opfattes som et middel til at nå et mål (bonusser) (Robinson & Stern 1997: 52).

Indre motivation karakteriseres derimod ved, at den enkelte udfører sit arbejde for arbejdets skyld. Motivationen til arbejdet kommer indefra (Frey 1997: 427- 432). Dette kan forstås ud fra et holistisk menneskesyn, der antager at: ”... *den enkelte tænker og handler ud fra sit værdigrundlag.*” (Bak 2002: 163). Det enkelte individ handler på baggrund af, hvad hun finder essentielt, hvilket vil være afledt af hendes egen subjektive opfattelse af virkeligheden (Bak 2002: 163). Forestillingen om, at individer bliver drevet af økonomiske incitamenter afvises således til fordel for forestillingen om det ”hele menneske”. Det ”hele menneske” har behov for udvikling, og det søger spænding og forandring i sit arbejde (Beyer 2000: 41).

I forhold til indre og ydre motivation kan Frederick Herzbergs (1968) teori om motivation og brugen af konkrete incitamenter fremhæves (Bekka & Fivelsdal 1999: 172-74, Jacobsen & Thorsvik 2002: 250). Gennem undersøgelser fremlægger Herzberg to forhold: *Hygiejnefaktorer* og *motivationsfaktorer*, der gør sig gældende for henholdsvis vantrivsel og trivsel på en arbejdsplads. De to faktorer kan tilnærmelsesvis karakteriseres som henholdsvis ydre og indre motivation. Herzbergs argument er, at hygiejnefaktorerne kun kan påvirke graden af utilfredshed, men ikke udløse motivation. Hygiejnefaktorerne er forhold som arbejdsforhold, ledelse, firmapolitik, administration og løn. Derimod kan motivationsfaktorer påvirke graden af tilfredshed og udløse motivation. Motivationsfaktorerne er forhold som præstation, anerkendelse, selve arbejdet, ansvar og advancement (Herzberg 1968: 53-62).

Flere argumenterer for, at kreativitet afhænger af den indre motivation. For at motivere til kreativitet og dermed til innovation skal organisationer have fokus på at motivere sine medarbejdere ud fra den indre motivation (Robinson og Stern 1997: 54-55, Amabile 1998: 80, Amabile 1996: 15). Theresa Amabile (1998) fremhæver på baggrund af sine undersøgelser flere indre motivationsforhold, som organisationer kan have fokus på, for at fremme kreativitet hos medarbejdere. Dette er forhold som også Herzberg (1968) lægger vægt på er motivationsfaktorer. De indre motivationsforhold er udfordringer i arbejdsopgaverne og frihed til at træffe beslutninger (jf. eksemplet i afsnittet om strategi og mål om, at give medarbejdere frihed til at bestige et bjerg). Desuden skal ledelsen afveje tid og penge til konkrete projekter, da de to forhold både kan fordre og dræbe kreativitet. I henhold til tid kan der forekomme en positiv udfordring i at skulle nå noget til et bestemt tidspunkt. Samtidig kan urealistiske deadlines også dræbe kreativiteten. Derudover er det

væsentligt, at ledere anerkender kreativitet. Dette er nemlig et væsentligt indre motivationsforhold, der får personer til at føle, at deres arbejde har en betydning for organisationen og derfor gør et bedre stykke arbejde (Amabile 1998: 80-84). Dermed skal kreativitet belønnes i form af anerkendelse (Robinson og Stern 1997: 54-56). I den sammenhæng kan Jon Sundbo (2001) fremhæves. Han argumenterer for, at folk, der er igangsættende (entrepreneuer) primært søger belønninger såsom frihed i deres job, advancement osv. I mange tilfælde opfattes innovation også som en integreret del af jobbet og kræver derfor ingen form for belønning (Sundbo 2001: 114, 121, 127). Joseph A. Schumpeter (1934) argumenterer ligeledes for, at entreprenuerere ikke er drevet af materielle ønsker eller behov som løn eller profit. Derimod er det glæden ved at kreere og løse problemer, der motiverer (Schumpeter 1934: 93-94).

Amabile (1996) argumenterer for at anvendelsen af incitamenter, der omhandler den ydre motivation, altså eksempelvis økonomiske incitamenter, vil være direkte ødelæggende for kreativiteten hos individer. Hun argumenterer for, at individer vil være mere motiveret til at gøre noget ud fra deres egeninteresse, end hvis der bliver pålagt dem nogle mål af andre. Det er dog forskelligt i hvilken grad, de ydre motivationsfaktorer kan være ødelæggende for kreativiteten hos individer (Amabile 1996: 15). Dette leder frem til et forhold, der argumenteres for blandt teoretikere omhandlende forholdet mellem indre og ydre motivation. Dette er, at for meget anvendelse af økonomiske incitamenter kan skubbe den indre motivation ud (Robinson og Stern 1997: 71-84). En effekt som Bruno Frey (1997), der behandler den indre og ydre motivation i sit arbejde med motivation, kalder en crowding out effekt (Frey 1997: 427- 438). Det kan dog ikke udelukkes at nogle individer bliver motiveret af økonomiske incitamenter. Senere forskning har eksempelvis problematiseret Herzbergs opdeling, idet flere hygiejnefaktorer har en motiverende effekt som eksempelvis løn (Bekka & Fivelsdal 1999: 174). Men ud fra et kreativitetsperspektiv vil for meget fokus på økonomiske incitamenter skubbe den indre motivation ud (Robinson og Stern 1997: 54-56).

Empowerment er også et centralt aspekt i forhold til at motivere medarbejdere til innovation. Det er vigtigt, at medarbejderne vises tillid og at det bliver kommunikeret ud til hele organisationen. Desuden er det væsentligt, at der uddelegeres ansvar til medarbejderne til at få ideer og prøve at agere som igangsættende (Sundbo 2001: 103, 126). Der skal således opbygges rammer, der omfatter stærke empowerment værdier, der motiverer

medarbejdere i organisationen til at generere mange ideer (Center for Ledelse & Fremtidstanken 2005: 10-11, 44). Desuden er det væsentligt at få udbredt ideer til alle medarbejderne i organisationen allerede fra begyndelsen, så alle medarbejdere får kendskab til dem (Desouza et al. 2006). Dermed får medarbejderne indsigt i og en form for ejerskab for innovationerne.

Sammenfattende bør organisationer, der ønsker at fremme innovation:

- Betragte alle individer som kreative
- Opstille en incitamentsstruktur, der understøtter den indre motivation.

### ***Karakteristika for den innovative organisation***

Dette kapitel har præsenteret fem forhold, der teoretisk har betydning for organisationers innovationsevne. De fem forhold tager udgangspunkt i forskellige teoretiske bidrag og forskellige syn på organisationer. Teoretisk er der uenighed om, hvorvidt et forhold har større betydning end andre. Inden for kulturteori vil der eksempelvis argumenteres for, at kulturen er det centrale i studiet af organisationer og at opmærksomheden bør rettes mod den faktiske adfærd frem for de normative strukturer i organisationer. I specialet vægtes de fem forhold som ligeværdige og gensidigt afhængige. Strukturen i organisation vil eksempelvis afhænge af organisationens strategi og mål og omvendt, ligesom kulturen vil være påvirket af organisationsstrukturen og omvendt.

Et centralt forhold, som ikke er selvstændigt behandlet i det gennemgåede teoriapparat er *omgivelserne*. Omgivelserne behandles indirekte i flere af de fem teoretiske forhold, idet de fem forhold påvirkes af omgivelserne. Dermed ses organisationer som åbne systemer, der kontinuerligt påvirkes af deres omgivelser, og som tilpasser sig skiftende krav fra omgivelserne. Dette er i form af sociale normer og værdier samt lovgivningsmæssige krav, som har betydning for organisationens innovationsevne (Scott 2003: 119).

På baggrund af ovenstående kan specialets teoretiske forståelse af en innovativ organisation karakteriseres ved:

- En flad, fleksibel og uformel organisationsstruktur
- En kultur, som er åben overfor forandring, nye ideer, risiko og fejl og som er baseret på læring og aflæring
- Strategi og mål der skaber retning og mulighed for innovation

- Organisatoriske rammer for innovationsprocessen i forhold til at indfange ideer og realisere disse
- En incitamentsstruktur, der understøtter og fremmer de ansattes indre motivation for innovation og kreativitet.

# Kapitel 6

## Analyse

Med udgangspunkt i teoriapparatet og de fem forhold, som teoretisk har betydning for organisationers innovationsevne, analyseres det, hvordan disse forhold er i henholdsvis Integrationsministeriet, Egebjerg Plejehjem og Amagerforbrænding. Først analyseres rammerne for innovation i de tre organisationer og sidst i analysen sammenfattes ligheder og forskelle i forhold til rammerne for innovation i de tre offentlige organisationer.

### ***Rammer for innovation i Integrationsministeriet***

Integrationsministeriet varetager opgaver i forbindelse med flygtninge, indvandrere samt integration, og er den øverste myndighed for udlændingeområdet. Det er departementschefen, der leder Integrationsministeriet med ministeren som den øverst politiske ansvarlige. Integrationsministeriets departement består af et ministersekretariat og fire afdelinger, der hver især er inddelt i en række fagkontorer. Der er ca. 300 ansatte i ministeriet (jf. bilag 2).

Integrationsministeriet har fokus på innovation. Der har været afholdt en innovationskonference, som har igangsat et arbejde med at udvikle værktøjer til at fremme innovation i ministeriet. Innovation er vigtigt for Integrationsministeriet i forhold til at løse opgaver hurtigere og for færre udgifter, at fastholde og tiltrække den nødvendige arbejdskraft og i forhold til at håndtere det pres og den kritik, ministeriet er udsat for af deres omgivelser (I. Led. 2: 2-3). De eksempler, der er på gennemførte innovationer i ministeriet, er blandt andet implementeringen af Lean (procesinnovation), som er nyt for ministeriet (I. Led. 2: 4-5, I. Led. 1: 2), og udviklingen af konceptet ”Brug for alle unge”, som er nyt for hele EU (I. Led. 2: 4-5).

### **Organisationsstruktur i Integrationsministeriet**

Innovation forudsætter en flad og fleksibel organisationsstruktur uden for meget kontrol, formalisering og stive regelsystemer med åben kommunikation både horisontalt og vertikalt. Flere interviewpersoner i Integrationsministeriet oplever strukturen som et klassisk pyramidedepartement med en hierarkisk, bureaukratisk struktur (I. Led. 1: 5, I.

Med.1: 2,3, I. Med. 2: 7, I. Med. 3: 2, I. Med. 4: 3). Dette medfører en række udfordringer i forhold til at skabe innovation.

### ***Beslutningsprocesser***

Teoretisk forudsætter innovation en flad organisationsstruktur med korte og hurtige beslutningsprocesser. Integrationsministeriet er en politiskstyret organisation bestående af et embedsmanshierarki med en kæde af over- og underordnede stillinger, hvor fuldmægtige refererer til deres kontorchef, der refererer til afdelingscheferne, der refererer til departementschefen, som refererer til ministeren. Tre interviewpersoner giver udtryk for, at den hierarkiske struktur medfører, at beslutningsprocesserne er lange og komplicerede, hvilket gør, at ideerne ikke kommer videre i systemet, og at der ikke bliver taget stilling til dem (I. Led. 1: 2, I. Led. 2: 4, I. Med. 1: 3). Derved har ideerne svært ved at komme igennem de mange led.

### ***Top-down***

Teoretisk er det en forudsætning for innovation, at strukturerne opmuntrer til bottom-up initiativer og at styringen ikke udelukkende er top-down. I Integrationsministeriet oplever størstedelen af de interviewede, at nye ideer primært kommer oppe fra i systemet enten fra ministeriets øverste ledelse samt politikerne (I. Med. 2: 12, I. Led. 3: 14, I. Med. 4: 4, I. Med. 1: 4). En interviewperson oplever at det, at de ansatte er ministerens ”ydmyge tjener”, begrænser mulighederne for at være innovativ. Dette skyldes, at de innovative ideer, der ikke tjener ministeren, som udgangspunkt ikke skal have noget liv (I. Led. 1: 2, 3). De ansatte kan ikke komme med forslag, der ikke er politisk gangbare (I. Led. 1: 2, 3, I. Med. 2: 8). De skal derimod skabe de politiske løsninger, som bestilles hos dem. Udfordringen for dem er at komme med ideerne selv: *”Lige så snart der sker et eller andet [politiske bestillinger], så rykker man efter og det går stærkt. Men det er måske også lidt hæmskoen. For hvis det så ikke sker. Hvis der ikke er nye vinde, så sker der ikke nødvendigvis noget.”* (I. Led. 1: 5). Det politiske og embedsmansrollen kan således være i konflikt i forhold til innovation, idet det er vanskeligt både at være den ydmyge tjener og at være innovativ.

### ***Status og magt***

Den hierarkiske struktur og fordelingen af den status og magt, som er knyttet til de enkelte niveauer i hierarkiet gør, at en af interviewpersonerne udtaler, at der ikke stilles spørgsmålstejn ved områder over ens hierarkiske niveau: *"Man tænker lidt, hvis jeg gerne vil op ad i systemet, så skal jeg passe på med ikke at blive for kritisk."* (I. Med. 1: 4). En anden interviewperson fortæller, at en af de værste ting, der kan ske, hvis der begås en fejl, er, at man får et dårligt ry i huset (I. Med. 2: 11). Dette er ligeledes et scenarium, der teoretisk gør sig gældende i forhold til bureaukratiet, hvor risiko for en bureaukrat er knyttet til personlig fiasko og det, at fejl vil sanktioneres i forhold til dårligt ry og dermed få betydning for ens muligheder for at rykke op i hierarkiet. Det sikreste i forhold til at undgå fiasko bliver dermed at holde sig til det, man altid har gjort.

### ***Standardisering, regler og kontrol***

Teoretisk er det en forudsætning for innovation, at de ansattes handlefrihed ikke begrænses af regler og procedurer, og at der ikke er for meget kontrol. I Udlændingeafdelingen, hvis kerneopgave er juridisk sagsbehandling, er der en stram lovgivning samt faste regler og procedurer, der skal følges (I. Med. 1: 8). Koordineringen i Udlændingeafdelingen sker primært gennem standardisering, formelle regler og kontrol på hvert hierarkisk niveau. For at minimere risikoen for fejl, er der en række kontrolinstanser, hvor alle afgørelser skal underskrives af to personer, inden de sendes igennem fire led i organisationen, førend det kommer til underskrivning hos ministeren. Brevet kan undervejs komme retur med rettelser, som skal rettes og derefter sendes samme vej igennem de fire led igen (I. Med. 1: 2,3, I. Med. 2: 2, I. Med. 3: 9). Endvidere bliver al post samlet i brevkopimapper, som kontorchefen læser igennem og filtrerer for fejl (I. Led. 3: 7, I. Med. 3: 4). Dette, oplever flere interviewpersoner, gør, at der ikke efterlades handlefrihed og rum til nytænkning (I. Med. 2: 15, I. Med. 3: 8). Dette forholder sig anderledes i Integrationsafdelingen, hvor der arbejdes med generelle projektorienterede opgaver. Her er arbejdet i mindre grad koordineret ud fra standardisering, formelle regler og kontrol, men derimod gennem mere gensidig tilpasning. Flere interviewpersoner oplever derfor, at mulighederne for at skabe innovation er bedre i Integrationsafdelingen, mens det er vanskeligere i Udlændingeafdelingen, hvor de arbejder med lovfortolkning og sagsafgørelser (I. Led. 3: 10, 11, I. Med. 1: 6, I. Med. 2: 2, I. Med. 4: 2). To medarbejdere siger, at det ofte er politikerne, der igangsætter nye projekter i Integrationsafdelingen, som kræver, at de

tænker nyt og anderledes. Samtidig er der også hos dem en forventning om, at der ikke må ske fejl, og de synes, det kan være vanskeligt at håndtere disse modstridende forventninger (I. Med. 2: 4, I. Med. 4: 2). Der er således forskel på, hvordan regler, procedurer og kontrol har indflydelse på mulighederne for at skabe innovation alt efter, hvor i organisationen man er, og hvilke opgaver man arbejder med.

Strukturen i Integrationsministeriet er med til at sikre forudsigelighed samt stabilitet og minimerer dermed risikoen for fejl og sikrer, at lovgivningen overholdes. En afdelingschef siger, at strukturen er god til at skabe korrekte løsninger: *"Hvis man prioriterer, at man altid skal lave 13-taller, så er det måske rigtigt med en meget stram hierarkisk struktur. Det kender man også fra militæret i situationer, hvor der ikke må begås fejl."* (I. Led. 2: 6). Konsekvensen i forhold til innovation er, at dette ikke efterlader rum til nytænkning og innovation, idet de ansattes handlefrihed er begrænset.

### ***Videndeling og samarbejde på tværs***

Teoretisk forudsætter innovation muligheder for at samarbejde på tværs af afdelinger og fagområder i organisationen. En hierarkisk organisation, uden en tæt integration mellem funktionerne, kan lede til afdelingsegoisme og vil ikke fremme de informationsstrømme og det tværfunktionelle samarbejde, som er vigtigt i forhold til innovation.

Til trods for, at det er en ledelsesværdi i Integrationsministeriet at arbejde på tværs af organisationen (I. Led. 2: 9), oplever flere interviewpersoner det som en udfordring at samarbejde på tværs af de hierarkiske strukturer og afdelinger (I. Led. 1: 7, I. Led. 2: 9, I. Led. 3, I. Med. 1: 9, I. Med. 2: 8, I. Med. 3: 9, I. Med. 4: 18). En medarbejder fra udlændingeafdelingen fortæller, at hun ikke ved, hvad de andre kontorer arbejder med. Hun oplever, at de er meget silo-inddelte og at der ikke er tradition for at arbejde på tværs (I. Med. 1: 9). En kontorchef oplever ydermere, at den klassiske pyramidestruktur, medfører en stærk konkurrencementalitet og et konstant hunderæs om, hvem der kan positionere sig. Alle vil gerne videre op i systemet. Dette medfører, at man ikke er indstillet på at arbejde sammen, med mindre man er tvunget til det. De konkurrerer således mod hinanden frem for med hinanden. Endvidere oplever kontorchefen, at kontorcheferne er meget protektionistiske i forhold til deres kontorer og derfor ikke deler den viden de besidder (I. Led. 3. 13-14). Strukturerne i integrationsministeriet fordrer således ikke en tæt integration mellem afdelingerne. Tværtom skaber strukturerne en form for

”afdelingsegoisme” og en manglende forståelse og indsigt i andres arbejde, hvor de ansatte er optaget af den interne magtfordeling og deres status i hierarkiet i stedet for organisationens samlede mål, hvilket er hæmmende i forhold til innovation, fordi det begrænser videndelingen og de informationsstrømme, som understøtter innovation.

Sammenfattende kan der på baggrund af interviewpersonernes oplevelse af strukturerne identificeres flere karakteristika fra den mekaniske bureaukratimodel i Integrationsministeriet. Strukturen i ministeriet er opbygget med henblik på at minimere fejl, hvilket ikke efterlader rum til nytænkning og innovation. Endvidere medfører strukturen en intern konkurrence og kamp om status og magt i hierarkiet, som både medfører, at der ikke arbejdes på tværs i afdelingen, men også at ideer holdes tilbage af frygt for ikke at rykke op i hierarkiet.

### **Kulturen i Integrationsministeriet**

En innovationskultur er kendetegnet ved en række grundlæggende antagelser, der understøtter innovation og som afspejles i organisationens værdier. Integrationsministeriets kultur kommer til udtryk ved de forskellige antagelser og værdier der har vundet indpas i organisationen og som er styrende for medlemmernes måde at agere på.

### ***Nulfejlskultur og risikovillighed***

Flere af de interviewede fremhæver, at Integrationsministeriet er præget af en stærk nulfejlskultur (I. Med. 1: 2, I. Med. 2: 4, I. Med. 3: 2, I. Med. 4: 1, I. Led. 3: 8). Dette kommer blandt andet til udtryk ved, at der er et stort fokus på eliminering af fejl: *”Det går ikke, at der begås fejl.”* (I. Med. 3: 3). En anden indikation på nulfejlskulturen er de såkaldte ”mavebælter”. En interviewperson fortæller, at når hun skriver breve for ministeren, så skal der laves et ”mavebælte,” som er et stykke papir, der kort beskriver, hvad sagen går ud på. ”Mavebæltet” sendes op i systemet sammen med brevet. Selvom ”mavebæltet” er til internt brug sker det, at folk højere oppe i hierarkiet også retter stavfejl og kommafejl og sender mavebæltet retur til hende. Dette har hun vanskeligt ved at forstå fornuften i (I. Med. 1: 3, 9). Eksemplet viser, at nulfejlskulturen ikke alene berører de arbejdsopgaver, der går ud af huset, men også influerer på arbejdsopgaver internt. Som en anden medarbejder udtrykker det: *”Det skal være korrekt ind til sidste komma.”* (I. Med. 2: 4). Nulfejlskulturen knytter sig især til den klassiske sagsbehandling (I. Med. 4: 1),

som varetages i Udlændingeafdelingen. Her ses nulfejlskulturen forankret i arbejdets organisering, hvor der er knyttet to sagsbehandlere til en sag med det formål at fjerne eventuelle fejl (I. Med. 4: 2, I. Led. 3: 7). En medarbejder påpeger, at selvom nulfejlskulturen er større i sagsbehandlingskontorerne, gennemsyrrer nulfejlskulturen hele organisationen (I. Med. 2: 4).

Nulfejlskulturen ses også afspejlet i måden, hvorpå interviewpersonerne oplever organisationens risikovillighed. De interviewede, der arbejder med sagsbehandling, hvor nulfejlskulturen opleves størst, oplever en begrænset risikovillighed (I. Med. 1: 4, I. Med. 3: 5). Dette forklares af en interviewperson med, at ledelsen ikke er villig til at løbe en risiko, fordi det kan medføre fejl (I. Med. 3: 5). Andre interviewpersoner mener, at ledelsen er villig til at løbe en risiko (I. Med. 2: 4, I. Med. 4: 4), hvilket lederne blandt andet mener, at Lean er et eksempel på (I. Led. 1: 4, I. Led. 3: 5).

De interviewede giver forskellige bud på, hvorfor der er en stærk nulfejlskultur, hvilket indikerer den grundlæggende antagelse, nulfejlskulturen beror på. En interviewperson peger på, at det er nødvendigt med en stærk nulfejlskultur, fordi ministeriet er tæt forbundet med det politiske system, hvor eventuelle fejl kan få alvorlige konsekvenser for ministeren og i værste fald regeringen (I. Med. 1: 3, I. Led. 3: 8): *"Der er ikke råd til at begå fejl, fordi det i sidste ende kan koste ministeren jobbet."* (I. Med. 1: 3). En leder udtrykker det således: *"Det her område er så giftigt og så politisk, at vi ikke kan leve med fejl."* (I. Led. 3: 8). En anden forklaring går på, at en eventuel fejl i forbindelse med sagsbehandlingen, kan have alvorlige konsekvenser for de mennesker, den berører. Derfor er der ikke plads til at begå fejl (I. Med. 1: 3, 5). Teoretisk argumenteres der for, at det er problematisk for en organisation at have en stærk nulfejlskultur, fordi det mindsker den enkeltes vilje og engagement til at eksperimentere. Dette underbygges af flere medarbejdere, der oplever nulfejlskulturen som en hæmsko for innovation: *"Hvis man virkelig vil være innovativ, så er man også nødt til at tage chancer og acceptere, at der kan ske fejl."* (I. Med. 4: 9). Eller som en anden medarbejder udtrykker det: *"... for at man kan ramme rigtigt, skal der også være en accept af, at man nogle gange rammer forkert."* (I. Med. 2: 4). Til gengæld kan en stærk nulfejlskultur, fra et politisk og retssikkerheds perspektiv være positivt, fordi en nulfejlskultur kan forhindre, at der forekommer fejl. Ministeriet befinder sig således i et krydspres, hvor de skal balancere mellem to modsatrettede hensyn.

Selvom der hersker en nulfejlskultur er interviewpersonerne enige om, at såfremt der opstår fejl, taler de om dem og forsøger at ændre praksis, så fejlene ikke opstår igen (I. Med. 1: 3, I. Med. 2: 11, I. Led. 3: 7, I. Led. 1: 4). Dette er centralt i et læringsperspektiv, såfremt organisationen skal fremme en lærende kultur, der understøtter innovation.

### ***Forandringsvillighed***

Innovation er synonymt med forandring, og derfor skal organisationskulturen bero på en forandringsvillighed. Flere af interviewpersonerne giver eksempler på tiltag i ministeriet, som de mener afspejler en forandringsvillighed i organisationen. Dette er eksempelvis den kommende indførelse af elektronisk sagsbehandling (I. Med. 3: 2) og implementeringen af Lean (I. Med. 2: 6). Især indførelsen af Lean har haft positive konsekvenser for den oplevede forandringsvillighed, idet flere oplever, at Lean har gjort det legitimt at stille spørgsmålstejn ved eksisterende procedurer (I. Med. 4: 9, I. Med. 2: 6) og skabt åbenhed overfor nye ideer (I. Led. 1: 3). Flere interviewpersoner fremhæver det også som værende positivt, at ministeriet har mange unge ansatte, fordi de mener at unge er mere forandringsvillige (I. Med. 1: 3, I. Med. 3: 4, I. Med. 4: 3, I. Led. 2: 7, I. Led. 3: 4). Såfremt de unge nye medarbejdere skal bidrage til at udvikle en forandringsvillig organisation, er det dog vigtigt, at de nye medarbejdere kan løsrive sig fra eventuelle grundlæggende antagelser, der *ikke* understøtter dette. En organisationskultur er kendetegnet ved, at den er stærk rodfæstet, og ved at det kan være en kompliceret proces at sætte sig ud over denne. Det er således lettere at indordne sig en kultur end af stille spørgsmålstejn ved denne. Dette underbygges af en interviewperson, der i sin første periode i ministeriet, har undret sig over en række forhold, som hun i dag accepterer og tager for givet (I. Med. 4: 2). Eller som en anden interviewperson fremhæver at hun er: "... *fuldstændig indoktrineret...*" (I. Med. 3: 7), i måden hun løser sine opgaver (I. Med. 3: 7).

Forandringsvilligheden begrænses af, at der blandt de interviewede er en tendens til at gøre som "man plejer" (I. Med. 1: 2, I. Med. 3: 4, I. Med. 4: 2). En medarbejder udtrykker det således: "*Det er det med at ruske op i "vi plejer"*". (I. Med. 1: 10). Eller som en leder oplever kulturen: "*If it ain't broken, don't fix it.*" (I. Led. 2: 9). Den manglende forandringsvillighed forklares med, at de har en presset hverdag, hvilket ofte medfører, at man gør tingene, som man plejer (I. Med. 4: 2), og med, at de ansatte har svært ved at se grunden til at gøre tingene anderledes (I. Med. 1: 2). Endelig er der også en, der fremhæver, at embedsmandskulturen er bange for forandring, fordi embedsmanden holder

fast i det, han kender, og som har vist sig at fungere (I. Med. 3: 4). Netop det at holde fast i løsninger, fordi de virker og har skabt succes kan være problematisk. Læringsteorien peger på, at organisationer, der forsøger at opretholde succes, risikerer at overse nye tendenser, som gør det relevant at revurdere succesen. Der er således en række forhold, som begrænser forandringsvilligheden.

### ***Ide-opbakning***

En organisation kan ikke skabe innovation uden nye ideer. Det er således centralt, at de ansatte har muligheden for at komme med nye ideer samt at de oplever en opbakning hertil fra ledelsen. Flere af de interviewede ledere giver udtryk for, at de er meget opmærksomme på at være positive og åbne overfor ideer samt skabe rum herfor (I. Led. 2: 3, I. Led. 3: 4-5). Dette billede genfindes hos flere af medarbejderne, der oplever, at de har mulighed for at komme med nye ideer, samt at der er opbakning hertil (I. Med. 2: 4, I. Med. 3: 1, I. Med. 4: 2). Der er kun én interviewperson, der bevidst har holdt sine ideer tilbage (I. Med. 1: 5), fordi hun ikke kan gennemskue, hvordan hun skulle viderebringe sine ideer: *"Jeg har fået flere ideer, men så er det det der med: Hvor skal man gå hen med dem, og bliver det overhovedet til noget. Så de ligger bare i skuffen."* (I. Med. 1: 5). Samlet er det positivt, at flertallet af de interviewede oplever en åbenhed og opbakning til nye ideer. Omvendt er det problematisk, hvis der er flere medarbejdere, som har holdt ideer tilbage, da det netop kunne være disse ideer, der havde ført innovation med sig.

Sammenfattende er der på baggrund af interviewpersonernes oplevelse af ministeriets kultur, identificeret en række værdier, der ifølge teorien *ikke* understøtter en innovationskultur. Der er en nulfejlskultur, som begrænser risikovilligheden i dele af organisationen, og en tendens til at gøre som "man plejer", hvilket begrænser forandringsvilligheden. Der er også værdier, der understøtter en innovationskultur, som omhandler det, at der er plads til at komme med ideer og at der opleves en opbakning hertil samt, at det er kutymen, at fejl drøftes.

### **Strategi og mål**

Integrationsministeriet har *ikke* udformet en overordnet innovationsstrategi, men som det fremgår af bilag 2, er ministeriet påbegyndt arbejdet med en innovationsstrategi. Teoretisk betragtes en innovationsstrategi som vigtig for arbejdet med innovation. Dette hænger

sammen med, at strategien kan sikre, at organisationen har de nødvendige kapabiliteter til at skabe innovation samt skabe retning for organisationens arbejde med innovation.

Det, at der ikke er en overordnet strategi, kommer til udtryk ved, at der efterlyses et strategisk sigte i forhold til det nuværende arbejde med innovation: *"Kan vi ikke strukturere det lidt, kan vi ikke gøre det mere strategisk for at få de fulde ressourcer i spil og den innovation de rummer."* (I. Led. 2: 4). Ligesom der savnes en rød tråd i de tiltag, der har været på området (I. Led. 3: 3, 8, I. Med. 4: 4): *"Nogle gange kan man få et indtryk af, at det ikke er den store sammentækning mellem ideerne."* (I. Med. 4: 4). Der er ikke udarbejdet et mål for organisationens arbejde med innovation. Dette ses ved, at en af medarbejderne er i tvivl om, hvorvidt organisationens interesse for innovation skyldes, at innovation er et modefænomen (I. Med. 1: 6). Eksemplerne viser, at der er et behov for at udvikle en strategi, der kan sikre, at de forskellige tiltag på området koordineres, og at der opstilles et mål, som viser behovet for innovation, hvilket samlet kan sikre et strategiske sigte.

### ***Udvælgelseskriterier***

Teoretisk fremhæves det, at det er vigtigt at udvælgelseskriterierne synliggøres for den enkelte medarbejder og er i tråd med strategien, hvis innovation skal bidrage til organisationens mål. I integrationsministeriet er der *ikke* opstillet eller italesat kriterier for ideudvælgelse (I. Led. 1: 5, I. Led. 3: 9), og ministeriet efterlever dermed ikke teoriens præmisser på dette område. En af lederne påpeger, at det kan være problematisk at nedskrive eller italesætte kriterier, fordi den enkelte medarbejder kan anvende disse som et filter til at frasortere ideer, inden de fremlægges for ledelsen (I. Led. 3: 10). Dette er en relevant problemstilling, som teorien ikke belyser. Problemet ved lederens antagelse er, at det ikke kan afvises, at der allerede foregår en filtrering af ideer hos den enkelte, eftersom alle de interviewede medarbejdere giver udtryk for, at de allerede har en ide om, hvilke kriterier ideer vælges og fravælges på baggrund af (I. Med. 1: 6, I. Med. 2: 14, I. Med. 3: 6, I. Med. 4: 4). Derfor er det relevant, at der italesættes eller nedskrives kriterier, som bliver synlige for medarbejderne. Hertil kommer, at kriterierne kan bidrage til, at det ikke er tilfældigt hvilke ideer, der udvælges, men at de nye ideer bidrager til de overordnede mål i strategien.

### ***Mål med plads til kreativitet***

For de af de interviewede medarbejdere, som har et opstillet mål for deres arbejde omhandler målene, hvor mange sager de skal nå inden for en given tidsramme (I. Med. 1: 8, I. Med. 3: 8). Ifølge teorien er det positivt at målet er præcist, da kreativitet og innovation kræver retning. Samtidig skal målene også muliggøre, at den enkelte selv kan tilrettelægge, hvordan målet nås. I praksis er sidstnævnte forskelligt. En interviewperson giver udtryk for, at hun *ikke* selv kan vælge måden hun løser sine arbejdsopgaver, da de skal anvende faste skabeloner hertil (I. Med. 1: 8). Hvorimod en anden interviewperson giver udtryk for, at det alene er resultatet, der er givet på forhånd og, at hun dermed selv kan beslutte, hvordan hun griber sine opgaver an (I. Med. 3: 8). Det er således ikke entydigt, hvorvidt målene giver den enkelte mulighed for at tænke nyt og kreativt, hvilket teoretisk fremhæves skal være hensigten med målene. Det kan dog problematiseres i forhold til innovation, at de opstillede mål alene går på drift, når ledelsen ønsker nytækning og udvikling. Ligesom det er problematisk, at der er medarbejdere, som alene bliver målt på driftsmål og dermed ikke får anerkendelse for andet arbejde fx arbejdet med nye ideer (I. Med. 1: 4, I. Led. 1: 3).

Sammenfattende viser denne analyse, at ministeriet ikke arbejder strategisk med innovation. Ministeriet har ikke udarbejdet en innovationsstrategi og et mål for deres arbejde med innovation. Ministeriet har endvidere ikke opstillet eller italesat kriterier for ideudvælgelse, som sikrer, at de ideer, der udvælges, bidrager til strategiens overordnede mål. Endelig er det problematisk, at der er ansatte i ministeriet, der alene har og måles på driftsmål.

### **Innovationsproces**

Integrationsministeriet har ikke en formel procesmodel for gennemførelse af nye ideer til innovation (I. Led. 2: 8, I. Led. 3: 8, I. Med. 2: 13). En leder udtrykker, at det er meget op til den enkelte, hvordan innovationsprocesserne foregår nu, men at de har en fast skabelon for projektstyringen på deres kampagne, der bygger på traditionel projektstyring. Her er det muligt at springe frem og tilbage mellem stadierne, hvilket muliggør læring (I. Med. 2: 13). Og flere interviewpersoner fremfører, at ideer testes og der gennemføres pilotprojekter i organisationen (I. Med. 2: 14, I. Led. 2: 8, I. Med. 3: 2). Ministeriet er i øjeblikket i gang med at udarbejde en projekthåndbog og projektstyringsmodel for gennemførelsen af projekter, og det er hensigten, at den skal understøtte innovation i organisationen (jf. bilag

2). På baggrund af teorien kan der argumenteres for, at det er positivt, at Integrationsministeriet udvikler en projekthåndbog og projektstyringsmodel for hele organisationen, så de får nogle generelle retningslinier for, hvilke procedurer man skal følge, når et projekt sættes i gang. Til gengæld er det problematisk såfremt den forestående projekthåndbog og projektstyringsmodel ikke omhandler, hvordan ministeriet sikrer, at ideer indfanges, udvælges og kommer videre i systemet, eftersom flere af de interviewede oplever problemer knyttet hertil (I. Led. 1: 1-3, I. Led. 3: 4, I. Med. 1: 2, 5).

### ***Indfangelse og udvælgelse af ideer***

Det fremhæves teoretisk som vigtigt, at der er fokus på indfangelse og udvælgelse af ideer. Flere interviewpersoner fremhæver, at der er problemer med at få indfanget og realiseret ideerne. Der efterlyses en struktur, som indfanger ideer og tager stilling til disse (I. Led. 1: 1-3, I. Led. 2: 4). En af lederne mener, at ideer skal være meget gode førend nogen tager sig af dem. Som det er nu, er det den enkelte kontorchef, der vurderer ideerne, hvilket interviewpersonen oplever som problematisk. Dette skyldes, at kontorchefen ikke nødvendigvis er den rette til at træffe beslutninger om, at ideerne skaber værdi, da de kan have en tværgående værdi, som kontorchefen ikke nødvendigvis kan vurdere. Samtidig mener han, at der mangler en klar go eller no go ordning med et sponsorat, når det besluttet at gennemføre en ide (I. Led. 1: 1-3). En anden leder udtrykker, at hvis der var en struktur, der sikrede, at komplekse ideer blev indsamlet og bearbejdet, ville det hjælpe direktionen med at forholde sig til, hvad der skulle besluttet om disse (I. Led. 2: 4). En af medarbejderne fremhæver det samme. Hun ved ikke, hvem hun skal gå til med sine ideer. Samtidig synes hun, det er et problem at få ideerne videre i organisationen. Hun mener ikke, at der er nogen, der tager sig af ideerne (I. Med. 1: 2, 5). Det, at ministeriet ikke er gearret til at indsamle ideer og træffe beslutning om videreførelsen af dem, er problematisk ifølge teorien, fordi der dermed kan gå potentielle innovationer tabt.

I henhold til udvælgelsen af ideer fremhæver teorien, at det er godt at have standardiserede og transparente kriterier for udvælgelse af ideer. Derved kan medarbejderne se, hvilke kriterier ideer bliver bedømt ud fra i forhold til videre gennemførelse og dermed have større motivation til at deltage med at fremlægge ideer. Som det fremgår af ovenstående er der et problem i henhold til udvælgelsen af ideer i ministeriet. Dette kom også til udtryk i analysedelen om strategi og mål, der viser, at der ikke er opstillet konkrete kriterier for udvælgelsen af ideer. Selvom flere af medarbejderne oplever, at de har en ide eller

fornemmelse af, hvordan ideer vurderes, så er det ikke tydeligt, hvilke kriterier ideerne bliver vurderet på baggrund af (I. Med. 3: 6, I. Med. 1: 6, I. Med. 4: 4). Der er således heller ikke en gennemsigtighed i forhold til, hvilke kriterier ideer bliver bedømt ud fra.

Et andet forhold, som kan have betydning for, om medarbejdere kommer med ideer er, at de oplever, at de har tid hertil. Flere af de interviewede peger på, at det kan være svært at finde den fornødne tid til at udtænke og arbejde med ideer (I. Med. 1: 5, I. Med. 3: 6). Og flere fremhæver også, at der ikke er afsat tid og ressourcer til at udtænke og arbejde med ideer (I. Med. 1: 4, I. Med. 3: 6, I. Led. 3: 13). Kun i den forstand, at det for nogle medarbejdere indgår som en del af deres daglige arbejdsopgaver (I. Med. 1: 5, I. Med. 3: 6). Det kan diskuteres, om det er alle medarbejders opgave at arbejde med ideudvikling, men såfremt en organisation ønsker at fremme, at medarbejderne kommer med ideer, bør der som minimum være tid til at reflektere over nye ideer.

### ***Gennemførelse og implementering af ideer***

Ifølge teorien om innovationsproces skal ideer, når de er indfanget og vurderet gennemføres og implementeres. I Integrationsministeriet er der en række udfordringer knyttet hertil.

To af de interviewede fortæller, at der er et problem i forhold til, at den person, der får ideen også ofte er den, der skal gennemføre den (I. Led. 1: 4, I. Med. 1: 5). Den ene udtaler, at det er problematisk, at den person, der får ideen også skal udføre den, da det ikke er sikkert, at den pågældende har tiden hertil. Samtidig mener hun ikke, hun vil få anerkendelse for det (I. Med. 1: 5). Den anden interviewperson ser det som problematisk, da: *"Hvis det altid er automatreaktionen, så sidder folk jo allerede selv og filtrerer: Orker jeg overhovedet at stille det her forslag? For jeg ved, hvad der sker: Bounce tilbage i hovedet... Og det er jo ikke sikkert, at det er den rigtige medarbejder, og for det andet er det ikke sikkert, at vedkommende orker det eller kan overskue det."* (I. Led. 1: 4). Det at den person, som kommer med ideen, også skal udføre den, påvirker motivationen til at komme med nye ideer. Sidstnævnte interviewperson mener, at problemet med gennemførelsen af ideer kan løses, hvis der var opstillet strukturer for indsamlingen af ideer og udvælgelsen af dem (I. Led. 1: 4). Det understøtter således problematikken omkring, at der ikke er strukturer for indfangelse og udvælgelse af ideer og dermed beslutning om gennemførelse, herunder hvem der er de rette til at tage sig af ideerne.

Flere af de interviewede påpeger, at der er problemer i henhold til implementeringen af ideer (I. Led. 3: 3, I. Med. 4: 6). En medarbejder fremhæver, at der bruges meget tid på ideer, men det sikres ikke, at de bliver gennemført og implementeret. Han fremhæver, at der er flere eksempler på projekter, der ikke er blevet gennemført, fordi der ikke har været ressourcer hertil (I. Med. 4: 6). Dette kan igen opfattes som et udtryk for, at der skal opbygges rammer for udvælgelse af ideer, og at der mangler rammer, som sikrer, at ideerne bliver implementeret. Dette kan ifølge teorien eventuelt afhjælpes ved projekthåndbogen og projektstyringsmodellen, der arbejdes på i organisationen.

### ***Kilder***

I teorien om innovationsprocesser fremhæves det, at ideer kan findes overalt i en organisation og kan genereres kontinuerligt af medarbejdere, ledere og brugere/borgere. Organisationer skal således være opmærksomme på ideer internt, men også fra omverdenen. Flere fremhæver, at nye ideer primært kommer fra organisationens øverste ledelse (I. Med. 4: 4, I. Med. 1: 4, I. Led. 3: 8), fra enkelte medarbejdere (I. Med. 4: 4, I. Med. 2: 12), og fra politiske tiltag eller bestillinger (I. Led. 3: 8-9, I. Led. 1: 5). Det, at ideerne primært kommer fra den øverste ledelse kan igen være et udtryk for, at der ikke er opstillet ordentlige rammer for indfangelse af ideer. Især for indfangelse af medarbejdernes ideer.

På baggrund af ovenstående kan det opsummeres, at Integrationsministeriet mangler en struktur, der sikrer indfangelse af ideer og beslutninger om videreførelse af dem. I den sammenhæng er der også problemer i henhold til gennemførelse af ideer, hvor det ofte er den, der får ideen, der også holdes ansvarlig for at udføre den. Desuden fremføres det, at ideer primært kommer fra ledelsen.

### **Incitamentsstruktur**

I teorien om incitamentsstruktur blev det fremhævet, at organisationer skal have en incitamentsstruktur, der støtter op om måden, hvorpå medarbejdere bliver motiveret til at komme med ideer og være kreative såfremt innovation skal fremmes i organisationen. Ligesom det er vigtigt, at kreativitet er forbeholdt alle i organisationen således, at hele det kreative potentiale, der er i organisationen, bliver udnyttet.

### ***Kreativitet***

Flere af de interviewede oplever, at de fleste medarbejdere har et kreativt potentiale (I. Led. 1: 6, I. Led. 2: 8, I. Led. 3: 10), og flere fremhæver, at der er et ønske i organisationen om, at alle er kreative (I. Med. 3: 6, I. Med. 2: 15). Flere af de interviewede mener, at de juridiske medarbejdere har svært ved at efterleve dette, da de ikke kan se sig selv som kreative (I. Med. 3: 8, I. Led. 3: 2, I. Med. 1: 6). Som en leder påpeger, kan det være svært for den enkelte at se sig selv i en kreativ rolle, fordi det kræver en redefinering af den pågældendes faglighed (I. Led. 3: 2). En medarbejder fortæller, at mange tror, at man skal have en anden uddannelse end jurist for at være kreativ, og at mange ikke er så interesserede i dette. Hun tror mest, at det er folk selv, der ikke tror, de kan (I. Med. 1: 6). Endvidere peger en juridisk medarbejder på, at hun ikke ser det som hendes opgave at tænke nyt og kreativt, eftersom hun ikke arbejder i et reklamefirma (I. Med. 3: 8). Endelig fremhæver flere, at kreativitet er mere gældende på integrationsområdet end i det mere juridisk prægede udlændingeområde (I. Led. 3: 10, I. Med. 2: 15, I. Led. 1: 6, I. Med. 4: 5, I. Med. 3: 6). Betragtes det teoretisk, er det et problem, at der er medarbejdere, som ikke opfatter sig selv som kreative, og at kreativitet gør sig mere gældende i nogle afdelinger. Det er vigtigt, at hele det kreative potentiale, der er i organisationen bliver udnyttet.

### ***Incitamentsstruktur***

Ifølge teorien motiveres medarbejdere af den indre motivation i forhold til at komme med ideer. Flere af de interviewede fremhæver, at det er den indre motivation, der gør sig gældende i forhold til at få ideer og i deres arbejde generelt (I. Med. 3: 6-7, I. Med. 4: 5, I. Med. 1: 6-7, I. Med. 2: 12, 15). De forhold, de interviewede oplever som vigtige i den sammenhæng, er spændende og udviklende opgaver samt det at få anerkendelse for sit arbejde (I. Med. 3: 7, I. Med. 2: 12, 15, I. Med. 4: 5, I. Med. 1: 6). Altså den indre motivation. En medarbejder fremhæver, at det, der får hende til at komme med ideer, er når hun oplever et problem (I. Med. 3: 6-7). Hvilket også kan betragtes som indre motivation, da det tager udgangspunkt i deres engagement i jobbet.

Tages der udgangspunkt i, at det er den indre motivation, der er mest udtalt blandt medarbejdere i Integrationsministeriet, så fremhæves det teoretisk, at det er vigtigt, at der er en incitamentsstruktur i organisationen, der understøtter dette. Der er både eksempler, der understøtter, at der er opbygget en sådan incitamentsstruktur og eksempler, der ikke

gør. Der er en medarbejder, der fremhæver, at hendes leder giver hende gode og spændende udfordringer i sit arbejde, og at hun føler sig intellektuelt udfordret (I. Med. 3: 7). Flere af de interviewede ledere fortæller også, at de anerkender ideer (immaterielt) (I. Led. 3: 12, I. Led. 1: 6), og én fremhæver, at det forekommer i hele organisationen (I. Led. 1: 6). Derimod er der flere af medarbejderne, der ikke oplever, at de får anerkendelse, når de kommer med nye ideer (I. Med. 4: 6, I. Med. 1: 4-7, I. Med. 3: 6). En af de interviewede fremhæver blandt andet: *"I vores kontor bliver vi målt på, hvor mange sager vi laver. Hvis man så sidder og bruger nogle timer på at udtænke et eller andet, så får man ikke kredit for det på samme måde."* (I. Med. 1: 4). Medarbejderen oplever ofte, at der ikke er den store entusiasme, når hun deler ideer med andre, og at hun bliver mødt med negativitet, fordi nye ideer ofte betyder højere arbejdspress. Interviewpersonen er derfor ikke motiveret til at dele sine ideer med andre (I. Med. 1: 7). Denne mangel på anerkendelse kan, ifølge teorien, være et problem i forhold til at motivere til kreativitet og dermed medarbejdernes lyst til at komme med ideer. Teoretisk argumenteres der endvidere for, at økonomiske incitamenter kan skubbe den indre motivation ud. Dette gør sig ikke gældende i Integrationsministeriet, da flere af de interviewede fremhæver, at der ikke i organisationen anvendes økonomiske incitamenter for at få medarbejderne til at komme med ideer (I. Led. 3: 11-12, I. Led. 1: 6, I. Med. 3: 6).

I forhold til den indre motivation er tid og frihed til at tilrettelægge ens arbejdsopgaver også væsentlige aspekter teoretisk. To af de interviewede fortæller, at de er under så stort arbejdspress, at de ikke har overskud til at udtænke ideer eller arbejdsopgaver anderledes. Når presset er stort er der tendens til at gøre, som man plejer (I. Med. 3: 6, I. Med. 4: 2). Dette er således med til at svække den indre motivation til at komme med ideer. Derudover fremgår det af analysedelen om strategi og mål, at der er forskel på medarbejdernes mulighed for at tilrettelægge sine arbejdsopgaver (I. Med. 1: 8, I. Med. 3: 8). I den sammenhæng er det således forskelligt om medarbejderne har frihed til at tilrettelægge deres arbejdsopgaver selv.

Sammenfattende kan det fremhæves, at Integrationsministeriet har problemer i forhold til, at kreativitet knytter sig mere til integrationsområdet end det mere juridisk prægede udlændingeområde, hvilket er problematisk i forhold til at udnytte organisationens samlede kreative potentiale. Medarbejderne er motiverede til at komme med ideer på baggrund af

den indre motivation, men Integrationsministeriet har ikke bygget den fornødne incitamentsstruktur op for dette.

## ***Rammer for innovation på Egebjerg Plejehjem***

Egebjerg Plejehjem er et kommunalt plejehjem i Gentofte Kommune. Der er ca. 130 beboere på plejehjemmet og ca. 350 ansatte. Plejehjemmet består af seks afdelinger samt et sekretariat, køkken og en teknisk afdeling (jf. bilag 2).

Fra kommunens side er der sat fokus på innovation. Gentofte kommune har afholdt et innovationsseminar for alle ledere ansat i kommunen, med henblik på at klæde lederne på i forhold til deres arbejde med at udvikle en innovativ kultur på deres arbejdsplads. Et eksempel på en innovation på Egebjerg plejehjem er i forbindelse med en dement beboer. Beboeren var meget vred verbalt og fysisk overfor nogle af plejerne. En medarbejder fandt frem til, at den demente beboer kun reagerede negativt overfor de mørkhårede plejere og fik den ide at tage en lyshåret paryk på. Det virkede og ændrede situationen og skabte værdi for personalet og beboeren (E. Forstander: 4).

## **Organisationsstrukturen på Egebjerg Plejehjem**

Teoretisk forudsætter innovation en flad og uformel organisationsstruktur, der opmuntrer til bottom-up initiativer, med korte og hurtige beslutningsprocesser, idet en hierarkisk struktur vil medføre lange og komplicerede beslutningsprocesser, der begrænser mulighederne for at skabe innovation. Egebjerg Plejhjems struktur er en flad struktur med seks afdelinger med ledere knyttet til de enkelte afdelinger og en forstander, som den øverste leder (jf. bilag 2).

### ***Flad og uformel struktur***

Plejehjemmet fungerer som en selvkørende enhed under kommunen (E. Forstander: 3), og flere interviewpersoner oplever, at der er gode muligheder for at komme med nye ideer (E. Med. 1: 8, E. Med. 3: 3, E. Med. 4: 5, 17). Der afholdes ofte møder i de enkelte afdelinger og for hele plejehjemmet, hvor de drøfter forskellige ideer (E. Forstander: 1, E. Med. 1: 7-8). Har man en ide, gennemfører man den ofte selv eller drøfter den med kollegaer og lederen i afdelingen eller på personalemøder (E. Med. 1: 2-5, E. Med. 4: 7). Beslutningskompetencen og ansvaret omkring det daglige arbejde er endvidere uddelegeret til de forskellige afdelingsledere og gruppeledere samt til den enkelte medarbejder (E. Led. 1: 6). Der er således en stor frihed i forhold til planlægning og løsning af de daglige opgaver. Skal der træffes større beslutninger vedrørende hele plejehjemmet er det forstanderen eller forvaltningen, der træffer beslutningen (E. Forstander: 13, E. Led. 1: 9).

Afdelingssygeplejersken fortæller, at hvis der kommer en god ide, så kan hun beslutte om den skal gennemføres med det samme. Hun har sit eget budget, så nye initiativer, der holder sig under budgettet, kan hun selv træffe beslutninger om at sætte i gang (E. Led. 1: 6). Denne flade og uformelle struktur på plejehjemmet medvirker til, at beslutningsprocesserne er korte og ukomplicerede, hvilket skaber gode muligheder for innovation.

### ***Regler, rutiner og restriktioner***

Teoretisk vil for meget kontrol, regler og standardisering have konsekvenser for mulighederne for at skabe innovation, idet det bremser de ansattes handlefrihed og den fleksibilitet og dynamik, der er en forudsætning for innovation.

Egebjerg Plejehjem er underlagt en række retningslinier, som skal overholdes. Endvidere holdes der tilsyn med dem, hvilket betyder at embedslægen kommer på uanmeldt besøg en gang om året (E. Forstander: 2). En af de interviewede oplever, at den største udfordring i forhold til innovation er de udefrakommende ting i form af regler, som de bruger meget energi på at indføre: *"Det er faktisk det største problem for iderigdom. ... Det kan godt være, at vi kan se, at noget af det er ok, men ikke det hele er det. Og så bruger vi al vores energi på det. Og så er der ikke plads til noget andet."* (E. Led. 1: 10). Interviewpersonen oplever, at de bruger meget tid på dokumentation, hvilket ikke efterlader rum til nytænkning (E. Led. 1: 6). Hver gang der kører en sag i pressen, hvor plejesektoren sættes i dårligt lys, medfører det, at der kommer flere restriktioner, som begrænser dem. Interviewpersonen beskriver det som, at der lægges et net ud over dem (E. Led. 1: 5). Der er forståelse for, at de mange regler er lavet med en god intention i forhold til at beskytte borgerne, men interviewpersonen oplever, at det ofte ender i den anden grøft. Dette er eksempelvis loven om magtanvendelse, som interviewpersonen oplever som så skrap, at den på nogle områder gør, at beboerne kan komme til skade, fordi plejerne ikke kan passe ordentlig på dem (E. Led. 1: 10). Plejehjemmet er således underlagt en række restriktioner, hvilket begrænser deres iderigdom og muligheder for at skabe innovation.

### ***Videndeling og muligheder for at arbejde på tværs***

Egebjerg Plejehjem er inddelt i afdelinger med fast personale tilknyttet hver afdeling. Der arbejdes ikke på tværs af afdelingerne, medmindre der mangler personale. Her oplever

flere af interviewpersonerne, at de til trods for dette, er gode til at hjælpe hinanden på tværs af afdelingerne, når der er behov for det (E. Led. 1: 10, E. Forstander: 1, E. Med. 1: 7-8, E. Med. 4: 6). Der er endvidere en række formelle og uformelle netværk, der understøtter videndelingen på tværs. Formelt afholdes der en række personalemøder for alle de ansatte og ledermøder for plejehjemmets ledere. Derudover er plejehjemmets afdelingssygeplejersker med i et ledelsesnetværk for alle afdelingssygeplejersker i kommunen, hvor de mødes for at dele ideer og erfaringer (E. Led. 1: 10). Endvidere er der uformelle netværk i form af, at personalet taler meget med de andre afdelinger ved enten at gå hen til hinanden eller ved at ringe sammen (E. Forstander: 1, E. Med. 1: 7-8). Til trods for, at strukturen på Egebjerg Plejehjem ikke er designet med henblik på et samarbejde på tværs af afdelinger, er der muligheder for at videndele på tværs, hvilket er positivt for innovation. Dette er både i forhold til de formelle møder og netværk, men også uformelt.

Sammenfattende er strukturen på Egebjerg Plejehjem på flere områder understøttende for innovation. Dette skyldes den flade uformelle struktur, som fordrer hurtige beslutningsprocesser og videndeling på tværs.

## **Organisationskulturen på Egebjerg Plejehjem**

Innovation forudsætter en kultur, hvor der er plads til at begå fejl, hvor der udvises risikovillighed, forandringsvillighed samt åbenhed og opbakning til ideer.

### ***Fejl***

Ifølge flere af interviewpersonerne er der ikke en nulfejlskultur på plejehjemmet. De interviewede ledere anerkender, at der begås fejl, og at det er umuligt at undgå (E. Forstander: 8, E. Led. 1: 5): *"Selvfølgelig laver vi fejl, det kan ikke undgås, vi er jo mennesker."* (E. Led. 1: 5). Fejl accepteres i et sådant omfang, at de ikke hemmeligholdes (E. Forstander: 8, E. Led. 1: 5): *"Det er ikke utilgiveligt at begå fejl, men det er utilgiveligt ikke at stå ved dem."* (E. Forstander: 8). Dette billede findes også hos de interviewede medarbejdere, der giver udtryk for, at der ikke ses negativt på det at begå fejl (E. Med. 1: 2, E. Med. 2: 2, E. Med. 4: 3). Selvom der ikke hersker en nulfejlskultur, er der stadig fokus på fejl, som benævnes "utilsigtede hændelser". De registreres med det mål at lære af dem (E. Forstander: 8, E. Led. 1: 5, E. Med. 1: 2, E. Med. 2: 2). Der tegner sig således et billede af, at der modsat Integrationsministeriet er en større accept af fejl på Egebjerg Plejehjem. Dette er interessant, fordi eventuelle fejl på plejehjemmet også kan have

alvorlige menneskelige konsekvenser, som det er tilfældet i ministeriet. Som en af de interviewede fortæller, kan en fejl i forbindelse med fx medicinering i værste instans resultere i, at en beboer dør: *"Her kan du slå et menneske ihjel."* (E. Led. 1: 4).

I forhold til innovation er det positivt, at ledelsen på Egebjerg Plejehjem forsøger at skabe en kultur, hvor der er plads til at begå fejl. Ligesom det er positivt, at der er fokus på, hvordan fejl kan bidrage til ny viden og læring i organisationen. Dermed ikke sagt, at det er positivt at skabe en kultur, der bevidst forsøger at fremme fejl, og at alle skal eksperimentere og afprøve ideer uden koordinering og uden hensynstagen til eventuelle beboere, der kan blive berørt heraf, hvilket heller ikke er tilfældet på Egebjerg Plejehjem.

### ***Risiko og etik***

Det er ikke muligt at tegne et entydigt billede af plejehjemmets risikoprofil. En interviewperson peger på, at ledelsen er risikovillig (E. Med. 3: 3), mens en anden peger på det modsatte (E. Med. 4: 5). Ledelsen er opmærksom på, at de ikke kan udsætte den enkelte beboer for risiko i forbindelse med nye tiltag. Forstanderen forklarer det med, at de ikke kan afprøve hvad som helst, da de har med beboere at gøre, som grundet deres tilstand ikke nødvendigvis kan sige fra (E. Forstander: 7). Dermed kan det etiske ansvar overfor beboerne begrænse risikovilligheden. Selvom der teoretisk argumenteres for, at det er vigtigt for organisationer at være risikovillige, fordi innovation ofte er forbundet med risiko, kan der være forhold som ovenstående, der kan gøre det nødvendigt at begrænse denne risiko. Men med det forbehold, at den begrænsede risikovillighed ikke gennemsyrrer hele organisationen, og dermed de tiltag, som ikke berør beboerne.

### ***Forandring og aflæring***

Flere af interviewpersonerne peger på, at det kan være svært at skabe forandringer på Egebjerg Plejehjem. En af forklaringerne er, at forandringer kræver at rutiner ændres, hvilket kræver en aflæring hos den enkelte, som kan være vanskelig (E. Forstander: 6, E. Led. 1: 2): *"Når man er i en eller anden rutine, så kan det være helt vildt svært at lave noget om, fordi det er så svært at aflære, når man altid har gjort sådan."* (E. Led. 1: 2). Flere af de interviewede medarbejdere peger også på, at det kan være svært at ændre rutiner (E. Med. 3: 3, E. Med. 4: 4). Aflæring kræver, at den enkelte medarbejder er i stand til at frigøre sig fra de grundlæggende antagelser og sandheder, der ligger bag den proces,

som skal ændres. Trods udfordringerne, der er forbundet med aflæring, er aflæring centralt, fordi aflæring på nogle områder går forud for læring, der er en forudsætning for innovation. En anden forklaring på, hvorfor det er svært at skabe forandring er, at der er en tendens til at gøre "som man plejer" (E. Med. 1: 2, E. Med. 3: 3). En af de interviewede giver et eksempel herpå: "*I kan ikke være her i dagligstuen længere end til klokken 11, for der plejer vi at dække bord.*" (E. Med. 3: 3). Endvidere kan det være svært at skabe forandring, fordi den enkelte ikke altid kan se meningen med den, fx hvis forandringen kommer udefra (E. Forstander: 6, E. Led. 1: 3, E. Med. 4: 4): "*Meningsfyldte forandringer, det går selvfølgelig meget hurtigere og meget mere gnidningsfrit. Når man får noget at vide udefra, hvor det er et afkrydsningsskema, hvor det bare er for nogle andres skyld, så føler man sig til grin.*" (E. Led. 1: 3). Endelig kan det være vanskeligt for medarbejderne at skabe forandringer, da de har med beboere at gøre, som hver dag kræver, at hjemmeskoene eksempelvis står et bestemt sted på et bestemt tidspunkt (E. Forstander: 4). Der er således forskellige værdier og forhold, der begrænser den enkeltes forandringsevne. Der er dog eksempler på, at de på plejehjemmet både frivilligt og ufrivilligt har gennemført forandringer (E. Led. 1: 2, E. Med. 1: 2).

### ***Idesupport***

Såfremt medarbejderne og lederne på Egebjerg Plejehjem ønsker at fremme en innovativ kultur er det afgørende, at ledelsen er åben og opfordrer til nye ideer og at medarbejderne oplever dette. De interviewede ledere fortæller, at de forsøger at signalere åbenhed og imødekommenhed overfor nye ideer (E. Forstander: 6, E. Led. 1: 4), også selvom ideer ved en umiddelbart betragtning, kan virke uoverskuelige, fordi de medfører en masse ekstraarbejde (E. Led. 1: 7). Medarbejderne oplever, at de har gode muligheder for at komme med ideer (E. Med. 1: 2, E. Med. 2: 1, E. Med. 3: 1, E. Med. 4: 2) samt at der er åbenhed overfor deres ideer (E. Med. 1: 2, 1 E. Med. 3: 1, E. Med. 4: 2): "*De er meget åbne overfor ideer.*" (E. Med. 4: 2). Denne åbenhed og ideopbakning er ifølge teorien med til at skabe en innovationskultur.

### ***Humor***

To interviewpersoner fremhæver, at de ser humor som central for udførelsen af arbejdet (E. Med. 2: 2) og den kreative proces (E. Led. 1: 8). Dette er medtaget, fordi det er relevant at påpege, at de værdier, der er afgørende for en innovationskultur, ikke skal betragtes som

eksklusive. Der kan således også være andre værdier, der kan understøtte en innovativ kultur som fx humor. Fokus er således alene på et udsnit af de væsentligste værdier, som det også er præciseret i teorien.

Sammenfattende er der både værdier, der fremmer en innovationskultur og som modvirker en innovationskultur på Egebjerg Plejehjem. De værdier, som underbygger en innovationskultur omhandler, at der er plads til at begå fejl, og at fejl betragtes som et middel til læring samt, at der er en åbenhed og opbakning bag nye ideer. De værdier, der *ikke* underbygger en innovationskultur, er modstanden mod forandring, som afspejles i, at man gør det, ”man plejer” og den begrænsede risikovillighed, der afspejler et etisk hensyn til beboerne.

## **Strategi og mål**

Egebjerg Plejehjem har ikke udarbejdet en overordnet innovationsstrategi (E. Forstander: 3). Det betyder, at der ikke foreligger en strategi for, hvordan plejehjemmet vil arbejde med innovation, samt hvordan de vil sikre, at de har de nødvendige kompetencer hertil. En overordnet innovationsstrategi er nødvendig, såfremt Egebjerg Plejhjems ledelse ønsker at fremme innovation samt, skabe retning herfor.

## ***Udvælgelseskriterier***

Det manglende strategiske sigte ses blandt andet ved, at ledelsen ikke udvælger ideer på baggrund af en overordnet strategi (E. Forstander: 10, E. Led. 1: 7). Der er ikke en eksplicit sammenhæng mellem de ideer, der udvælges og strategien. Forstanderen forklarer den manglende kobling med, at ideerne er relativt praksisnære (E. Forstander: 10). Det er ikke alle de interviewede medarbejdere, der kan sætte ord på hvilke kriterier, ideer udvælges på baggrund af (E. Med. 2: 5, E. Med. 3: 5). De af de interviewede medarbejdere, der kan, fremhæver, at ideer udvælges ud fra, hvorvidt de er til gavn for beboerne eller ud fra økonomiske forhold (E. Med. 4, E. Med. 1: 5). Ifølge teorien er det vigtigt, at alle medarbejdere har en forståelse af, hvorfor ideer vælges og fravælges, så medarbejderne ikke skal gætte sig til, hvilke ideer ledelsen efterspørger. Dette kan udvælgelseskriterierne bidrage til at imødekomme.

### ***Mål med plads til kreativitet og innovation***

Det er relevant, hvorvidt Egebjerg Plejehjems overordnede mål samt medarbejdernes arbejdsopgaver skaber rum til, at den enkelte kan agere kreativitet og innovativt. Ledelsen har ikke udformet overordnede mål ud over en række driftsmål, der går på, at de skal overholde budgetter og efterleve et givent serviceniveau (E. Forstander: 12). Ud fra de forskellige interviews er det ikke muligt at analysere, hvorvidt driftsmålene skaber rum for kreativitet og innovation. Det kan problematiseres, at der alene er opstillet driftsmål, frem for mål, der sætter fokus på, hvordan driften eksempelvis kunne optimeres eller forbedres, når ledelsen ønsker at arbejde med innovation.

I forhold til det daglige arbejde har interviewpersonerne både arbejdsopgaver, som de skal løse på bestemte måder hver dag, som fx medicinering, og opgaver, som de selv kan tilrettelægge, hvordan de løser (E. Led. 1: 9, E. Med. 2: 4, E. Med. 3: 7). Der er dermed både arbejdsopgaver, der rummer muligheden for kreativitet og nytækning og arbejdsopgaver, der problematiserer dette.

Den foregående analyse viser, at Egebjerg Plejehjem ikke arbejder strategisk med innovation, da der ikke er udarbejdet udvælgelseskriterier, som sikrer at de ideer, der udvælges er i overensstemmelse med en overordnet strategi. Hertil kommer, at der ikke er uformet en overordnet innovationsstrategi og mål for arbejdet med innovation. De ansatte har både opgaver, der er fastlagte, og opgaver som de selv kan tilrettelægge, hvor sidstnævnte er positivt, fordi det skaber plads til kreativitet og nytækning i opgaveløsningen.

### **Innovationsprocesser på Egebjerg Plejehjem**

Egebjerg Plejehjem har ikke en fast procedure for, hvordan ideer indfanges og omsættes til praksis (E. Forstander: 9, E. Led. 1: 6). Ved større projekter, har de en projektbeskrivelse, som de følger (E. Forstander: 9). Udover forstanderen er der ingen af de interviewede, der taler om større projekter, der følger projektbeskrivelser. Det, der omtales mest blandt de interviewede, er de små ændringer i det daglige arbejde (E. Led. 1, E. Med. 1, E. Med. 2, E. Med. 3, E. Med. 4). Ideerne knytter sig således til opgaveløsningen i det daglige arbejde jf. fx innovationseksemplet med parykken. Det kan være grunden til, at de ikke har procedurer for innovationsprocessen udover igangsættelsen af større projekter. I

nedenstående tages der udgangspunkt i den proces, der for plejehjemmet beskrives i interviewene som gældende fra genereringen af ideer til implementeringen af dem.

### ***Indfangelse og udvælgelse af ideer***

Plejehjemmet har en forslagskasse til indfangelse af ideer. Forslagskassen anvendes primært af beboere og deres pårørende (E. Forstander: 7), og ikke af medarbejderne (E. Forstander: 7, E. Led. 1: 11). Forstanderen fortæller, at hun afholder morgenmøder, hvor der udskrives konkurrencer og top præstationsuger, for at indfange og opmuntre sine medarbejdere til at komme med ideer. Hun ser det som værende understøttende for nye arbejdsmetoder og nye ideer (E. Forstander: 6-7). Desuden tages ideer op på møder og diskuteres (E. Led. 1: 6-8). Det er positivt, da det giver medarbejderne mulighed for at komme med ideer.

Et andet aspekt i forhold til indfangelse af ideer er, om medarbejderne ved, hvem de skal gå til med deres ideer. Her fortæller tre af de interviewede medarbejdere, at de går til afdelingssygeplejerskerne med deres ideer, og at de er åbne overfor dem (E. Med. 4: 3, E. Med. 2: 2, E. Med. 1: 5). To af de interviewede fremhæver, at der også forekommer en samtale med kollegaer om ideen, inden de går til lederen (E. Med. 4: 8, E. Med. 1: 5).

Det fremhæves teoretisk, at det er en fordel at have udviklet transparente og standardiserede processer til udvælgelse af ideer, så medarbejderne kan se, hvilke kriterier ideer udvælges på baggrund af, hvilket også er diskuteret i analysedelen om strategi og mål. I praksis fremhæver flere af de interviewede, at ideudvælgelsen foregår i en dialog mellem leder og medarbejdere (E. Med. 2: 3, E. Med. 3: 5). Alligevel er det ikke alle, der har en forståelse af, hvilke kriterier ideer blev valgt på baggrund af, hvilket kan være problematisk.

I henhold til genereringen af ideer er det væsentligt, at medarbejderne føler, at de har tid til det. Der er ikke afsat specifik tid til idegenerering på plejehjemmet, hvilket de interviewede ledere ikke ser som et problem. Lederen mener, at der er tid til at tænke over ideer i hverdagen (E. Led. 1: 5). Dette synspunkt deles ikke af alle af de interviewede medarbejdere. De fortæller, at de mangler tid til at udtænke og arbejde med ideer (E. Med. 2: 5, E. Med. 4: 7). Der er således ikke en fælles forståelse af mulighederne for at arbejde

med og udtænke ideer. Såfremt ledelsen ikke sætter tid af til ideudvikling, kan de ikke være sikre på, at den enkelte føler, de har tid til det.

### ***Implementering og udbredelse***

I kraft af at der kommer mange nye ideer i forbindelse med det daglige arbejde, er der også mange ideer, der kan udføres med det samme, uden at andre behøver at blive involveret (E. Med. 1: 4, E. Forstander: 4, E. Led. 1: 3, E. Med. 4: 3). To medarbejdere fremhæver, at det kan være svært at gennemføre ideer (E. Med. 4: 2-3, E. Med. 1: 2). En medarbejder fortæller, at når de prøver en ny ide af, så noteres det i de daglige notater, så alle kan læse det og kommentere på det. Dette er der nogle problemer knyttet til, da hun ved flere ideer har måtte fortælle om dem igen og igen, selvom de var anført i bogen (E. Med. 4: 2-3). Den anden fremhæver det kan være svært, fordi nogle ting på plejehjemmet er svære at ændre (E. Med. 1: 2), hvilket siger noget om forandringsvilligheden på stedet. Denne mere uformelle måde at arbejde med ideer på, hvor nogle ideer tages op på møder og udvælges i dialog mellem leder og medarbejdere, og hvor de fleste kan gennemføres med det samme af den enkelte, samt anvendelse af daglige noter viser, at det godt kan være meget op til den enkelte eller medarbejderne i fællesskab at gennemføre ideerne og holde hinanden op på dem. Dette viser, at der kan være problemer knyttet til, at medarbejderne står alene for gennemførelsen af ideer, i forhold til eksempelvis anvendelsen af de daglige noter.

I forhold til gennemførelsen af ideer fremhæver både forstanderen og en medarbejder, at ideer afprøves i det daglige arbejde (E. Forstander: 4, 10, E. Med. 4: 2-3). Her er det interessant at arbejdet på plejehjemmet er meget beboernært og i den sammenhæng fremhæver forstanderen, at det er vigtigt at prøvehandlingerne ikke får karakter af, at beboerne bliver prøvekaniner (E. Forstander: 4, 10).

### ***Kilder***

Som det fremgår af det foregående kommer mange ideer fra medarbejderne. Medarbejdernes ideer tager ofte udgangspunkt i deres daglige arbejde med beboerne. Derudover kommer der også ideer fra beboere og pårørende gennem forslagskassen. Flere af de interviewede fremhæver også, at de på plejehjemmet er opmærksomme på input udefra gennem den faglige udvikling på området, de arbejder med (E. Forstander: 9, E.

Med. 3: 2, E. Med. 4: 5). Der er således opmærksomhed omkring, at ideer kan komme både i og uden for organisationen, hvilket er positivt for innovation.

Sammenfattende kan det konstateres, at rammerne på Egebjerg Plejehjem understøtter indfangelsen af ideer og til dels udvælgelsen af ideer. Derimod er der nogle problemer knyttet til den mere uformelle tilgang til arbejdet med ideer, der påvirker gennemførelsen af ideer.

### **Incitamentsstruktur**

Teoretisk fremhæves det, at det er vigtigt for en organisations innovationsevne, at den har en incitamentsstruktur, der støtter op om måden, hvorpå medarbejdere bliver motiveret til at komme med ideer og være kreative. Endvidere er det en forudsætning, at der er en opfattelse af, at alle kan være kreative i organisationen, således at der skabes rammer for at udnytte hele organisationens kreative potentiale.

### ***Kreativitet***

Alle de interviewede ledere mener, at alle kan være kreative (E. Forstander: 10, E. Led. 1: 7). De fleste af medarbejderne oplever også, at opfattelsen er, at alle kan være kreative (E. Med. 1: 5, E. Med. 3: 5, E. Med. 4: 8-9). Der er derved en udbredt opfattelse på Egebjerg Plejehjem af, at alle kan være kreative og der er således grundlag for skabelse af rammer for udnyttelsen af disse. I den sammenhæng er det ifølge teorien vigtigt, at der opstilles en incitamentsstruktur, der understøtter det.

### ***Incitamentsstruktur***

Alle de interviewede fremhæver indre motivationsforhold som værende motiverende til at få ideer og i medarbejdernes arbejde generelt (E. Forstander: 11, E. Led. 1: 8, E. Med. 1: 5-6, E. Med. 2: 3, E. Med. 3: 6, E. Med. 4: 10). Eksempelvis udtaler en af medarbejderne, at det, der får hende til at komme ideer, er, at hun kan se, at det gør en forskel for beboerne. Dette underbygges af, at hun ikke mener, at økonomiske incitamenter ville hjælpe hende til at komme med ideer (E. Med. 1: 5-6). I forhold til ideer er det interessant, at der er to, der fremhæver, at det som motiverer dem til at komme med nye ideer er, at de støder på problemer, der kræver en løsning (E. Med. 3: 2, E. Med. 2: 1). Dette kan også betragtes som indre motivation, da det tager udgangspunkt i deres engagement i arbejdet.

De interviewede oplever således, at det er den indre motivation, der motiverer til kreativitet i deres arbejde. Det er derfor vigtigt, at plejehjemmet har en incitamentsstruktur, der støtter op om den indre motivation. De to ledere fremhæver, at de lægger vægt på at anerkende de enkelte medarbejdere for deres ideer (E. Forstander: 4, 6, 11, E. Led. 1: 8). Forstanderen udtaler: *"Æres den, der æres bør."* (E. Forstander: 6), og gør det både ved den enkelte og i større fora (E. Forstander: 7). Alle medarbejderne har også den opfattelse, at ideer bliver anerkendt af ledelsen (E. Med. 1: 6, E. Med. 2: 3, E. Med. 3: 6, E. Med. 4: 8-9). Forstanderen udtaler, at hun gerne ville anvende økonomisk belønning på nogle områder, hvis hun havde muligheden. Selvom hun mener, at immateriel anerkendelse er vigtigst, vil hun gerne kombinere immateriel og materiel anerkendelse. Hun giver allerede en belønning på et mindre niveau ved at give chokolade som belønning ved de konkurrencer, hun udsteder (E. Forstander: 7, 11). Hvis forstanderen får muligheden for at anvende økonomiske incitamenter, skal hun passe på, at det ikke skubber den indre motivation væk, hvilket i teorien fremføres som en crowding-out effekt mellem indre og ydre motivation.

I forhold til den indre motivation til kreativitet og ideer er tid og frihed i planlægningen af arbejdsopgaver også vigtige aspekter, som det fremgår af teorien. Der er flere medarbejdere, der påpeger manglende tid som et problem i forhold til innovation på plejehjemmet (E. Med. 1: 5, 8, E. Led. 1: 10). En medarbejder fremhæver, at det er frustrerende, at der ikke er tid til at give de ældre den omsorg, de har brug for (E. Med. 1: 5). Dette har derved indflydelse på hendes indre motivation. Som det fremgår af analysedelen om strategi og mål, er der plejehjemmet frihed i løsningen af opgaver, og der er både arbejdsopgaver, der skal løses på en bestemt måde, og nogle hvor der er frihed i opgaveløsningen. Det er vigtigt, at medarbejderne har arbejdsopgaver, der giver frihed til løsningen af dem.

Sammenfattende er opfattelsen på Egebjerg Plejehjem, at alle kan være kreative samt at medarbejderne har en indre motivation til at komme med ideer. Incitamentsstrukturen understøtter også anerkendelsen af ideer. Dog er der knyttet nogle problemer til tidsaspektet.

## ***Rammer for innovation på Amagerforbrænding***

Amagerforbrænding er en driftsorganisation med 176 ansatte. Forbrændingsanlæggets kerneopgaver er deponering og afbrænding af affald og produktion af el og fjernvarme samt at planlægge og rådgive om affald. Derudover driver Amagerforbrænding otte genbrugspladser. Amagerforbrænding er et fælleskommunalt selskab (§ 60 selskab), der ejes af fem kommuner. Den øverste ledelse er en politisk bestyrelse. Som et fælleskommunalt selskab er Amagerforbrænding underlagt den kommunale styrelseslov og er dermed et hvile-i-sig-selv selskab, hvilket vil sige, at indtægter og udgifter skal balancere (jf. bilag 2).

Amagerforbrænding har fokus på innovation og profilerer sig på at være en innovativ virksomhed. Innovation er vigtig for Amagerforbrænding, fordi de er en virksomhed i forandring og de opfatter innovation som en metode til at sikre, at de kan blive mere effektive. Direktøren ser innovation som centralt i forhold til at sikre, at Amagerforbrænding er attraktiv både for medarbejdere, men også i tilfælde af at Amagerforbrænding bliver privatiseret og skal konkurrere på markedet (A. Dirk: 1, 2). Et eksempel på en mulig innovation fra Amagerforbrænding, er projektet ”REnescience”, hvor Amagerforbrænding er med i et konsortium, der de næste fire år arbejder med at udvikle et koncept i form af et nyt kraftværk, der kan omdanne biomasse og affald til syntetisk benzin (jf. bilag 2).

## **Organisationsstrukturen på Amagerforbrænding**

Innovation forudsætter en flad, dynamisk og uformel struktur, mens bureaukrati og for mange hierarkiske lag vil hæmme innovation og nytænkning i organisationer.

### ***Hierarki og bureaukrati***

Direktøren oplever det kommunale system som tungt: *”Det er enormt tungt. Og det er måske ikke så befordrende for, at man er innovativ. ... det handler mere om at gøre tingene korrekt, end at gøre det rigtige... Der er en vis form for bureaukrati.”* (A. Dirk.: 11). En interviewperson fortæller, at det, at de er en offentlig virksomhed, gør, at hvis der kommer nye tiltag: *”... så er det ikke noget, der sker fra den ene dag til den anden.”* (A. Med. 3: 2). Dette skyldes hierarkiet, hvor alle skal høres (A. Med. 3: 2). Endvidere er der en oplevelse af, at det politiske system sætter grænser for, hvor innovative de kan være, fordi de er

underlagt en politisk bestyrelse, som i sidste ende bestemmer: ”... og så kan vores ideer være nok så gode, men de kræver politisk opbakning.” (A. Med. 2: 3).

I forhold til beslutningsprocesserne oplever en leder, at det kan være tungt og vanskeligt, at beslutninger ofte skal op igennem et politisk lag. Det er ikke nok, at deres direktør siger god for det, det skal op til bestyrelsen. Nogle gange er der beslutninger bestyrelsen ikke kan træffe, og som derfor skal tilbage til kommunalbestyrelserne (A. Led. 2: 2). Andre forhold, som, interviewpersonerne oplever, medfører lange og komplicerede beslutningsprocesser er, at ledere lægger beslutningerne op til direktøren, fordi direktøren gerne vil have en finger med i spillet. Dette medfører, at tingene kommer til at gå langsomt, fordi mange beslutninger ligger på direktørens bord (A. Med. 1: 7). Endvidere fremhæves ny lovgivning som en begrænsning i forhold til innovation, idet nye ideer skal være inden for lovgivningens rammer (A. Med. 2: 3, 5).

Flere medarbejdere oplever Amagerforbrænding som en topstyret, hierarkisk organisation (A. Med. 1: 7, A. Med. 4: 5, A. Med. 3: 9). Endvidere oplever de, at de ikke har indflydelse på udarbejdelsen af organisationens mål (A. Med. 4: 4, A. Med. 3: 8, A. Med. 2: 9).

Udover det politiske system, som medfører et bureaukrati og langsommelige beslutningsprocesser, oplever direktøren også, at det overenskomstmæssige system kan bremse dynamikken og fleksibiliteten i organisationen. Direktøren oplever, at det overenskomstmæssige system gør, at ledelsen bliver nødt til at agere meget rigtigt (A. Dirk.: 11).

### ***Videndeling og muligheder for at arbejde på tværs***

Strukturen i en innovativ organisation muliggør et samarbejde på tværs af afdelinger og faggrupper. Nogle oplever, at der er gode muligheder for at arbejde på tværs, (A. Led. 1: 13, A. Med. 1: 7, A. Med. 2: 6) mens andre oplever, at der er udfordringer knyttet til dette (A. Led. 2: 6, A. Med. 4: 5, A. Dirk.: 5). En leder forklarer, at de gerne vil arbejde på tværs, men at det er svært, fordi der er nogle gamle rutiner, som er svære at ændre (A. Led. 2: 6). En anden interviewperson fra en af genbrugspladserne siger, at de ikke har mulighed for at arbejde på tværs, og at de heller ikke skal have den mulighed. Dette begrundes med den faglige forskellighed og det, at man som 3F'er skal holde sig til sit fagområde (A. Med. 4: 5). Også direktøren ser faggrænserne som meget inddelte. Samtidig oplever hun

også, at medarbejderne er optagede af at få tingene gjort, i stedet for om det er den rigtige, der står og skruer (A. Dirk.: 5). Den interviewede tillidsrepræsentant fortæller, at de er meget inddelte i forskellige faglige organisationer og at der er en meget klar holdning til, at en 3F'er eksempelvis ikke skal tage fat i en skiftenøgle (A. Med. 4: 3). Således har det overenskomstmæssige system også betydning i forhold til mulighederne for at arbejde på tværs af fagområder. Det skal dog pointeres, at teorien ikke siger noget om at bevæge sig ind på andre fagområder. Blot at forskellig viden og ekspertise skal bringes sammen i tværfaglige teams. Hvorvidt denne stærke faginddeling har betydning for dette, kan vi på baggrund af de foretagende interviews ikke konkludere noget om.

Sammenfattende er strukturen på Amagerforbrænding på flere områder ikke understøttende for innovation. Dette skyldes blandt andet det, at Amagerforbrænding er en hierarkisk, kommunal driftsorganisation, og det overenskomstmæssige system, som vanskeliggør den dynamik, der er en forudsætning for innovation.

## **Kulturen på Amagerforbrænding**

En innovationskultur er kendetegnet ved, at der er plads til at begå fejl, at fejl betragtes som et middel til læring, at der er åbenhed og opbakning om nye ideer, samt at der er en forandrings- og risikovillighed.

### ***Cowboykultur***

Flere af de interviewede fremhæver, at Amagerforbrænding er præget af en cowboykultur, som især tidligere var stærkt funderet i organisationen (A. Dirk.: 3, A. Led. 1: 9, A. Led. 2: 4). Cowboykulturen kommer til udtryk ved, at der hele tiden arbejdes på at finde nye løsninger eller reparere på de gamle (A. Dirk.: 3) og at løsningerne gennemføres hurtigt uden at konsekvenserne gennemtænkes (A. Led. 1: 9). Problemet ved denne kultur, er ifølge direktøren, at nye ideer ofte medfører nye problemer, fordi ideerne ikke gennemtænkes og analyseres inden de igangsættes (A. Dirk.: 3). Derfor ser direktøren gerne at den del af cowboykulturen, som understøtter idegenerering, bibeholdes, mens den del som går på, at ideerne gennemføres uden planlægning ændres (A. Dirk.: 3). Set ud fra et strategisk- og procesperspektiv er det positivt, at der kommer mere fokus på hvilke ideer, der udvælges, og at der opstilles en plan for, hvordan det sikres, at de enkelte ideer bliver en succes. Den positive effekt vil dog formindskes, såfremt regler og rammer mindsker den enkeltes lyst til at komme med ideer. Hvilket især kan forekomme, hvis

reglerne og rammerne ikke giver mening for den enkelte, og hvis der ikke skelnes mellem små ideer, der bør kunne gennemføres uden den store planlægning og store ideer, hvor en planlægning kan være fornuftig.

### ***Fejl og læring***

De af de interviewede, der forholder sig til, hvordan der ses på det at begå fejl, fremhæver, at de oplever, at det er acceptabelt af begå fejl (A. Led. 2: 3, A. Med. 3: 1). Såfremt der forekommer en fejl, er kutymen den, at fejlen forsøges identificeret og analyseret med det mål at lære af den (A. Led. 1: 6, A. Med. 1: 2, A. Med. 2: 2, A. Med. 4: 2): *"Vi ser det som et middel til læring."* (A. Dirk.: 6). Direktøren for Amagerforbrænding fremhæver, at de betragter fejl som utilsigtede hændelser, fordi hændelser kan forekomme, selvom den enkelte medarbejder følger de opstillede procedurer. En utilsigtet hændelse betyder, at det ikke alene er nok at genoprette hændelsen. Såfremt hændelsen ikke skal opstå igen, skal de procedurer, der skabte hændelsen, ændres (A. Dirk.: 6). Teoretisk svarer det til forskellen mellem singel-loop læring og dobbelt-loop læring. Singel-loop opstår, når praksis *justeres* på baggrund af fejlen, og dobbelt-loop læring når praksis/procedurer *revurderes* på baggrund af fejlen. Denne opdeling er central, fordi det ofte netop er evnen til at revurdere praksis/procedurer, der ofte skaber innovation frem for småjusteringer, hvilket der er fokus på, på Amagerforbrænding.

Ligesom det er tilfældet i Integrationsministeriet og på Egebjerg Plejehjem, kan eventuelle fejl på Amagerforbrænding få alvorlige konsekvenser. Eventuelle fejl kan fx medføre personskader samt miljøproblemer (A. Med. 3: 3) og i værste instans, at der er nogen, som dør (A. Led. 1: 5). I den sammenhæng kan der argumenteres for, at der i forbindelse med fejl ikke skal være fokus på den enkelte, der har begået fejlen, men på fejlen, så der kommer fokus på læring. Det vil sige, at man går efter bolden frem for manden. De interviewede oplever denne problemstilling forskelligt. En fremhæver, at man *ikke* bliver holdt personligt ansvarlig for en fejl (A. Med. 3: 1), mens en anden fremhæver det modsatte (A. Med. 1: 2). Der er dog flere, som fremfører at grove fejl kan medføre afskedigelse (A. Led. 1: 6, A. Led. 2: 2, A. Med. 1: 2) eller at der udstedes en reprimande (A. Med. 3: 3): *"Jeg vil ikke afvise at man kan begå en fejl af en sådan karakter, at det vil medføre afskedigelse. Det kan det godt, men det er sjældent."* (A. Led. 1: 6). Det kan diskuteres, om udsigten til en eventuel fyring bidrager til en kultur, der giver den enkelte mod på fx at eksperimentere i forbindelse med innovation. Det kan her være relevant, at

skelne mellem fejl, der sker på grund af forsømmelse i arbejdet og utilsigtede hændelser. Derved kan det undgås, at der skabes myter om, at eventuelle fejl medfører fyringer. Overordnet er det positivt, at ledelsen taler om utilsigtede hændelser frem for fejl, da det flytter fokus fra, hvem der har begået hændelsen til, hvorfor den er opstået. Dette er centralt for at skabe læring, som er et vigtigt element i forhold til innovation. Omvendt er det problematisk, hvis fejl kan medføre fyringer, såfremt der ikke er tale om forsømmelse af arbejdet.

### ***Risikovillighed***

Såfremt Amagerforbrænding skal have en kultur, der støtter op omkring ideudvikling og innovation, er det centralt, at ledelsen tør satse på de risikobetonede ideer, der kommer fra medarbejderne, da innovation ifølge teorien er forbundet med risiko. Der er enighed blandt de interviewede ledere om, at de arbejder med projekter og ideer som er risikobetonede (A. Dirk.: 5, A. Led. 1: 5, A. Led. 2: 2). På den anden side argumenteres der for, at de qua deres rolle er nødt til at have en lav risikoprofil. Dette skyldes at eventuelle fejl kan medføre lukning af Københavns største forbrændingsanlæg (A. Led. 1: 10). Ledelsen forsøger at kontrollere eventuelle risici i forbindelse med udviklingsprojekter ved at foretage risikoanalyser (A. Led. 1: 14, A. Dirk.: 5). Det er forskelligt, hvordan medarbejderne vurderer Amagerforbrændings risikoprofil. To medarbejdere fremhæver, at ledelsen satser på risikobetonede projekter (A. Med. 2: 7, A. Med. 4: 7) og én medarbejder fremhæver det modsatte (A. Med. 1: 3). Sidstnævnte, der selv arbejder på udviklingsprojekter, forklarer, at risikobetonede projekter fravælges. Blandt medarbejderne er der således ikke den samme opfattelse af Amagerforbrændings risikoprofil. Såfremt ledelsen ønsker, at medarbejderne skal komme med ideer, er det vigtigt, at ledelsen formidler en risikovillighed og også i handling viser det.

### ***Forandringsvillighed***

Der er enighed blandt interviewpersonerne om, at det er forskelligt, hvordan medarbejderne har det med forandring, og dermed hvor forandringsvillige de er (A. Dirk.: 2, A. Led. 1: 3, A. Led. 2: 2, A. Med. 2: 2, A. Med. 3: 2). De interviewede giver forskellige forklaringer herpå, som afspejler de grundlæggende antagelser, der er i organisationen, og måden forandringsvilligheden anskues. En leder fremhæver, at den enkeltes forandringsvillighed afhænger af uddannelsesniveau: ”*Jo mindre uddannelse, jo mindre forandringsvillighed.*” (A. Led. 1. 3). Han forklarer det med, at dets længere ens

uddannelse er, dets større indsigt har den enkelte i, hvad der skal ske, hvilket gør at mulighederne for at påvirke det bliver større. Det fremhæves også som en forklaring af en medarbejder, der ikke selv har en lang uddannelse (A. Med. 3: 6). Eksemplerne viser, at der i organisationen er en antagelse om, at ansatte uden en lang uddannelse er mindre forandringsvillige. Teoretisk er dette problematisk, fordi de grundlæggende antagelser er styrende for den enkeltes adfærd, hvilket gør det svært for denne gruppe medarbejdere at udvise forandringsvillighed. Flere af de interviewede medarbejdere uden en lang uddannelse fremhæver, at de oplever forandring blive presset ned over dem (A. Med. 1: 2, A. Med. 3: 3). En af de interviewede fortæller: *"Det kom ligesom noget, de lige havde hivet ud af skuffen. Der var ikke nogen, der kunne sige fra. Det var faktisk et ultimatum. Det blev presset nedover hovedet på os."* (A. Med. 3: 3). Dette kan yderligere skabe en barriere for medarbejderens forandringsvillighed, da det er vigtigt, at medarbejderne involveres i forandringer og dermed føler ejerskab. Endelig er det relevant at fremhæve, at Amagerforbrændings forandringsvillighed også hæmmes af en tendens til at gøre, som "man plejer" (A. Led. 1: 14, A. Med. 3: 3): *"Vi gør, som vi altid har gjort ... den tanke ligger i baghovedet på rigtige mange af vores medarbejdere."* (A. Led. 1: 14). En tendens, der kan være problematisk ifølge teorien, fordi det medfører, at man glemmer at stille spørgsmålstejn ved måden, man arbejder på.

### ***Idesupport***

Såfremt forandringer ikke skal være forbeholdt de få, er det vigtigt, at ledelsen er åbne overfor ideer og opmuntrer hertil. Dette giver de interviewede ledere udtryk for, at de er meget opmærksomme på (A. Led. 1: 2, A. Led. 2: 2). De ønsker at fremme en kultur, hvor alle kan henvende sig med deres ideer til ledelsen (A. Led. 1: 2). Alle de interviewede medarbejdere udtaler, at de har mulighed for at komme med nye ideer (A. Med. 1: 1, A. Med. 2: 1, A. Med. 3: 2, A. Med. 4: 1): *"... man har mange muligheder for, at komme med ideer, og der bliver også taget højde for dem."* (A. Med. 3: 2). De fleste føler også, at de bliver opfordret til at komme med ideer (A. Med. 2: 3, A. Med. 3: 4, A. Med. 4: 2). Betragtes det teoretisk, er det positivt, at de interviewede oplever, at ledelsen er åben og modtagelig overfor ideer, da der dermed er en opbakning hertil.

Sammenfattende er kulturen på Amagerforbrænding både understøttende og hæmmende for innovation. Det er positivt, at der er en åbenhed og opbakning til nye ideer, at der *ikke* hersker en nulfejlskultur og at fejl bidrager til læring. Omvendt er det problematisk at

grove fejl kan medføre fyring, hvis der ikke er tale om en forsømmelse af arbejdet. Herudover er det problematisk at organisationens forandringsvillighed begrænses af uddannelsesniveau, manglende inddragelse og en tendens til at gøre som ”man plejer”. Endvidere er det problematisk, at der er forhold, der begrænser risikovilligheden.

## **Strategi og mål**

Amagerforbrænding arbejder ikke systematisk med innovation (A. Dirk.: 1), hvilket også ses afspejlet i den cowboykultur, som præger organisationen. Til gengæld indgår innovation som en del af deres strategi, og innovation bliver brugt til at profilere organisationen, som en innovativ organisation (A. Dirk.: 2). På dette område adskiller Amagerforbrænding sig fra Egebjerg Plejehjem og Integrationsministeriet. En leder fremhæver, at den overordnede strategi indeholder et innovationsmål, som går på, at Amagerforbrænding ønsker at være innovativ og fremme den innovative proces (A. Led. 1: 1). I den første del af målet: Amagerforbrænding ønsker at være innovativ (A. Led. 1: 1), bliver innovation gjort til et mål i sig selv. Teoretisk argumenteres der for, at innovation *ikke* kan være et mål i sig selv, fordi innovation er en proces. Anden del af målet: Amagerforbrænding ønsker at fremme den innovative proces (A. Led. 1: 1), er i overensstemmelse med den opstillede teori, fordi innovation her gøres til et procesmål. Det vil sige innovation skal medvirke til, at Amagerforbrænding når organisationens mål. Set fra et strategisk perspektiv er det positivt, at der er opstillet mål for innovation, især i forhold til anden del af målet, hvor innovation er et procesmål. Derimod er det problematisk, at Amagerforbrænding ikke har opstillet en generel innovationsstrategi, der sikrer, at organisationens arbejde med innovation er systematisk og som følge heraf strategisk.

### ***Mål med plads til kreativitet***

De interviewede ledere fremhæver, at de ikke gør noget eksplicit for at sikre, at de mål, der opstilles for den enkelte, skaber plads til at være kreativ og innovativ i opgaveløsningen. (A. Led. 1: 12, A. Led. 2: 5). Dette er problematisk, fordi målene ifølge teorien kan sikre, at der skabes rum til kreativitet og nytækning. En af interviewpersonerne giver udtryk for, at de mål, der er opstillet for hans arbejde, ikke er præcise, og at hvis der opstår en ide, der falder uden for målene, prioriteres denne på bekostning af målene (A. Med. 1: 6). Modsat kommer en anden interviewperson med et eksempel på et mål, som giver vedkommende

mulighed for at arbejde kreativt og innovativt, hvilket understøtter innovation. Målet går på, at de i afdelingen skal øge affaldsmængden til genanvendelse enten ved at reducere affald til forbrænding eller deponering (A. Med. 2: 7-8). Et eksempel som med fordel kunne udbredes.

### ***Udvælgelseskriterier***

Det er forskelligt, hvorvidt de interviewede ledere udvælger ideer på baggrund af den overordnede strategi, og hvilke kriterier de udvælger ideer på baggrund af (A. Led. 2: 4, A. Led. 1: 7). Det manglende fokus ses afspejlet hos medarbejderne, der ikke har en fælles opfattelse af, hvilke kriterier ledelsen udvælger ideer på baggrund af (A. Med. 1: 4, A. Med. 2: 5, A. Med. 3: 6, A. Med. 4: 4). Dette er ifølge teorien problematisk, da det mindsker klarheden omkring, hvilke ideer ledelsen efterspørger således, at de overordnede mål nås. Ligesom det begrænser organisationens muligheder for at arbejde strategisk med innovation.

Sammenfattende viser analysen af strategi og mål i Amagerforbrænding, at der ikke er udarbejdet en overordnet strategi for innovation, ligesom der ikke er udarbejdet kriterier for ideudvælgelse, der sikrer, at de ideer, der udvælges, bidrager til den overordnede strategi. Der arbejdes heller ikke systematisk med at sikre, at de ansatte har mål, der giver dem plads til at tænke nyt i opgaveløsningen. Der arbejdes således ikke strategisk med innovation. Til gengæld er det positivt, at Amagerforbrænding har opstillet et mål for innovation, hvor innovation betragtes som et procesmål.

### **Innovationsproces**

Amagerforbrænding har udviklet en projektmodel, der gælder for hele organisation, og som er ved at blive implementeret. Før blev projektstyringen kørt forskelligt under de respektive projekter (jf. bilag 2). Direktøren fortæller, at de har udviklet og indført et generelt projektstyringssystem for at sikre, at projekterne kører rigtigt, da det ikke har fungeret optimalt tidligere (A. Dir.: 7). Projektmodellen består af fire faser, der blandt andet omfatter de samme krav som dem, der er opstillet i teorien omkring test og planlægning. Projektmodellen muliggør desuden en læring, idet der kan rykkes frem og tilbage mellem faserne (jf. bilag 2). Projektmodellen indeholder således de forskellige forhold, der teoretisk foreskrives, at organisationen skal være gearet til efter udvælgelse af ideer. Dog indeholder projektmodellen ikke indfangelse og udvælgelse af ideer (A. Dir.:

7, A. Led. 1: 6), hvilket fremhæves i teorien som vigtigt, at organisationen har opstillet rammer for, for dermed at kunne skabe innovation. I det følgende afsnit vil vi fokusere på, hvorledes rammerne er i Amagerforbrænding for dette.

### ***Indfangelse og udvælgelse af ideer***

Direktøren udtaler, at hun har foretaget en udskiftning i ledergruppen, fordi hun gerne ville have ledere, der var bedre til at lytte til medarbejdernes ideer, få ideerne fremelsket og bruge de forslag, der kommer (A. Dirk.: 5). Til indsamling af ideer har Amagerforbrænding en forslagskasse (A. Led. 1: 2, A. Dirk.: 5). For forslagskassen er der knyttet procedurer, der skal sikre, at ideen kommer frem til den rigtige leder, og at der kommer en tilbagemelding på ideen til medarbejderen, der har stillet forslaget. Hvis ideen er god, er der en belønning på ca. 500-1000 kr. til medarbejderen (A. Led. 1: 8). Flere af medarbejderne er bevidste om, at forslagskassen kan anvendes (A. Med. 1: 1, 3, A. Med. 3: 4), men den benyttes ikke så meget, da der kun kommer ca. en-to ideer i forslagskassen om måneden (A. Led. 1: 2). Direktøren mener heller ikke, at det er forslagskassen, der driver innovationen. Hun mener endvidere, den har fungeret som lynafleder for medarbejdere, der ikke kunne komme igennem med deres ideer til leder (A. Dirk.: 5). Denne funktion mener en af medarbejderne, at den stadig har. Han mener, at forslagskassen er den sidste mulighed for at komme med ideer. Men at det også muliggør, at alle ideer kan fremsættes et sted i organisationen (A. Med. 1: 1, 3). En af lederne fremhæver i den sammenhæng, at forslagskassen er en måde, hvor alle har mulighed for at komme med sine ideer. Da nogle i personalegruppen er bogligt svage, mener han, de har det bedre med at skrive ideen ned evt. i samarbejde med en anden, i stedet for selv at skulle gå til lederen (A. Led. 1: 2). På baggrund af teorien kan det diskuteres, om der burde være en forslagskasse. Hvis den har funktion som lynafleder, kan det være en indikation på, at der nogle steder kan være et problem med at gå til sin leder med sine ideer. Men på den anden side, selvom man i en stor organisation forsøger at bygge rammer, der sikrer rum for ideer, kan der opstå udfordringer, der kan besværliggøre det. Derved er forslagskassen en god måde at få de sidste ideer samlet op, ligesom det kan hjælpe, hvis medarbejderne har svært ved at gå til deres leder.

Lederne fortæller, at de forsøger at involvere deres medarbejdere i at komme med ideer ved deltagelse i de møder, der afholdes på det område, de er ledere for. Ligeledes ved at signalere, at medarbejderne altid kan komme til dem med ideer (A. Led. 1: 2, 4, A. Led. 2:

2). En af lederne fremhæver, at medarbejderne altid kan få fat i dem på mail og over telefonen, ligesom ideer også kan komme via deres indrapporteringsystem. De ideer, der kommer ind, forsøger hun at strukturere, så de kommer med de rigtige steder, og få dem frem, når det passer ind (A. Led. 2: 2). Alle medarbejderne siger, at de ved, hvem de skal gå til med deres ideer (A. Med. 1: 1, 3-4, A. Med. 2: 1, A. Med. 3: 2, A. Med. 4: 3). Og flere udtrykker også, at ideerne bliver taget seriøst af ledelsen (A. Med. 1: 4, A. Med. 3: 1, A. Med. 2: 4-5). En af medarbejderne fortæller, at han tit diskuterer ideerne med sine kollegaer eller går til sine kollegaer, der sidder med i det udvalg, som ideen omhandler, hvorefter de tager dem med på udvalgsmøderne (A. Med. 2: 2, 4). En medarbejder udtrykker dog, at han mener ledelsen tit vælger de ideer, der er ledelsens egne (A. Med. 4: 1-3). Teoretisk fremhæves det, at det er vigtigt, at medarbejderne føler, at der er åbenhed til at komme med ideer, og at der bliver taget hånd om dem. Det er derimod et problem, hvis der er flere end den ene interviewede på forbrændingen, der føler, at ledelsen underminerer de ideer medarbejderne kommer med. Det kan bremse deres motivation til at komme med ideer.

På Amagerforbrænding er der ikke opstillet eller italesat kriterier for ideudvælgelsen jf. analysedel om strategi og mål (I. Led. 1: 5, I. Led. 3: 9), hvilket ifølge teorien er vigtigt for at understøtte innovation. Medarbejderne nævner forskellige faktorer, som de mener, ideerne vælges på baggrund af (A. Med. 1: 4, A. Med. 2: 5, A. Med. 3: 6). Den forskellige opfattelse kan være et problem, som diskuteret i analysedelen om strategi og mål. Derimod siger flere af de interviewede, at der bliver givet tilbagemeldinger om, hvorfor ideer bliver henholdsvis valgt og fravalgt (A. Led. 2: 6, A. Med. 2: 2, A. Med. 3: 7). Dette kan være med til at guide medarbejderne, men det er bedre at have kriterier, der er mere synlige.

I henhold til genereringen af ideer blandt medarbejderne er det også væsentligt om de føler, at de har tid til det. Der er ikke afsat eksplicit tid til at udvikle og arbejde med ideer på Amagerforbrænding (A. Led. 2: 12). Til gengæld oplever flere af de interviewede, modsat de interviewede i Integrationsministeriet og på Egebjerg plejehjem, at de har tid til dette (A. Med. 2: 5, A. Med. 3: 6, A. Med. 4: 3). Dette er interessant, da en af de interviewede ledere peger på, at tid til ideudvikling er forbeholdt privatlivet. Han fremhæver dog også, at det ikke er sådan, at den enkelte ikke må tage sig tid til at sidde og tænke store tanker (A. Led. 1: 13). Det er positivt, at medarbejderne føler, de har tid til udvikle og arbejde med ideer.

### ***Gennemførelse af ideer***

En af medarbejderne fremhæver, at selvom ledelsen lytter til dem, kan det godt være vanskeligt at gennemføre tiltag, da Amagerforbrænding er hierarkisk jf. analysedelen om organisationsstruktur. Tingene sker ikke fra den ene dag til den anden (A. Med. 3: 2, 6). Ting i småtingsafdelingen er de dog gode til at få sat i gang og gennemføre med det samme (A. Med. 4: 1-3, A. Med. 3: 2, 6), men hvis det er ideer, der koster en del, skal ideerne rundt om flere, og det kan godt tage lidt tid (A. Med. 3: 2, 6). En af lederne fortæller også, at når der kommer en ide ind på ledelsesplan, som de synes er god, så nedsættes der en gruppe, der analyserer ideen og får ideen vurderet. På baggrund heraf vurderer ledelsen, om den skal videre til bestyrelsen (A. Led. 1: 5). Dette kan betragtes som en lang udvælgelsesproces. Ifølge teorien det er godt, at ideer vurderes. Samtidigt kan det være problematisk, hvis medarbejderne synes, det er besværligt at få ting gennemført, da det kan ødelægge deres motivation til at komme med ideer. Til gengæld er det positivt, at flere medarbejderne fremhæver, at ledelsen er god til at inddrage medarbejderne ved projekter, der sættes i gang (A. Med. 1: 2, A. Med. 2: 4-5, A. Med. 3: 8). Således bliver ideerne udbredt til medarbejderne i organisationen. Som fremhævet i teorien kan det give en empowerment af medarbejderne og et øget ønske om at deltage i fremsættelsen af ideer.

### ***Kilder***

Flere af de interviewede fortæller, at mange ideer kommer fra medarbejderne (A. Led. 1: 6, A. Led. 2: 3, A. Med. 2: 3), men også fra input fra eksempelvis kunder og fra politisk hånd (A. Led. 1: 6, A. Led. 2: 3, A. Med. 2: 3, A. Med. 3: 6). Flere fremhæver endvidere, at mange af ideerne kommer fra ledelsen (A. Med. 1: 3, A. Med. 3: 5, A. Med. 4: 1-3). En medarbejder mener, at det er fordi, lederne sidder med på møder, hvor tingene bliver luftet første gang, og interviewpersonen efterlyser, at det er medarbejderne, der skal deltage i disse (A. Med. 1: 3). Idet ideer ifølge teorien findes overalt i organisationen, kan det være problematisk, at det i høj grad er ledelsen, der kommer med ideer.

Sammenfattende kan det fremføres, at Amagerforbrænding har gode forhold for indsamling af ideer. Selvom der ikke er opstillet kriterier for udvælgelsen af ideer, får medarbejderne tilbagemeldinger på de ideer, de fremsætter. Som en konsekvens af de lange beslutningsprocesser kan nogle ideer være svære at gennemføre, hvorimod ideer i småtingsafdelingen hurtigt bliver gennemført.

## **Incitamentsstruktur**

Teoretisk fremhæves det, at det for innovation er vigtigt, at organisationer har en incitamentsstruktur, der støtter op om måden, hvorpå medarbejdere bliver motiveret til at komme med ideer og være kreative, samt at der er en opfattelse af, at alle kan være kreative.

### ***Kreativitet***

Af interviewene fremgår det, at det er opfattelsen på Amagerforbrænding (A. Dirk.: 8, A. Led. 1: 9, A. Led. 2: 4, A. Med. 2: 6, A. Med. 3: 7, A. Med. 4: 4). Det er dog interessant i den sammenhæng, at en af lederne også udtaler, at kun en fjerdedel af den pågældendes medarbejdere er kreative (A. Led. 2: 4). Det kan hænge sammen med, at flere af de interviewede fremhæver, at nogle er bedre til at være kreative end andre (A. Dirk.: 8, A. Led. 1: 9, A. Med. 3: 6), hvilket to af de interviewede mener, afhænger af den uddannelse man har (A. Led. 1: 9, A. Med. 3: 6). Alle har altså muligheden for at være kreative, men graden af det afhænger af ens viden, hvilket også fremhæves i teorien. Her blev det fremført, at kreativitet er en fælles mængde af kreative evner, viden og motivation.

### ***Incitamentsstruktur***

Alle medarbejderne udtrykker, at de indre motivationsforhold generelt er motiverende for deres arbejde (A. Med. 1: 5, A. Med. 2: 6, A. Med. 3: 7, A. Med. 4: 4), og at det er indre motivationsforhold, der motiverer dem til at komme med ideer (A. Dirk.: 8, A. Led. 1: 10, A. Led. 2: 5, A. Med. 1: 6, A. Med. 2: 7, A. Med. 3: 7, 8, A. Med. 4: 4). En medarbejder udtaler, at han er stolt af at kunne være med til at skabe et bedre miljø, og at det motiverer ham til at komme med ideer (A. Med. 1: 6). Flere medarbejdere udtaler desuden, at en økonomisk belønning ikke vil motivere dem til at komme med ideer (A. Med. 3: 4, 7-8, A. Med. 2: 7, A. Led. 1: 8). Igen fremhæver flere, at motivationen udspringer af, at de identificerer et problem, som skal løses eller af det at finde en bedre løsning på eksisterende måder at gøre tingene på (A. Med. 2: 2, A. Med. 3: 7, 8, A. Med. 4: 4). Dette kan betragtes ud fra et andet teoretisk perspektiv. I teorien fremhæves det på baggrund af Joseph A. Schumpeters argumenter, at glæden ved at kreere og løse problemer er det, der motiverer den enkelte til at være kreativ.

De interviewede oplever således, at det er den indre motivation, der motiverer dem til kreativitet og i arbejdet generelt. Det er derfor vigtigt, at Amagerforbrænding har en incitamentsstruktur, der støtter op om den indre motivation. De fleste af de interviewede fremhæver, at de anerkendes for nye ideer og tildeles ansvar (A. Dirk.: 8, A. Led. 1: 8, A. Led. 2: 5, A. Med. 2: 6, A. Med. 3: 7). Altså motivationsforhold, der fordrer indre motivation, som fremhæves teoretisk.

Derudover anvendes der også økonomiske incitamentersom belønning for ideer i forbindelse med forslagskassen på Amagerforbrænding. Teoretisk fremføres det som problematisk, hvis det skubber den indre motivation ud. På Amagerforbrænding anvendes der ikke store beløb. En af lederne siger, at det er udmærket, at de anvender mindre beløb, da det er en cadeau til medarbejderne (A. Led. 1: 8). Det kan således mere betragtes som en materiel anerkendelse, der sender et signal til medarbejderne om, at ledelsen er lydhøre overfor ideer. Selvom det er den indre motivation, som motiverer medarbejderne til at komme med ideer, kan det være et problem at fjerne belønningen. Som også direktøren fremhæver (A. Dirk.: 11). Det lægger sig nemlig op af Frederick Herzbergs argumenter om hygiejnefaktorer, hvor udeblivelsen af materielle forhold, der er forventet, kan skabe utilfredshed blandt medarbejderne og sænke medarbejdernes motivation til at komme med ideer.

Som nævnt i teorien kan tidspres sænke medarbejderes indre motivation til at komme med ideer. På Amagerforbrænding oplever flere af de interviewede, modsat Integrationsministeriet og Egebjerg Plejehjem, at de har tid til udtænke ideer (A. Med. 2: 5, A. Med. 3: 6, A. Med. 4: 3), hvilket er positivt for motivationen til at komme med ideer.

Sammenfattende er opfattelsen på Amagerforbrænding, at alle kan være kreative. Desuden bliver medarbejderne motiveret af den indre motivation til at komme med ideer og være kreative, hvilket incitamentsstrukturen støtter op om. Derudover anvendes der også økonomiske incitamentersom, hvilket der argumenteres for kan være problematisk at fjerne.

## *Sammenfatning - forskelle og ligheder*

De organisatoriske rammer for innovation er nu analyseret i tre forskellige offentlige organisationer. På baggrund af dette kan der identificeres en række ligheder og forskelle, som vil blive sammenfattet her. Metodisk kan der argumenteres for, at de organisatoriske rammer, som er fælles for de tre organisationer, kan være generelle for alle offentlige organisationer. Derimod vil der ikke kunne foretages generaliseringer, hvor de organisatoriske rammer er forskellige, men disse rammer kan betragtes som en tendens for netop den type organisation. Endvidere foretages der på nogle områder en modificering af specialets teoriapparat og de fem forhold, der teoretisk er en forudsætning for innovation. Dette skyldes blandt andet, at den offentlige sektor er underlagt nogle særlige krav og vilkår, som teorien ikke tager højde for.

Der er forskel på, hvordan *organisationsstrukturene* understøtter mulighederne for at skabe innovation i de tre organisationer. Det er dermed ikke muligt at sige noget generelt om strukturens indflydelse på mulighederne for at skabe innovation i offentlige organisationer. Der kan ses en tendens til at jo tættere organisationen er på det politiske niveau, des mere mekanisk er strukturen. Egebjerg Plejehjem er kendetegnet ved en flad og uformel struktur, hvor beslutningskompetencen er uddelegeret, hvilket er positivt for innovationsevnen. Modsat besidder Amagerforbrænding og Integrationsministeriet flere karakteristika fra den mekaniske organisationsstruktur, hvilket på flere områder ikke er understøttende for innovation. I forhold til de to organisationer med en mekanisk struktur er Integrationsministeriet i højere grad end Amagerforbrænding præget af regler, kontrol, formalisering og standardisering og i Integrationsministeriet skaber strukturen endvidere problemer i forhold til at arbejde på tværs af organisationen. For Amagerforbrænding og Integrationsministeriet er strukturen medvirkende til at sikre sikker drift og effektivitet, og specielt for Integrationsministeriet er strukturen medvirkende til at minimere risiko for fejl.

I forhold til *organisationskulturen* er det muligt at identificere en række ligheder og forskelligheder for de tre organisationer. Det første fællestræk er, at der er opbakning og åbenhed overfor nye ideer, hvilket er positivt i forhold til innovation. Andre fællestræk, som er mindre positive i forhold til innovation, er en manglende forandringsvillighed, der kommer til udtryk ved, at der holdes fast i ”vi plejer”. Endvidere er det mindre positivt, at organisationernes risikovillighed begrænses af etiske hensyn, som det er tilfældet på

Egebjerg Plejehjem, af forsøgene på at eliminere fejl, hvilket er tilfældet i Integrationsministeriet og på Amagerforbrænding. Der er dog forskel på, hvordan der ses på fejl, hvordan eventuelle fejl håndteres, og hvilken indflydelse det har på kulturen. Integrationsministeriet skiller sig ud fra de to andre organisationer i forhold til, at der kan identificeres en egentlig nulfejlskultur, som gennemsyrrer hele organisationen. Dette skyldes en frygt for at begå fejl, der kan have retssikkerhedsmæssige konsekvenser for borgerne, som i sidste ende kan medføre, at ministeren eller regeringen må gå af. Denne frygt genfindes ikke på samme måde i de to andre organisationer. Her er frykten for at begå fejl knyttet til en frygt for, at fejl skal koste en beboer livet, eller at der ikke kan forbrændes affald i hele København. Der er således en tendens til, at nulfejlskulturen er stærkere, jo tættere organisationen er på det politiske system. Denne nulfejlskultur er negativ i forhold til innovation, men kan samtidig opfattes som positiv i forhold til at sikre borgernes retssikkerhed.

Den valgte kulturteori tager ikke højde for de krav og vilkår, som offentlige organisationer er underlagt, fordi den er udviklet til den private sektor. Teorien bør derfor modificeres så den sætter fokus på, hvordan de modsatrettede hensyn, den offentlige sektor er underlagt, kan efterleves. Det vil sige, hvordan de offentlige organisationer kan skabe en kultur, hvor der er plads til at begå fejl og eksperimentere, uden at dette går ud over borgernes retssikkerhed, samtidig med at det er etisk forsvarligt.

I forhold til *strategi og mål* er det fælles for alle tre organisationer, at de *ikke* har et strategisk sigte med innovation til trods for, at alle tre organisationer ønsker at fremme innovation. Dette medfører, at ingen af de tre organisationer har kriterier for udvælgelse af ideer, og det er forholdsvis tilfældigt, hvordan ideer fravælges eller udvælges. Dette kommer til udtryk på forskellig vis i de tre cases. I Integrationsministeriet kommer det til udtryk ved, at der mangler en rød tråd eller sammentænkning af ideerne, og på Amagerforbrænding ses dette ved den cowboykultur, der hersker, hvor der er mange ideer, men der mangler koordinering og vurdering af disse, mens det på Egebjerg Plejehjem ses ved, at ideerne sker i det små. Der er således en generel tendens til, at der mangler en overordnet strategi for, hvor offentlige organisationer vil hen med innovation, hvilket vanskeliggør mulighederne for at fremme innovation. Endvidere er det kun Amagerforbrænding, der har formuleret et mål for organisationens arbejde med innovation.

I forhold til de mål, der er opstillet for medarbejdernes daglige arbejde er der forskel på, om målene giver mulighed for at tænke kreativt. I alle tre organisationer er der medarbejdere, der har arbejdsopgaver eller mål, som muliggør nytænkning og kreativitet, og medarbejdere der ikke har dette. Det er derved generelt forskelligt, hvordan målene eller arbejdsopgaverne for medarbejderne påvirker medarbejdernes muligheder for at skabe innovation.

I forhold til *innovationsproces* er det fælles for de tre organisationer, at de ikke har faste procedurer for hele innovationsprocessen, men der anvendes projektmodeller i forbindelse med større projekter. De tre organisationer har endvidere det til fælles, at de har mindre fokus på ideindsamling og udvælgelse af ideerne til videre gennemførelse. Det er dog forskelligt, hvilke problemer der er knyttet hertil. Integrationsministeriet har problemer med indsamling og udvælgelse samt gennemførelse af ideer, hvor det ofte er den, der får ideen, der skal udføre den og at der i flere tilfælde mangler ressourcer til implementeringen af ideer. Derimod har Egebjerg Plejehjem gode forhold for indfangelse af ideer og til dels for udvælgelse af ideer, men fordi det er en uformel tilgang, er der nogle problemer, der påvirker gennemførelsen af ideer. Amagerforbrænding har gode forhold for indsamling af ideer, men de har problemer, på grund af deres lange beslutningsprocesser, for gennemførelsen af ideer. Det er således problematisk, at der ikke er opstillet bedre forhold for indsamlingen og udvælgelsen af ideer. Kilderne til innovation er forskellige i de tre cases. Dette er såvel medarbejdere, ledere, politikere og borgere. Tendensen er dog, at jo længere væk organisationen er fra borgerne, jo mindre inddrages de, og dets mere fylder ledelsens ideer.

I forhold til *incitamentsstruktur* er det fælles for de tre organisationer, at opfattelsen er, at alle kan være kreative. I Integrationsministeriet har de juridisk prægede medarbejdere dog svært ved at se sig selv som kreative, og kreativitet er mest knyttet til integrationsområdet end til det juridisk prægede udlændingeområde. Dette er problematisk, da organisationen derved ikke udnytter hele det kreative potentiale, der er for organisationen. For alle tre organisationer er det fælles, at alle medarbejderne er drevet af en indre motivation i forhold til at komme med ideer og være kreative. Økonomisk belønning for ideer anvendes i mindre omfang på Amagerforbrænding og Egebjerg Plejehjem, men ikke i Integrationsministeriet. I Integrationsministeriet er der ikke bygget en ordentlig incitamentsstruktur op omkring det, siden flere medarbejdere ikke oplever, de får ros og

anerkendelse. Det er et problem, fordi ros og anerkendelse understøtter den indre innovation og derved motivationen til at komme med ideer. Derimod understøtter incitamentsstrukturen den indre motivation i de to andre organisationer.

Sammenfattende viser foregående analyse, at de tre offentlige organisationers organisatoriske rammer på nogen områder er sammenfaldende og på andre områder er forskellige. Det betyder, at det vil være forskelligt, hvilke organisatoriske rammer som de offentlige organisationer skal ændre for at fremme innovation. Til trods for dette finder vi det relevant at tage afsæt i de organisatoriske udfordringer, som er blevet identificeret i analysen, i den efterfølgende diskussion af, hvordan det er muligt at styrke rammerne for innovation i offentlige organisationer.

# Kapitel 7

## Hvordan fremmes innovation i offentlige organisationer?

I dette kapitel vil det blive diskuteret, hvordan det er muligt at styrke rammerne for innovation i offentlige organisationer. Vi opstiller ni anbefalinger til, hvordan ledelsen kan styrke de organisatoriske rammer for innovation. Udgangspunktet for anbefalingerne er de udfordringer, der er identificeret i forhold til de organisatoriske rammer for innovation i de tre organisationer. Anbefalingerne behandler både de generelle udfordringer, der er identificeret og som er fælles for de tre organisationer, men også de udfordringer, der kun er gældende for enkelte cases, fordi dette kan være relevant for andre offentlige organisationer, der besidder samme karakteristika.

- **Identificer det strategiske sigte med innovation**

Analysen viste, at ingen af de tre organisationer arbejder strategisk med innovation eller har opstillet udvælgelseskriterier for nye ideer, og at det kun er én organisation, der har opstillet et mål for deres arbejde med innovation. Konsekvensen heraf er, at det er ledernes subjektive vurderinger, der afgør om en ide udvælges, frem for udvælgelseskriterier, der sikrer, at ideerne er i overensstemmelse med en overordnet strategi. Ønsker ledelsen at fremme innovation er det vigtigt, at der identificeres et mål med innovation, uden at innovation bliver et mål i sig selv, men et middel til at opnå organisationens mål. Arbejder organisationen strategisk med innovation er det centralt, at de nye ideer bidrager med at opnå organisationens mål, hvilket udvælgelseskriterierne kan understøtte. Samtidig er det en grundpræmis for offentlige organisationer, at de er politisk styret, hvorfor organisationers mål og strategier ændres efter de politiske vinde, og det kan derfor være en udfordring at få dette strategiske sigte. Hvis der fra politisk side er et ønske om at fremme innovation i de offentlige organisationer er det vigtigt, at der fra politisk side er opmærksomhed på, at innovation ikke bør være et mål i sig selv, men en måde at opnå de mål, der er opstillet fra politisk hånd.

- **Skab en tohåndet organisation**

Analysen viste, at der er forskellige organisationsstrukturer i de tre organisationer, og at dette har forskellig betydning for organisationernes innovationsevne. To af organisationerne har flere organisatoriske karakteristika, som kendetegner den mekaniske struktur, hvilket er negativt i forhold til innovation. Samtidig er det en grundpræmis, at de offentlige organisationers ydelsesproduktion er kompleks, og at der er krav om at sikre retssikkerhed og ligebehandling. Den mekaniske struktur understøtter en stabilitet og forudsigelighed i opgavevaretagelsen, der kan sikre dette, men hæmmer innovation. I denne forbindelse kan der stilles spørgsmålstejn ved, om en struktur med en høj grad af fleksibilitet og lille grad af kontrol og standardisering, som er velegnet i forhold til innovation, vil være en egnet struktur for de offentlige organisationer, som netop er underlagt en række rammebetingelser i form af love og standarder, som skal følges for at sikre borgernes retssikkerhed. En måde, hvorpå offentlige organisationer kan håndtere denne udfordring, er ved at skabe en organisation, der integrerer de bedste karakteristika fra to ellers ofte modsatrettede organisationsformer: Stabiliteten fra den mekaniske struktur samt dynamikken fra den flade, organiske struktur. For Integrationsministeriet kunne dette eksempelvis gøres ved, at sagsbehandlingen fortsat var underlagt de klassiske hierarkiske strukturer, som er medvirkende til at minimere fejl, mens de personer i Integrationsafdelingen, der arbejdede på udviklingsprojekter blev hevet ud af disse hierarkiske strukturer, der hæmmer innovation, og blev placeret under topledelsens direkte kontrol. Beslutningsprocessen bliver dermed kortere og medarbejderne vil føle, at ændringer og beslutninger kan udføres effektivt og hurtigt. Samtidig er det også vigtigt, at der skabes en kultur i de udviklingsorienterede enheder, som understøtter innovation.

- **Eliminer nulfejlkulturen, der hvor det er hensigtsmæssigt**

I analysen blev der identificeret en nulfejlskultur, som knytter sig til Integrationsministeriet og en generel opmærksomhed på fejl i de tre organisationer. Konsekvensen heraf er forskellig i de tre cases. I Integrationsministeriet viser det sig i måden arbejdet er organiseret på og ved at fejl ikke accepteres. På Egebjerg Plejehjem og Amagerforbrænding viser det sig ved, at fejl forsøges indfanget og analyseret. Ifølge teorien skal det være acceptabelt at begå fejl, hvis innovation skal blomstre. I den offentlige sektor kan det have store konsekvenser, hvis der begås

fejl. En central udfordring for offentlige organisationer er derfor, hvordan der skabes rum for nysgerrighed og eksperimenter, hvis der ikke må begås fejl. En måde at håndtere denne udfordring er, ved at skelne mellem de områder i organisationen, hvor det er muligt at begå fejl, uden at det får vidtrækkende konsekvenser, således at nulfejlskulturen ikke gennemsyrrer hele organisationen. I Integrationsministeriet er der eksempelvis forskel på konsekvenserne af fejl i Udlændingeafdelingen, hvor de sidder med juridisk sagsbehandling, og i Integrationsafdelingen hvor de sidder med udviklingsorienterede integrationsprojekter. Som det er nu, gennemsyrrer nulfejlskulturen hele organisationen også de mere udviklingsorienterede områder, hvilket hæmmer innovation. Det er således centralt, at der skelnes mellem hvor i organisationen, det er acceptabelt at begå fejl. Samtidig er det også essentielt for begge afdelinger, at nulfejlskulturen ikke påvirker områder omkring interne anliggender eller den interne organisering. I Integrationsministeriet har det fx ikke stor betydning, hvorvidt der er stavefejl i ”mavebælterne” eller ej.

- **Gør op med ”vi plejer”**

I analysen blev det identificeret, at der i de tre organisationer er forskellige forhold i forbindelse med kulturen, der begrænser deres forandringsvillighed såsom uddannelsesniveau, manglende medarbejderinddragelse og embedsmandskultur. Fælles for de tre organisationer er, at forandringsvilligheden begrænses af en tilbøjelighed til at gøre som ”man plejer”. Konsekvensen heraf er blandt andet, at der er medarbejdere og ledere, som oplever, at det kan være svært at komme igennem med nye tiltag. Innovation er synonymt med forandring. I de offentlige organisationer skal der gøres op med: ”Sådan plejer vi at gøre”. Ledelsen skal signalere, at det er legitimt at stille spørgsmålstejn ved måden, tingene gøres på og ved selv at bryde med vanerne. Holder man fast i det, der altid har virket, hæmmer det nytænkning og innovation.

- **Se alle som et kreativt potentiale**

I forhold til incitamentsstruktur viste analysen, at ledelsen i de tre organisationer anerkender, at alle medarbejdere har et kreativt potentiale, men at kreativitet i praksis i én af organisationerne er knyttet til afdelinger og personer i organisationen. Det betyder, at den pågældende organisation ikke udnytter det fulde

kreative potentiale. Offentlige organisationer bør få øjnene op for det kreative potentiale, der er i deres organisation. Kreativitet er for alle, og det skal ledelsen signalere. Det er ligegyldigt, hvilken faglig baggrund man har. Det centrale er, at man har viden inden for sit felt og en motivation til at være kreativ.

- **Anerkend medarbejdere for innovation**

I forhold til incitamentsstruktur viste analysen, at det er den indre motivation, der motiverer interviewpersonerne i de tre organisationer til innovation og at det er immateriel anerkendelse fra ledelsen, som er vigtigt. Det betyder, at interviewpersonerne ikke betragter økonomiske incitamenter som betydningsfulde og de anvendes da også i mindre grad i to af organisationerne. Økonomiske incitamenter vil derfor have en begrænset effekt i forhold til at motivere medarbejderne til innovation. Det er den indre motivation, der motiverer til innovation. For at motivere til innovation er det derfor vigtigt, at ledelsen synligt anerkender medarbejdere for deres nye ideer og at medarbejderne får frihed til udførelsen af deres opgaver, og ikke mindst at der er tid til ideudvikling.

- **Opstil mål, der giver plads til nytækning og kreativitet**

I forhold til analysen af strategi og mål, tegner der sig et billede af, at det er forskelligt, hvorvidt medarbejderne i de tre organisationer har mål og arbejdsopgaver, der sikrer, at der er plads til at tænke nyt og kreativt i opgaveløsningen. Det betyder, at nogle medarbejdere i en af organisationerne oplever, at de alene bliver målt på driftsopgaver, som ikke rummer plads til kreativitet og nytækning. En forudsætning for kreativitet og innovation er præcise mål, som dog muliggør, at den enkelte medarbejder selv kan beslutte, hvordan målene skal nås, da dette vil efterlade rum til kreativitet og innovation. Ledelsen bør derfor sikre, at medarbejderne har mål eller arbejdsopgaver, der muliggør dette.

- **Styrk videndeling og samarbejde på tværs af organisationen**

I analysen blev det identificeret, at der er problemer med organisationsstrukturen i forhold til at arbejde på tværs, særligt i Integrationsministeriet. Det betyder, at potentialet i at arbejde på tværs ikke udnyttes. Videndeling og videnskabelse er en forudsætning for innovation. Det er derfor vigtigt, at organisationen understøtter et samarbejde på tværs af organisationen og på tværs af faggrupper. Dette kan

håndteres ved at organisere organisationen således, at det er muligt at arbejde i projekter eller i tværgående teams.

- **Fokuser på indfangelse og udvælgelse af ideer**

I forhold til innovationsprocessen viste analysen, at der ikke er opstillet procedurer, der sikrer, at ideer indfanges og udvælges i de tre organisationer, hvilket giver forskellige problemer. De tre organisationer har projektstyringsmodeller for implementering af ideer. De overser dog at opstille rammer for de indledende faser, der sikrer, at ideer indfanges og udvælges. Det er vigtigt at indsamle alle ideer, så ideer ikke går tabt i organisationen. Det er endvidere vigtigt, at ideer udvælges med overvejelser om deres relevans for organisationen, at organisationen har de nødvendige ressourcer til at gennemføre dem og klarlægge hvem, der har ansvaret for, at de bliver implementeret. Dermed har ideer bedre forudsætninger for at blive omsat i organisationen. Det er derfor væsentligt, at offentlige ledere sætter fokus på de indledende faser af innovationsprocessen.

# Kapitel 8

## Konklusion

Dette kapitel indeholder specialets konklusion og dermed en besvarelse af specialet problemformulering: *Hvordan er de organisatoriske rammer for innovation i offentlige organisationer, og hvorledes er det her muligt at fremme innovation?*

Teoretisk har vi opstillet fem forhold, der udgør de organisatoriske rammer, som påvirker mulighederne for at skabe innovation i organisationer. De fem forhold er: *Organisationsstruktur, organisationskultur, strategi og mål, innovationsproces samt incitamentsstruktur*. Disse forhold er analyseret i de tre offentlige organisationer: Integrationsministeriet, Egebjerg Plejehjem og Amagerforbrænding. På baggrund af analysen kan det konkluderes, at der er nogle organisatoriske rammer, der understøtter innovation og andre, som ikke understøtter innovation i de tre organisationer. Ud fra dette kan endvidere konkluderes, at der er en række ligheder og forskelle i forhold til rammerne for innovation i offentlige organisationer, hvortil der er knyttet en række udfordringer.

I forhold til organisationsstruktur kan det konkluderes, at det er forskelligt, hvordan organisationsstrukturene understøtter innovation. Der er en tendens til, at jo tættere organisationerne befinder sig på det politiske niveau, jo mere mekaniske er strukturerne. Egebjerg Plejehjem har en flad og uformel struktur, mens Integrationsministeriet og Amagerforbrænding har en mere bureaukratisk og hierarkisk struktur. For Integrationsministeriet og Amagerforbrænding vanskeliggør dette mulighederne for dynamik og fleksibilitet, der understøtter innovation. I forhold til Integrationsministeriet medfører det yderligere, at mulighederne for at arbejde på tværs begrænses, hvilket hæmmer innovation.

I forhold til de tre organisationers kultur kan det konkluderes, at der er en opbakning og åbenhed over for nye ideer, hvilket understøtter en innovationskultur. Det kan endvidere konkluderes, at organisationernes forandringsvillighed begrænses af en række forhold, hvor en fælles udfordring i de tre organisationer er at gøre op med ”vi plejer”. I de tre organisationer er det forskelligt, hvordan fejl opfattes og håndteres, hvor Integrationsministeriet, som den eneste organisation, har en nulfejlskultur. Der er således

en tendens til, at jo tættere organisationerne er på det politiske niveau, jo større er frygten for at begå fejl. Endelig er der forskellige forhold, som gør, at alle tre organisationers risikovillighed begrænses. Det kan således konkluderes, at der både er værdier, som understøtter en innovationskultur, og værdier der modvirker den. I forhold til en nulfejlskultur kan det endvidere konkluderes, at teoriapparatet skal modificeres, således at der tages højde for, at der er områder i den offentlige sektor, hvor der ikke må begå fejl.

I forhold til strategi og mål kan det konkluderes, at ingen af de tre organisationer har opstillet eller italesat udvælgelseskriterier, der sikrer, at de ideer, der udvælges, bidrager til organisationens mål. Endvidere kan det konkluderes, at der i to af organisationerne ikke er opstillet mål i strategien for arbejdet med innovation, ligesom det er forskelligt, hvorvidt medarbejderne i de tre organisationer har arbejdsopgaver og mål, der skaber rum for kreativitet og innovation. Der kan således konkluderes, at der ikke er opstillet rammer, som sikrer, at der arbejdes strategisk med innovation, hvilket er essentielt, såfremt arbejdet med innovation skal styrkes.

I forhold til innovationsprocessen kan det konkluderes, at der er problemer i de tre organisationer med indsamling og udvælgelse af ideer, hvilket har forskellige konsekvenser. I forhold til innovation er det problematisk, da det kan medføre, at ideer går tabt i organisationerne. Fælles for de tre organisationer er endvidere, at der anvendes projektstyring i forbindelse med nye ideer, hvilket er positivt for innovation, fordi organisationerne dermed har opstillet rammer, der sikrer nogle ideers omsættes til praksis.

I forhold til incitamentsstruktur kan det konkluderes, at interviewpersonerne i de tre organisationer bliver motiveret af den indre motivation til at komme med ideer. I to af organisationerne anerkendes nye ideer, hvilket understøtter den indre motivation. Derudover kan det konkluderes, at det kun er to organisationer, der anvender økonomiske incitamerter, hvilket interviewpersonerne ikke tillægger væsentlig betydning. Endelig kan det konkluderes, at der er en generel opfattelse af, at alle kan være kreative, men at der i en af organisationerne er en opfattelse af, at kreativitet er knyttet til specifikke afdelinger og disses ansatte. Dette er problematisk, da den pågældende organisation dermed ikke udnytter dets kreative potentiale.

Det kan således konkluderes, at de organisatoriske rammer er forskellige i de tre organisationer. Derfor er det kun de områder, hvor der er identificeret fællestræk, som kan

betrages som en generel tendens for offentlige organisationer. Det er indenfor organisationskultur, strategi og mål, innovationsproces samt incitamentsstruktur.

På baggrund af de udfordringer vi har identificeret i forhold til de organisatoriske rammer, har vi opstillet ni anbefalinger til, hvorledes det er muligt at fremme innovation i offentlige organisationer. De ni anbefalinger er:

- Identificer det strategiske sigte med innovation
- Skab en tohåndet organisation
- Eliminer nulfejlkulturen, der hvor det er hensigtsmæssigt
- Gør op med ”vi plejer”
- Se alle som et kreativt potentiale
- Anerkend medarbejdere for innovation
- Opstil mål, der giver plads til nytækning og kreativitet
- Styrk videndeling og samarbejde på tværs af organisationen
- Fokuser på indfangelse og udvælgelse af ideer.

Vores anbefalinger til, hvordan innovation kan fremmes i offentlige organisationer i forhold til de organisatoriske rammer, fremgår af skemaet nedenfor:

	Organisationsstruktur	Organisationskultur	Strategi og Mål	Incitamentsstruktur	Innovationsproces
Identificer det strategiske sigte med innovation			●		
Skab en tohåndet organisation	●				
Eliminer nulfejlkulturen, der hvor det er hensigtsmæssigt		●			
Gør op med ”vi plejer”		●			
Se alle som et kreativt potentiale		●		●	
Anerkend medarbejdere for innovation				●	
Opstil mål, der giver plads til nytækning og kreativitet			●	●	
Styrk videndeling og samarbejde på tværs af organisationen	●				
Fokuser på indfangelse og udvælgelse af ideer					●

# Litteraturliste

- Abernathy, William J. & Utterback, James M. (1978): *Patterns of industrial innovation*. I Technology Review, vol. 80, no, 7, june.
- Adolphsen, Jes (2000): *Problemer i videnskaben*. Aalborg Universitetsforlag.
- Ahmed, Pervaiz K. (1998): *Culture and climate for innovation*. I European Journal of Innovation Management, vol. 1, number 1, pp. 30-43.
- Amabile, Theresa M. (1996): *Creativity in context*. Westview.
- Amabile, Theresa M. (1998): *How to kill creativity*. I Harvard Business Review, Boston, Sep/Oct 1998, Vol. 76
- Amagerforbrænding (2007a): Hentet den 09.12.07 på: [www.amfor.dk/amfor/](http://www.amfor.dk/amfor/)
- Amagerforbrænding (2007b): Hentet den 09.12.07 på: <http://www.amfor.dk/amfor/>
- Amagerforbrænding (2007c): Hentet den 09.12.07 på: [www.e-pages.dk/anm/5/](http://www.e-pages.dk/anm/5/)
- Andersen, Ib (2002): *Den skinbarlige virkelighed – vidensproduktion inden for samfundsvidenskaberne*. Samfundslitteratur.
- Andersen, Niels Å. & Thygesen, Niels T. (2004): *Styringsteknologier i den selvudsatte organisation*. I GRUS, Nr. 73, 2004: *Socialteknologi- analytik og socialitet*.
- Antonsen, Marianne & Jørgensen, Beck (red.)(2000): *Forandringer i teorier og praksis. – Skiftende billeder fra den offentlige sektor*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Argyris, Chris (1990): *Overcoming Organizational Defenses*. Harvard University.
- Bak, Cathrine Lindbæk (2002): *Resultatkontrakter i samspil med andre styringsværktøjer*. I Ejersbo, Niels & Greve, Carsten (red.): *Den offentlige sektor på kontrakt*. Børsens forlag.
- Bakka, Jørgen Frode & Fivelsdal, Egil (1999): *Organisationsteori – struktur, kultur og processer*. Handelshøjskolens Forlag.
- Bason, Christian (2007): *Velfærdsinnovation. Ledelse af nytænkning I den offentlige sektor*. Børsens Forlag.

- Bean, Roger & Radford, Russell (2002): *The Business of Innovation: managing the corporate imagination for maximum results.* Amacom
- Beyer, Peter (2000): *Værdibaseret ledelse – den ældste vin på nye flasker.* Forlaget Thomson A/S.
- Bhatta, Gambhir (2003): *Don't just do something, stand there!: Revisiting the Issue of Risks in Innovation in the Public Sector.* I *The Innovation Journal: A Special Issue on Innovation in Governance*, vol. 8, issue 2 (April-May 2003), p. 2. Tilgængelig på: <http://www.innovation.cc/peer-reviewed/bhatta-risks.pdf>
- Buhl, Claus (2007): *Kreativitet – Danmarks vigtigste råstof.* Børsens Forlag.
- Burns, Tim & Stalker, G. M. (1994): *The Management of innovation.* Oprindeligt fra 1961, revideret i 1994. Oxford University Press.
- C**enter for Ledelse og Fremtidstanken (2005): *The Seven Circles of innovation. A model for innovation management.*
- Christensen, Jens Frøslev (2005): *Produktinnovation – proces og strategi.* Handelshøjskolens Forlag.
- Cooper, Robert G. (2001): *Winning at new products – accelerating the process from idea to launch.* Basic Books.
- D**arsø, Lotte (2001): *Innovation in the Making.* Samfundslitteratur.
- de Vaus, David (2001): *Research design in social research,* SAGE Publications.
- Desouza, Kevin C., Dombrowski, Caroline, Awazu, Yukika, Baloh, Peter, Papagari, Sridhar, Jeffrey, Kim Y., Jha, Sanjeev (2006): *Crafting organizational innovation processes.* Institute for Innovation in Information Management, The Information School, University of Washington.
- Digmann, Annemette, Bendix, Henrik W., Jensen, Jens Peter, Jensen, Kirsten Engholm (2006): *Offentlig innovation – i balance mellem idé og systematik.* Børsen offentlig.
- DiMaggio, Paul & Powell, Walter (1991): *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields* i Powell, Walter. & DiMaggio, Paul. (1991): *The New Institutionalism in Organizational Analysis.* The University of Chicago Press.

- Drejer, Anders (2001): *Den innovative virksomhed. Innovationsledelse - hvorfor, hvordan og hvorfor.* Børsens Forslag A/S.
- Drucker, Peter F. (1998): *The Discipline of Innovation.* I Harvard Business Review, November-December 1998, p. 149-157.
- E**gebjerg Plejehjem (2007a): Hentet den 08.12.07 på: [www.gentoftekommune.dk/egebjerg](http://www.gentoftekommune.dk/egebjerg)
- Egebjerg Plejehjem (2007b): Hentet den 08.12.07 på: [www.gentoftekommune.dk/egebjerg/personale/stamtrae/](http://www.gentoftekommune.dk/egebjerg/personale/stamtrae/)
- Egebjerg Plejehjem (2007c): Hentet den 08.12.07 på: [www.gentoftekommune.dk/egebjerg/personale/](http://www.gentoftekommune.dk/egebjerg/personale/) (08.12.07)
- Egebjerg Plejehjem (2007d): Hentet den 08.12.07 på: [www.gentoftekommune.dk/egebjerg/presentation/vaerdier/](http://www.gentoftekommune.dk/egebjerg/presentation/vaerdier/)
- Egebjerg Plejehjem (2007e): Hentet den 08.12.07 på: [www.gentoftekommune.dk/egebjerg/presentation/vaerdier/](http://www.gentoftekommune.dk/egebjerg/presentation/vaerdier/)
- Ekvall Göran (1990): *Ideer, organisationsklimat och ledningsfilosofi.* Nordstedt: FA-rådet
- Ekvall, Göran (1988): *Förnyelse och friktion: om organisation, kreativitet och innovation.* Natur och Kultur.
- Ekvall, Göran (1999): *Creative Climate.* I Runco, Mark O. & Pritzer, Steven R. (eds.): *Encyclopedia of creativity.* Academic Press.
- Ekvall, Göran, Isaksen, Scott G., Lauer, Kenneth J., Britz, Alexander (2000-2001): *Perceptions of the Best and Worst Climates for Creativity: Preliminary Validation Evidence for the Situational Outlook Questionnaire.* Creativity Research Journal 2000-2001, vol. 13, No 2, p. 171-184.
- F**airtlough, Gerard (1994): *Innovation and organization.* I Dodgson, Mark & Rothwell, Roy: *The Handbook of Industrial Innovation.* Edward Elgar Publishing Limited.
- Flynn, Francis J. & Chatman, Jennifer A (2001): *Strong Cultures and Innovations: Oxymoron or Opportunity?* I Cooper, Cary L., Cartwright, Sue & Earley, Christopher P.: *The International Handbook of Organizational Culture and Climate.* John Wiley & Sons LTD
- Frey, Bruno (1997): *On the relationship between intrinsic and extrinsic work motivation.* I

- International Journal of Industrial Organisation*, vol. 15, p. 427-439.
- Frohman, Alan L. (1998): *Building a culture for innovation*. I *Research Technology Management*; Mar/Apr. 1998, Vol. 41 Issue 2.
- Fuglsang, Lars & Olsen, Poul B. (Red.) (2004): *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne*. Roskilde Universitetsforlag.
- G**amache, Donald R. (1998): *Planned growth: An Experience-Based Methodology for helping Organizations Identify and Exploit New opportunities*. I Ijiri, Yuji & Kuhn, R. L.: *New Directions in Creative and Innovative Management. Bridging Theory and Practice*. Ballinger Publishing Company.
- Gentofte Kommunes forretningsplan (2005): Hentet den 08.12.07 på: [www.gentoftekommune.dk/fileadmin/kri\\_dthuset\\_nivaa/Forretningsplan\\_Pleje-\\_\\_\\_Sundhedsdrift.PPT#1](http://www.gentoftekommune.dk/fileadmin/kri_dthuset_nivaa/Forretningsplan_Pleje-___Sundhedsdrift.PPT#1)
- Gentofte Kommunes virksomhedsplan (2006): Hentet den 08.12.07 på: [www.gentoftekommune.dk/fileadmin/kri\\_dthuset\\_nivaa/Virksomhedsplan\\_PSD.doc](http://www.gentoftekommune.dk/fileadmin/kri_dthuset_nivaa/Virksomhedsplan_PSD.doc)
- Getz, Isaac & Robinson, Alan G. (2003): *Innovate or Die: Is that a Fact?* I *Creativity and Innovation Management*, vol. 12, no. 3.
- Gilje, Niels & Grimen, Harald (2002): *Samfundsvidenskabernes forudsætninger. Indføring i samfundsvidenskabernes videnskabsfilosofi*. Hans Reitzels Forlag.
- Globaliseringsrådet (2006): *Bilag om succesfuld innovation*. 26. januar 2006.
- Grant, Robert (2005): *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell.
- Greve, Carsten (2003): *Offentlig ledelse. Teorier og temaer i et politologisk perspektiv*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- H**all, P. A. & Taylor, R. C. R. (1996): *Political Science and the Three New Institutionalisms*. I *Policy Studies*, Vol. 44, pp. 952-73.
- Hatch, Jo Mary (1997): *Organizational Theory. Modern Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press.

- Herzberg, Frederick (1968): *One more time: How do you motivate employees?* I *Harvard Business Review*, January-February, p. 53-62.
- Hood, Christopher (1991): *A public management for all seasons?* I *Public Administration*, 1991, volume 69, p. 3-19. Published by Basil Blackwell for The Royal Institute of Public Administration.
- Højberg, Henriette (2004): *Hermeneutik – Forståelse og fortolkning i samfundsvidenskaberne* i Fuglsang, Lars & Olsen, Poul B. (Red.): *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne. På tværs af fagkulturer og paradigmer*. Roskilde Universitetsforlag.
- Innovationsrådet (2006a): *Innovativ velfærd – visionscharter om offentlig innovation*.
- Innovationsrådet (2006b): *Innovation Governance - God ledelsesskik og innovation*.
- Integrationsministeriet (2007a): Hentet den 21.11.07 på: [http://www.nyidanmark.dk/da-dk/Ministeren/ministerens\\_cv.htm](http://www.nyidanmark.dk/da-dk/Ministeren/ministerens_cv.htm)
- Integrationsministeriet (2007b): Hentet den 21.11.07 på: [www.nyidanmark.dk/dadk/myndigheder/integrationsministeriet/integrationsministeriets\\_historie.htm](http://www.nyidanmark.dk/dadk/myndigheder/integrationsministeriet/integrationsministeriets_historie.htm)
- Integrationsministeriet (2007c): Hentet den 21.11.07 på: [www.nyidanmark.dk/dadk/Myndigheder/integrationsministeriet/integrationsministeriet.htm](http://www.nyidanmark.dk/dadk/Myndigheder/integrationsministeriet/integrationsministeriet.htm)
- Integrationsministeriet (2007d): Hentet den 21.11.07 på: [www.nyidanmark.dk/dadk/Myndigheder/integrationsministeriet/personalepolitik/God\\_ledelse\\_og\\_lederadfaerd\\_i\\_integrationsministeriet.htm](http://www.nyidanmark.dk/dadk/Myndigheder/integrationsministeriet/personalepolitik/God_ledelse_og_lederadfaerd_i_integrationsministeriet.htm)
- Integrationsministeriet (2007e): Hentet den 09.12.07 på: [www.nyidanmark.dk/da-dk/Myndigheder/integrationsministeriet/organisation/organisation.htm](http://www.nyidanmark.dk/da-dk/Myndigheder/integrationsministeriet/organisation/organisation.htm)
- Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2002): *Hvordan organisationer fungerer*. Hans Reitzels Forlag.
- Jarlov Signe & Melander, Preben (2001): *Økonomistyringsdiskursen i staten – opdagelse, kolonisering, opløsning*. I bogen: *Modernisering av offentlig sektor*. Af Busch Tor (red.)

- Jørgensen, Torben Beck (2003): *På sporet af den offentlige identitet – værdier i stat, amter og kommuner.* Århus Universitet.
- K**isker, Jens (2007): *Lean på Slotsholmen.* Bragt i temaavis: *Effektivitet I den offentlige sektor, som uafhængigt indstik I Børsen* 04.10.07 af Mediaplanet.
- Klausen, Kurt Klaudi & Ståhlberg, Krister (1998): *New Public Management i norden: Nye organisations- og ledelsesformer I den decentrale velfærdstat.* Odense Universitetsforlag.
- Klausen, Kurt Klaudi (2001): *Skulle det være noget særligt? - organisation og ledelse i det offentlige.* Børsens Forlag.
- Kline, Stephen J. (1985): *Innovation is not a Linear Process.* I *Research Management*, vol. XXVIII, no. 4, july-august 1985.
- Kollerup, Finn & Thorball, Jørgen (2005): *Innovation for ildsjæle & vandbærere - Resultater med målbevidst kreativitet.* Børsens Forlag.
- Kvale, Steiner (1997): *InterView.* Hans Reitzels Forlag.
- L**indholm, Mikael (2006): *Innovationens DNA.* I Digmann, Annemette & Mårup, Tom (red.): *Ledelse med udsigt. Nye horisonter via nye metoder.* Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Lybecker, Søren (2007): *Innovatisme – håndbog for innovationsagenter og forandringsledere.* Forlaget Samfundslitteratur.
- M**andag Morgen (2003): *Boom i offentlig innovation.* Mandag Morgen: *Tema: Det nytænkende Danmark.* Nr. 44. December 2003.
- Martins E.C. & Terblanche, F. (2003): *Building organizational culture that stimulates creativity and innovation.* *European Journal of innovation Management*, vol. 6, no. 1, pp. 64-74.
- Miles, Matthew B. & Huberman, Michael (1994): *Qualitative data analysis.* SAGE Publications.
- Mintzberg, Henry (1983): *Structure in fives: designing effective organizations.* Prentice-Hall.
- Mulgan, Geoff & Albury, David (2003): *Innovation in the Public Sector.* Oktober 2003.

- Mulgan, Geoff (2007): *Ready or not? Taking innovation in the public sector seriously.* National Endowment for Science, Technology and the Arts, Provocation 03: April 2007.
- N**ielsen, Peter (1998): *Produktion af viden – en praktisk metodebog.* Teknisk Forlag.
- Nonaka, Ikujiro (1994): *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge creation.* I *Organization Science*, vol. 5, no. 1, February 1994.
- O**liver, Christine (1991): *Strategic responses to institutional processes.* I *Academy of Management Review* 1991, vol. 16, no. 1, 145-179.
- Olsen, Poul Bitsch & Pedersen, Kaare (1997): *Problemløst projektarbejde – en værktøjsbog.* Roskilde Universitets Forlag.
- Osborne, Stephen P. (2005): *Managing change and innovation in public service organizations.* Routledge.
- P**edersen Dorthe (red.) (2004): *Offentlig ledelse i managementstaten.* Forlaget Samfundslitteratur.
- Pedersen, Dorthe (2005): *Opgiv tanken om det suveræne lederskab.* Tidsskrift for ledelse, Nr. 60, 2005.
- Pedersen, Dorthe (2007): *I Guide til god ledelse.* Væksthus for Ledelse
- Phillips, Rachel, Neailey, Kevin & Broughton, Trevor. (1999): *A comparative study of six stage-gate approaches to product development.* I *Integrated Manufacturing Systems*, 1999, nr. 10, iss. 5, p. 289.
- Pole, Christopher & Lampard, Richard (2002): *Practical social investigation – qualitative and quantitative methods in social research.* Prentice Hall.
- Porter, Michael E. (1980): *Competitive strategy.* The Free Press.
- R**ambøll Management (2006): *Innovationskraft – dilemmaer og potentiale i offentlig innovation.*
- Rasborg, Klaus (2004): *Socialkonstruktivisme i klassisk og moderne sociologi i Videnskabsteori i Fuglsang, Lars & Olsen, Poul B. (Red.): Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne. På tværs af fagkulturer og paradigmer.* Roskilde Universitetsforlag.
- ReD Associates & Quartz Strategy

- Consultants (2005): *Bedre innovation i den offentlige sektor. Rapport udarbejdet for Finansministeriet.*
- Regeringen, marts (2006): *Fornyelse, fremgang og tryghed.*
- Regeringen, nov. (2006): *På vej mod en kvalitetsreform. – En debatpjece om udfordringerne.*
- Regeringen, marts (2007): *Nytænkning og konkurrence. En innovativ offentlig sektor, der giver mere kvalitet til borgerne og bedre arbejdspladser for medarbejderne. Regeringens debatoplæg til møde om kvalitetsreformen.*
- Regeringen, august (2007): *Bedre velfærd og større arbejdsglæde. Regeringens strategi for høj kvalitet i den offentlige service.*
- Rendtorff, Jacob Dahl (2004): *Fænomologien og dens betydning - Videnskabsteori som improvisation i jazzmusik i Videnskabsteori I Fuglsang, Lars & Olsen, Poul B. (Red.): Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne. På tværs af fagkulturer og paradigmer. Roskilde Universitetsforlag.*
- Robinson, Alan G. & Stern, Sam (1997): *Corporate creativity – how innovation and improvement actually happen. Barrett-Koehler publishers.*
- Rogers, Everett M. (2002): *Theory of innovation. I Smelser, N.J. & Baltes P.B (eds.): International encyclopedia of the social & behavioral Science. Elsevier, pp. 7540-7543.*
- Rura-Polley, T. (2002): *Innovation: Organizational. I International Encyclopedia of the Social & Behavioral Science. P. 7536-7540.*
- Røvik, Kjell Arne (1996): *Deinstitutionalization and the Logic of Fashion. I Czarniawska, Barbara and Sevón, Guje (eds.): Translating Organizational Change. Walter de Gruyter, p. 139-172.*
- S**chein, Edgard H. (1994): *Organisationskultur og ledelse. Forlaget Valmuen.*
- Schultz, Majken (1999): *Kultur i organisationer. Handelshøjskolens Forlag.*
- Schumpeter, Joseph A. (1934): *The Theory of Economic Development. Oxford University Press.*
- Schumpeter, Joseph A. (1974): *Capitalism, Socialism and Democracy. Unwin University Books.*

- Scott, Richard (2003): *Organizations – Rational, Natural, and Open Systems*. Prentice Hall. Person Education International.
- Skøtt, Torben (2007): *Fremtidens superfleksible kraftværk i Forskning i Bioenergi*, 4. Årgang, nr. 19, april 2007. Hentet den 09.12.07 på: [www.biopress.dk/PDF/FiB%20nr.%2019-2007%20-%20DK.pdf](http://www.biopress.dk/PDF/FiB%20nr.%2019-2007%20-%20DK.pdf)
- Snyder, Tennant & Duarte, Deborah L. (2003): *Strategic Innovation: Embedding Innovation as a Core Competency in Your Organization*. Jossey-Bass A wiley Imprint.
- Sundbo, Jon (1994): *Tre grundopfattelser i innovationsteorien*. I Ledelse og Erhvervsøkonomi, årg. 58, no. 3, 1994, p. 169-83.
- Sundbo, Jon (1995): *Innovationsteori – tre paradigmer*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Sundbo, Jon (2001): *The strategic management of innovation*. Edward Elgar.
- Sørensen, Eva & Torfing, Jacob (2005): *Netværksstyring – fra government til governance*. Roskilde Universitetsforlag.
- Tan, Bann Seng (2004): *The consequences of innovation*. I The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, Volume 9 (3), 2004.
- Teofilovic, Nada (2002): *The reality of innovation in Government*. I The Public Sector Innovation Journal, vol. 7, no. 3.
- Thompson Victor (1969): *Bureaucracy and Innovation*. University of Alabama Press.
- Tidd, Joe, Bessant, John & Pavitt, Keith (2001): *Managing innovation. Integrating technological, market and organizational change*. John Wiley & Sons, LTD.
- Trepartsaftalen (2007): *Trepartsaftalen mellem Regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC*. 17. Juni 2007. Hentet den 12.12.07 på: [www.kl.dk/\\_bin/68aff522-97ad-4344-afc2-47ab1f58f80d.pdf](http://www.kl.dk/_bin/68aff522-97ad-4344-afc2-47ab1f58f80d.pdf).
- Tushman, M. L. & Smith, W.K. (2004): *Innovation Streams, Organization Designs, and Organizational Evolution*. I Tushman, Michael L. & Anderson, Phild (eds.): *Managing Strategic Innovation and Change* (2nd ed). Oxford University Press, pp 2-17.

- Twiss, Brian (1992): *Managing Technological Innovation*. Pearson Higher Education.
- UK National Audit Office (2005): *Achieving Innovation: Routes to Progress and Common Barriers to the Public Services*.
- Wolff-Toft, Morten & Poulsen, Ole Vestergaard (2007): *Innovationsrecepten*. Jyllands-Postens Forlag.
- Yin, Robert K. (1993): *Applications of case study research*. SAGE Publications.
- Yin, Robert K. (1994): *Case study research - Design and methods*. SAGE Publications.
- Økonomistyrelsen (2007): Hentet den 09.12.07 på: [www.oes-cs.dk/olapdatabase/finanslov/index.cgi](http://www.oes-cs.dk/olapdatabase/finanslov/index.cgi)
- Åkerstrøm, Niels & Thygesen, Niels (2007): *Styring af styringsværktøjer*. I Carsten Greve (red.): *Offentlig ledelse og styring*. Jurist- og Økonomiforbundets Forlag.

## Interviewpersoner

- A. Dirk. (2007): Interview foretaget på Amagerforbrænding den 27.09.07. Referat er vedlagt i bilag 6.
- A. Led. 1 (2007): Interview foretaget på Amagerforbrænding den 11.09.07. Referat er vedlagt i bilag 6.
- A. Led. 2 (2007): Interview foretaget på Amagerforbrænding den 09.10.07. Referat er vedlagt i bilag 6.
- A. Med. 1 (2007): Interview foretaget på Amagerforbrænding den 12.10.07. Referat er vedlagt i bilag 6.
- A. Med. 2 (2007): Interview foretaget på Amagerforbrænding den 12.10.07. Referat er vedlagt i bilag 6.
- A. Med. 3 (2007): Interview foretaget på Amagerforbrænding den 24.10.07. Referat er vedlagt i bilag 6.
- A. Med. 4 (2007): Interview foretaget på Amagerforbrænding den 26.10.07. Referat er vedlagt i bilag 6.
- E. Forstander (2007): Interview foretaget på Egebjerg plejehjem den 12.09.07. Referat er vedlagt i bilag 6.

E. Led. 1 (2007):	Interview foretaget på Egebjerg plejehjem den 19.09.07. Referat er vedlagt i bilag 6.
E. Med. 1 (2007):	Interview foretaget på Egebjerg plejehjem den 19.09.07. Referat er vedlagt i bilag 6.
E. Med. 2 (2007):	Interview foretaget på Egebjerg plejehjem den 19.09.07. Referat er vedlagt i bilag 6.
E. Med. 3 (2007):	Interview foretaget på Egebjerg plejehjem den 09.10.07. Referat er vedlagt i bilag 6.
E. Med. 3 (2007):	Interview foretaget på Egebjerg plejehjem den 10.10.07. Referat er vedlagt i bilag 6.
I. Led. 1 (2007):	Interview foretaget i Integrationsministeriet den 23.10.07. Referat er vedlagt i bilag 6.
I. Led. 2 (2007):	Interview foretaget i Integrationsministeriet den 26.10.07. Referat er vedlagt i bilag 6.
I. Led. 3 (2007):	Interview foretaget i Integrationsministeriet den 26.10.07. Referat er vedlagt i bilag 6.
I. Med. 1 (2007):	Interview foretaget i Integrationsministeriet den 23.10.07. Referat er vedlagt i bilag 6.
I. Med. 2 (2007):	Interview foretaget i Integrationsministeriet den 24.10.07. Referat er vedlagt i bilag 6.
I. Med. 3 (2007):	Interview foretaget i Integrationsministeriet den 24.10.07. Referat er vedlagt i bilag 6.
I. Med. 4 (2007):	Interview foretaget i Integrationsministeriet den 26.10.07. Referat er vedlagt i bilag 6.
Kallesen, Bente Tange (2007):	Telefonkorrespondance med projektleder, Teknisk støtte og udvikling, Amagerforbrænding.
Sanvig, Eva Theisen (2007):	Mailkorrespondance med chefkonsulent fra Administrationsafdelingen, Integrationsministeriet.



# Bilag

## **Bilag 1: Indledende interviews og konferencer**

### ***Indledende interviews:***

- Christian Bason, Innovationschef for MindLab. MindLab er en tværministeriel udviklingsenhed for Skatteministeriet, Beskæftigelsesministeriet og Økonomi- og Erhvervsministeriet, der skal gennemføre processer for brugerdriven innovation og udviklingsinitiativer for disse. Christian Bason her tidligere været ansat i Rambøll Management og har udarbejdet rapporter om innovation. I 2007 udgav han bogen: *Velfærdinnovation*.
- Annemette Digmann, Ph. d. og afdelingschef for Forskning og Innovation i Region Midtjylland. Annemette Digmann er tidligere medlem af Innovationrådet, hvor hun blandt andet var medlem af innovationsgruppen om offentlig velfærd og har desuden foretaget flere forskningsprojekter og er blandt andet forfatter til bogen: *Offentlig innovation - i balance mellem ide og systematik* (2006).
- Mette Marie Langenge, lederkonsulent i HK/Kommunal. Mette Marie Langenge er medlem af Innovationsrådets arbejdsgruppe om innovation i den offentlige sektor og arbejder på et projekt om innovative ledere i den offentlige sektor.
- Sidsel R. Bockhahn og Susanne Odgaard, konsulenter i Red Associates. De har skrevet speciale om innovation i det offentlige i 2006 og arbejder for Red Associates, der er et innovationskonsulentbureau.

### ***Konferencer***

- *Innovation i den offentlige sektor – et uudnyttet potentiale?* Et gå-hjem-møde afholdt af Rambøll Management den 26. marts 2007. Oplægsholdere var: Skatteminister Kristian Jensen, Professor Jørgen Grønnegaard, Aarhus Universitet, Innovationschef Christian Bason, Mindlab, Forskningsadjunkt, Ph.D. Axel Rosenø, Copenhagen Business School og Vicedirektør Janus Krarup, Erhvervs- og Byggestyrelsen.
- *Innovative kompetencer på statens arbejdspladser*. Temamødet afholdt af SCKK d. 20. juni 2007. Det omhandlede Danmarks Blindebiblioteks erfaringer og vej mod kåringen som årets innovationsmester 2007. Der var blandt andet oplæg fra direktør Elsebeth Tank.

## **Bilag 2: Casebeskrivelser**

### ***Integrationsministeriet***

Integrationsministeriet varetager opgaver i forbindelse med flygtninge, indvandrere og integration (Integrationsministeriet 2007a<sup>1</sup>). Integrationsministeriet finansieres gennem finansloven (Økonomistyrelsen 2007). Ministeriet blev indstiftet den 27. november 2001. Ved oprettelsen af ministeriet blev en række opgaver overdraget fra Indenrigsministeriet, Justitsministeriet, Undervisningsministeriet, Finansministeriet, By- og boligministeriet, Socialministeriet, Arbejdsministeriets og Erhvervsministeriet (Integrationsministeriet 2007b<sup>1</sup>). Med Integrationsministeriet blev arbejdet omkring flygtninge, indvandrere og integration samlet til en statslig institution.

### ***Opgaver***

Integrationsministeriet arbejder for at skabe en sammenhængende udlændinge- og integrationspolitik, hvilket blandt andet indbefatter nedenstående opgaver:

- Forbereder love og administrative forskrifter, redegørelser o.l.
- Varetager og koordinerer det internationale arbejde på udlændingeområdet - særligt i forhold til EU
- Administrerer reglerne på udlændingeområdet - eksempelvis opholdstilladelser og dansk indfødsret (statsborgerskab)
- Integrationsområdet - eksempelvis integrationsforløb og tilskudsordninger
- Betjener Folketinget - eksempelvis besvarelse af spørgsmål fra medlemmerne af Folketinget (Integrationsministeriet 2007c).

### ***Mission, vision og værdier***

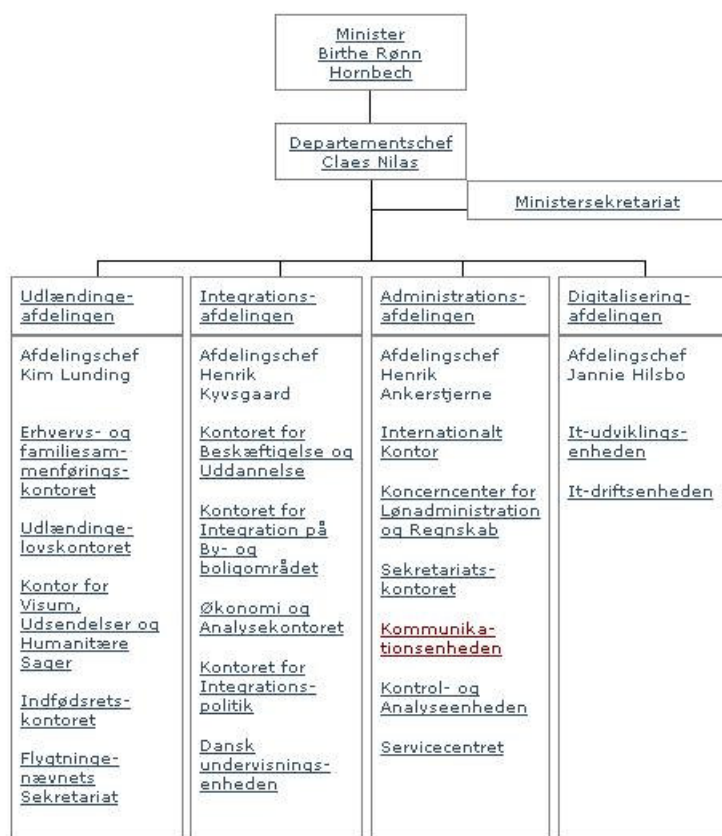
Integrationsministeriet har ikke på nuværende tidspunkt en overordnet mission og vision for ministeriets virke, men direktionen har påbegyndt dette arbejde (Sanvig 2007). Integrationsministeriets har ikke formuleret en række overordnede værdier, som medarbejdere på tværs af organisationen bør arbejde efter. Formuleringen af de overordnede værdier indgår i arbejdet med at formulere ministeriets overordnede vision og

mission (Sanvig 2007). Til gengæld er der udformet fem værdier, som er med til at definere god ledelse og lederadfærd. Værdierne blev formuleret af chefgruppen i Integrationsministeriets departement i 2005. De fem værdier er troværdighed, professionalisme, handlekraft, udsyn, engagement. Ledelsesværdierne anvendes ikke alene som pejlemærke for god ledelse, men danner også udgangspunkt for en årlig evaluering af departementets chefer (Integrationsministeriet 2007d).

### **Organisationsopbygning**

Nedenstående figur viser Integrationsministeriets organisatoriske opbygning. Integrationsministeriets departement består af et ministersekretariat og fire afdelinger, som er opdelt i en række fagkontorer. Det er departementschefen, der leder Integrationsministeriet med ministeren som øverst politisk ansvarlige.

### **Integrationsministeriets organisering<sup>21</sup>**



Kilde: Integrationsministeriet 2007e

<sup>21</sup> Organisationsdiagrammet er fra december 2007. Derfor er Integrationsministeren Birthe Rønn Hornbæk. Det skal dog påpeges, at empiriindsamlingen for specialet er fortaget under en anden minister.

### ***Lean***

Integrationsministeriet begyndte i foråret arbejdet med indførelsen af Lean i organisationen, med det mål at forsøge at gøre noget ved de lange sagsbehandlingstider i udlændingsservice. Ministeriet har startet processen på familiesammenføringskontoret og forsøger herfra at arbejde det videre ud i organisationen (Kisker 2007:17).

### ***Innovation***

Integrationsministeriet har fokus på innovation og har i den forbindelse, som et af de første departementer, påbegyndt arbejdet med at udvikle en innovationsstrategi. Strategien tager blandt andet afsæt i en målsætning om at skabe sammenhæng i ministeriets udviklingsaktiviteter, som skal danne grundlag for at en ny innovationskultur kan rodfæste sig i organisationen og skabe øget effekt på opgavevaretagelsen (Sanvig, 2007).

Integrationsministeriet har ikke en formel procesmodel for gennemførelse af nye ideer til innovation. Ministeriet er i øjeblikket i gang med at udarbejde en projekthåndbog og projektstyringsmodel, som skal understøtte gennemførelsen af projekter, og det er hensigten, at den skal bidrage til den strukturmæssige understøttelse af innovationen i organisationen (Sanvig 2007).

## ***Egebjerg Plejehjem***

Egebjerg Plejehjem er et kommunalt plejehjem i Gentofte Kommune. Plejehjemmet hører under Pleje & Sundhed Drift, som opererer under Social & Sundhed (tidligere Socialforvaltning). Social & Sundhed er organiseret ud fra en BUM-model, hvor bestilleropgaver og udføreopgaver er adskilt organisatorisk. Pleje- & Sundhedsdrift varetager driftsopgaverne på pleje- og sundhedsområdet og leverer de ydelser, som borgerne visiteres til af Pleje & Sundhed (Gentofte Kommune, virksomhedsplan 2006: 6).

Der er ca. 130 beboere på plejehjemmet og ca. 350 ansatte. Plejehjemmet består af syv plejeafdelinger samt et sekretariat, køkken og en teknisk afdeling (Egebjerg Plejehjem 2007a). Plejeafdelingerne hedder: Svanebo, Stærebo, Mågebo, Ternebo, Lærkebo, Glentebo, Vibebo og Drosselbo (Egebjerg Plejehjem 2007b).

På hver afdeling er der ansat en afdelingssygeplejerske, gruppeledere og plejepersonale, rengøringsassistenter samt en aktivitetsmedarbejder. Der er også ansat to fysioterapeuter, samt medarbejdere til opgaver i forbindelse med indkøb, vedligeholdelse og administration. Derudover er der tilknyttet et ”aktiverende team” til plejehjemmet, der tager rundt på kommunens ni plejehjem for at lave træning og aktiviteter for beboerne. Forstanderen, sygeplejerske Leise Pauli Jensen, har det overordnede sygeplejefaglige ansvar på hele Egebjerg (Egebjerg Plejehjem 2007c).

### ***Målsætninger***

Plejehjemmet har opstillet følgende mål for den enkelte beboer:

- At denne kan leve i overensstemmelse med tidligere livsform, nuværende ønsker og ydeevne
- At der i respekt for den enkeltes ansvar for egen situation ydes støtte til egenomsorg
- At ønsket om en værdig livsafslutning ud fra den enkeltes grundsyn og livsholdning respekteres (Egebjerg Plejehjem 2007d).

### ***Mission og vision***

Egebjerg plejehjem har den samme mission og vision som Pleje- & Sundhedsdrift. Deres mission og vision er:

**Mission:**

*At hjælpe borgerne med at bevare mest muligt af deres livskvalitet ved forebyggelse, sundhedsfremme og ved at afbøde følgerne af ulykker, sygdom og alder*

**Visioner:**

- *At brugeren oplever en helhedsorienteret og individuelt tilpasset ydelse, der bygger på den nyeste faglige viden*
- *At brugeren altid oplever*
  - *at det er let at henvende sig*
  - *at ønsker og behov bliver hørt*
  - *at ydelserne leveres effektivt og venligt*
- *At Pleje- & Sundhedsdrift er en super attraktiv arbejdsplads, hvor det er godt at være og godt at lære (Gentofte Kommune, Forretningsplan 2005:2).*

**Værdier**

På Egebjerg er der ni værdier, der er fælles for hele Socialforvaltningen i Gentofte Kommune. De ni værdier er: Interesse, Respekt, Ligeværd, Helhed, Indfølelse, Engagement, Tolerance, Tillid og Åbenhed (Egebjerg Plejehjem 2007 e).

**Innovation**

I Gentofte Kommune er der sat fokus på innovation. Ledelsen i kommunen har udarbejdet definitioner af innovationsbegrebet og har afholdt et innovationsseminar om innovation for alle kommunens ledere. Hensigten var at klæde lederne på i forhold til deres arbejde med at udvikle en innovativ kultur på deres arbejdsplads. Gentofte kommunes forstår innovation som: ”at omsætte idéer i praksis på en sådan måde, at de af en given omgivelse vurderes at gøre en positiv forskel.” (Gentofte Kommune 2004: 9) Innovation ses som måden, hvorpå organisationer kan værdiforøge (f.eks. kvalitet og effektivitet) (ibid.).

På Egebjerg Plejehjem er der ikke opstillet en fast procedure for innovationsprocessen. Ved projekter af et vist omfang, udarbejder de en projektbeskrivelse med (E. Forstander: 9).

## ***Amagerforbrænding***

Amagerforbrænding er en driftsorganisation med 176 ansatte (Amagerforbrænding 2007a). Amagerforbrænding er et fælleskommunalt selskab (§ 60 selskab), der ejes af kommunerne Dragør, Frederiksberg, Hvidovre, København og Tårnby. Amagerforbrændings øverste myndighed er generalforsamlingen. Delegerede til generalforsamlingen skal være medlemmer af kommunalbestyrelse/borgerrepræsentation og udpeges af ejerkommunerne i forhold til indbyggertal. Interessentskabets bestyrelse består af seks medlemmer udpeget blandt de delegerede. Som et fælleskommunalt selskab er Amagerforbrænding underlagt den kommunale styrelseslov og er dermed et hvile-i-sig-selv selskab, hvilket vil sige, at indtægter og udgifter i det lange løb skal balancere (Amagerforbrænding 2007b).

### ***Formål og opgaver***

Amagerforbrændings formål er ifølge vedtægterne at planlægge, etablere og udføre aktiviteter inden for affaldsbehandlingsområdet (Amagerforbrænding 2007b) og dens opgaver er:

- Brænde affald og producere el og fjernvarme af energien
- Drive seks genbrugspladser og to nærgenbrugspladser samt indsamlingsordninger for specielt affald
- Sørge for miljørigtig deponering af restaffald
- Planlægge og rådgive om affald (Amagerforbrænding 2007a, Amagerforbrænding 2007c: 2).

### ***Vision og mission***

Amagerforbrændings vision er, at *Amagerforbrænding skal vil være den foretrukne affaldsvirksomhed - banebrydende, veldrevet og innovativ*. Dertil kommer, at deres mission omhandler, at Amagerforbrænding er en integreret del af det kommunale affalds-system og har til opgave at opfylde og sikre ejernes - kommunernes behov for løsninger på affaldsområdet (Amagerforbrænding 2007d). Hertil er der fokus på:

- Forsyningsikkerhed – også et ”sikkerhedsnet”
- Ressourceforvaltning – besparelse og beskyttelse
- Miljøet – miljø- og arbejdsmiljømæssigt ansvarligt
- Den teknologiske udvikling – effektivt og med udsyn

- Økonomi – driftsøkonomisk effektivt
- Den daglige drift - herunder serviceniveauet (Amagerforbrænding 2007d).

### ***Værdier***

Amagerforbrændings værdier er:

- Vi går efter mål og resultater
- Vi tager alle et fælles ansvar for helheden
- Vi er til for vore kunder - interne og eksterne
- Vi er åbne for hinandens tanker og ideer og udnytter uenigheder positivt
- Vi behandler hinanden ordentligt og med respekt (Amagerforbrænding 2007d).

### ***Hovedmål og strategi***

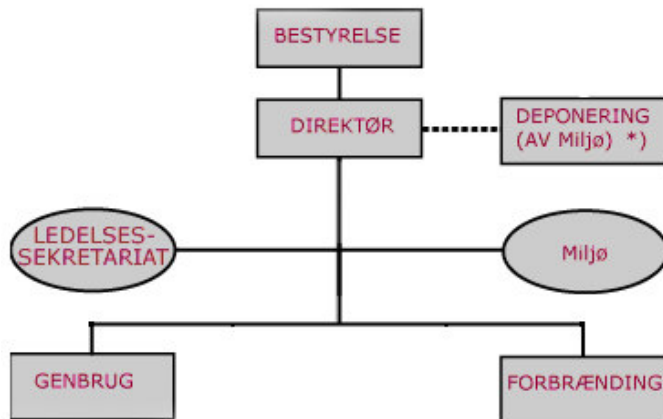
Amagerforbrændings hovedmål for 2008 er, at de vil opnå det bedste udgangspunkt for fremtidens udfordringer i affaldssektoren (Amagerforbrænding 2007d.) Derfor fokuserer de på tre hovedmål i 2008:

- De vil udvikle og styrke deres kundefokus
- De vil øge deres effektivitet
- De vil forbedre arbejdsmiljøet, ressourceanvendelsen og påvirkningen af det ydre miljø (Amagerforbrænding 2007d).

Hertil kommer den strategi, der tager udgangspunkt i et strategikort, hvor arbejdet omfatter en maksimering af værdi, deres kerneforretning, miljøprofil og innovation/udvikling, som skal føre til, at de er den stærkeste aktør i branchen, hvis der forekommer en liberalisering på affaldsområdet (Amagerforbrænding 2007e).

## ***Organisationsopbygning***

Nedenfor fremgår Amagerforbrændings organisationsopbygning:



Kilde: Amagerforbrænding 2007b.

Hertil kommer de afdelinger, der fungerer under de enkelte områder. Under området Genbrug ligger afdelingerne Udvikling samt Drift af genbrugspladserne. Og under området Forbrænding ligger afdelingerne Drift, Vedligeholdelse, Teknisk støtte og udvikling samt Indkøb/logistik. Derudover ligger afdelingerne Kunder, Regnskab, Service, IT og kommunikation under ledelsessekretariatet (Amagerforbrænding 2007c: 43).

## ***Innovation***

Som det fremgår af Amagerforbrændings vision er det organisationens vision, at Amagerforbrænding skal være en innovativ organisation. Innovation skal sikre, at Amagerforbrænding bliver den stærkeste aktør i branchen ved en eventuel liberalisering på affaldsområdet. Amagerforbrænding har ikke en decideret innovationsstrategi for arbejdet med innovation eller en formel procesmodel for gennemførelse af nye ideer til innovation. Amagerforbrænding har udviklet en projektmodel, der er gældende for gennemførelsen af projekter i organisationen. Den gælder for hele organisationen og er ved at blive implementeret. Før blev projektstyringen kørt forskelligt under de forskellige projekter (Kallesen 2007). Projektmodellen tager udgangspunkt i en ide eller et problem. Efterfølgende gennemløber projektet fire faser: Idebeskrivelse, analyse og planlægning,

udvikling og implementering samt afslutning og evaluering. Under hver fase er der opstillet forskellige krav, der skal arbejdes ud fra såsom målhieraki, projektorganisering, risikoanalyse, milepælsplan, tid, økonomi og ressourcer samt test (Amagerforbrænding 2007f). Efter hver fase vurderes det, om man skal forsætte med projektet og om det er muligt at rykke frem eller tilbage mellem faserne (Kalleesen 2007).

Et eksempel på en mulig innovation fra Amagerforbrænding, er projektet ”REnescience”, hvor Amagerforbrænding er med i et konsortium, der de næste fire år arbejder med at udvikle et koncept i form af et nyt kraftværk, der kan omdanne biomasse og affald til syntetisk benzin (Skøtt 2007: 1-2).

### **Bilag 3: Videnskabsteoretiske overvejelser**

Hensigten med dette bilag er at redegøre for, hvorledes specialets problemformulering og undersøgelsesproces lægger op til anvendelse af en fænomenologisk-hermeneutisk optik. Dette fungerer som det metodologiske udgangspunkt<sup>22</sup> for specialet, da hensigten er at undersøge de interviewedes oplevelser af rammerne for innovation i de tre organisationer. Desuden skal afsnittet belyse, hvordan den socialkonstruktivistiske tilgang danner en filosofisk forståelsesramme omkring specialet.

Fælles for hermeneutik og fænomenologi er, at der søges forståelser af et givet fænomen, hvor konteksten tages i betragtning. I henhold til dette er den fænomenologiske tilgang overordnet set beskrivende, mens den hermeneutiske er fortolkende. Den socialkonstruktivistiske optik uddyber den filosofiske forståelsesramme, der også gør sig gældende for hermeneutik og fænomenologi, hvor udgangspunktet er, at virkeligheden formes af vores erkendelse af den.

#### **Den fænomenologiske tilgang**

Anvendelsen af det kvalitative forskningsinterview lægger grund for den fænomenologiske tilgang for specialet. Ved anvendelsen af det kvalitative forskningsinterview indsamler vi beskrivelser af fænomenet; de organisatoriske rammer for innovation i de tre organisationer, ud fra de interviewedes forståelser af dette. Således forsøges fænomenet forstået på baggrund af de interviewedes livsverden. Steinar Kvale (1997) fremhæver, hvorledes fænomenologien har fokus på livsverden: ”... *den forstår de sociale fænomener ud fra aktørernes egne perspektiver og beskriver verden, således som den opleves af interviewpersonerne, og ud fra den forudsætning, at den afgørende virkelighed er, hvad mennesker opfatter den som.*” (Kvale 1997: 61). Ved at fænomener forstås ud fra den interviewedes egne perspektiver og beskrivelse af verden er det også opfattelsen, at virkeligheden er som individer opfatter den (Rendtorff 2004: 281, 294).

Den fænomenologiske metode fordrer, at man beskriver det der undersøges (Kvale 1997: 62). Derfor er den fænomenologiske metode også mest fremtrædende i situationer knyttet

---

<sup>22</sup> Metodologi forstås som de videnskabsteoretiske elementer i en videnskabelig tilgang bestående af dens ontologi, epistemologi, sandhed, slutningsformer, metoder og forskningsteknikker (Fuglsang og Olsen 2004: 577).

til interviewsituationen. Således er spørgsmålene i specialets interviewguides forsøgt udformet som åbne spørgsmål, for derigennem ikke at lade forudindtagede meninger skinne igennem om, hvorledes interviewpersonerne tolker de forskellige aspekter. Derved er der taget udgangspunkt i det, som interviewpersonerne har beskrevet samt, hvilken kontekst de har befundet sig i; deres funktion i organisationerne. Ligeledes beror den efterfølgende bearbejdning af interviewene på en fænomenologisk metode (Kvale 1997: 192), hvor interviewpersonernes udsagn er forsøgt gengivet så vidt muligt direkte skriftligt og ordnet ud fra de interviewedes synspunkt, som vi har forstået det.

Specialets fokus på fravær af egne subjektive opfattelser hænger sammen med fænomenologisk reduktion. Her er udgangspunktet at forsøge at sætte common sense og videnskabelig viden i baggrunden, for at nå frem til en fordomsfri beskrivelse af fænomenet. Dog skal det fremhæves, at fænomenologisk reduktion ikke indebærer et fuldstændigt fravær af forudsætninger, men rettere en kritisk analyse af ens egne forudsætninger (Kvale 1997: 61-64). Det er nemlig ikke muligt for os at forlade vores subjektive horisont. Ifølge hermeneutikken har et individ på det tidspunkt personen iagttager noget en forståelsehorisont bestående af meninger og holdninger, som personen ikke selv er opmærksom på (Gilje & Grimen, 2002: 171-176). Således har vi haft en viden og en opfattelse af, hvordan de organisatoriske rammer er for innovation i de tre organisationer. Dette beror på vores forståelse af det dokumentariske materiale samt den teoretiske analyseramme, hvilket interviewguiden også tager afsæt i.

### **Den hermeneutiske tilgang**

Det er imidlertid ikke nok med de interviewedes egne beskrivelser af de organisatoriske rammer for innovation i offentlige organisationer, da problemformuleringen fordrer en fortolkning af fænomenet. De interviewedes beskrivelser skal betragtes i relation til hinanden, til teorien, der danner rammen for problemstillingen og til andre relevante forhold. Der skal derved foretages en analyse af problemstillingen og det er i den sammenhæng den hermeneutiske tilgang kommer til udtryk i specialet.

Hermeneutik er en fortolkningsorienteret og fortolkningsbaseret tilgang. Antagelsen er, at sociale fænomener ikke kan forklares, før der er en forståelse eller fortolkning af fænomenet (Højberg 2004: 309). Således beror hermeneutikken på at studere og fortolke tekster eller handlinger, for herigennem, at nå frem til en gyldig og fælles forståelse af en

teksts eller handlings betydning. Fortolkningen skal medføre en forståelse af den udtrykte mening for derigennem at kunne tale om en fælles forståelse mellem fortolkeren og det/den fortolkede. Traditionelt fremhæves det, at fortolkningen skal ske med udgangspunkt i en samtale mellem disse (Kvale 1997: 56-57). Heri ligger også, at begrebet *mening* får en central betydning, da der fortolkes på en udtrykt mening (der er udtrykt gennem tekst eller handling). Dette beror på en antagelse om, at de sociale fænomener eller aktører, der studeres, er bærere af betydnings- og meningssammenhænge og de skal fortolkes for at kunne forstås. Derved kan hermeneutikken betragtes som meningsfortolkning (Højberg 2004: 309, Gilje & Grimen 2002: 164-166). I forlængelse af dette er det væsentligt, at de personer, der studeres, selv er fortolkende individer, jævnfør individers livsverden, i en verden af betydning. Derved fortolkes subjekter, som selv fortolker (Olsen & Pedersen 1997: 159).

Den hermeneutiske tilgang kommer til udtryk under interviewene i samtalen mellem os og den interviewede, hvor hensigten er at få fremsat de interviewedes meninger. Desuden kommer det til udtryk i analysen, hvor der finder en meningsfortolkning sted af interviewteksterne, hvilket også kan opfattes som en samtale med teksten (Kvale 1997: 56). I analysen fortolkes dermed på, hvordan de interviewede fortolker fænomenet. Her forstås den viden vi har opnået fra interviewpersonerne ud fra den empirisk og teoretisk viden.

I den sammenhæng er den hermeneutiske cirkel et centralt begreb. Den hermeneutiske cirkel betegner den vekselvirkning, der foregår mellem dele og helhed. Delene kan kun forstås, hvis helheden inddrages og omvendt kan helheden kun forstås i kraft af delene. Det er således sammenhængen og de bestandige bevægelser mellem delene og helheden, der er meningsskabende, altså som muliggør, at vi kan forstå og fortolke (Højberg 2004: 312). Delene kan opfattes som det, der skal fortolkes, og helheden kan opfattes som konteksten eller vores egen forståelse. Gennem de bestandige bevægelser mellem kontekst og fænomen opstår begrebet om den hermeneutiske cirkel. Bevægelsen mellem kontekst og fænomen indeholder en begrundelsessammenhæng, idet fortolkning af meningsfulde fænomener kan og må begrundes. I praksis stopper cirklen og begrundelsessammenhængen, når forskeren vurderer, at der er nået en fornuftig mening uden indre modsigelser (Gilje & Grimen 2002: 178-179, Kvale 1997: 57).

Dette har også været udgangspunktet for undersøgelsesprocessen, hvor kendskabet til problemstillingen (delene) har været med til at ændre den forståelse, vi har af problemstillingens kontekst (helheden) og omvendt. Denne cirkel kunne vi have fortsat med, men vurderer, at vi er nået frem til en fornuftig mening uden indre modsætninger. I den sammenhæng kan der eksempelvis fremhæves vores syn på de forskellige organisationers organisationsstrukturer, der efter interviewene gav os en ny forståelse heraf og dermed også af helheden for problemstillingen. Det analytiske aspekt er desuden i tråd med vores hermeneutiske tilgang, idet interviewene og teorierne kan anskues som delelementer, mens den samlede fortolkning af disse udgør en helhed. Den fænomenologiske og hermeneutiske tilgang har givet en mulighed for at kombinere det beskrivelsesorienterede, hvor vi lader interviewrespondenterne producere empirisk viden i fællesskab med os, med det forståelsesorienterede, hvor vi fortolker de udtrykte meninger ud fra den øvrige viden vi har teoretisk og gennem dokumentarisk materiale.

### **Socialkonstruktivisme**

Socialkonstruktivismen betoner, at virkeligheden på afgørende vis præges eller formes af vores erkendelse af den (Rasborg 2004: 349-352). Socialkonstruktivismen som videnskabsfilosofisk retning kan opfattes som en overbygning på fænomenologien. Her er der tale om en social virkelighed altså, at virkeligheden ikke er objektivt givet, men derimod er sociale konstruktioner, der er betinget af kulturelle forhold i menneskets dagligdags livsverden (Rendtorff 2004: 295). Dette skal ses i forlængelse af det, der er nævnt tidligere om fænomenologien, hvor virkeligheden er som mennesker opfatter den. Ligeledes er opfattelsen indenfor hermeneutikken, at der eksisterer en social virkelighed. Antagelsen er her, at skal man anlægge et fortolkningsvidenskabeligt perspektiv, skal man bygge sin forskning på de sociale aktørers forståelse af sociale fænomener. Dette kaldes for *dobbelt hermeneutik* (Højberg 2004: 339).

Fænomenologien og hermeneutikken samt vores måde at arbejde på, tager udgangspunkt i, hvordan mennesker er med til at skabe den sociale virkelighed. Specialets videnskabsteoretiske ståsted er således funderet i socialkonstruktivismen. Innovation i offentlige organisationer er et udsnit af den sociale virkelighed og undersøgelsen af fænomenet er baseret på forskellige aktører i de tre organisationers forståelser af dette fænomen. Udgangspunktet for undersøgelse af dette er, at viden ikke er noget, som findes og dermed kan indsamles, men derimod at viden konstrueres gennem en beskrivelse og

fortolkning af adfærd. Dermed anlægger specialet også det syn, at virkeligheden er socialt konstrueret og at virkeligheden er, hvad disse aktører oplever den som. Dermed også sagt, at aktørernes forståelse af fænomenet er subjektivt og derfor analyseres der på flere forskellige aktører i hver organisation for at opnå en bredere indsigt i fænomenet.

## Bilag 4: Oversigt over interviewpersoner

Der er foretaget følgende interviews<sup>23</sup>:

### **Integrationsministeriet:**

- Informantinterview med chefkonsulent Eva Sanvig, HR-afdelingen
- Henrik Ankerstjerne, afdelingschef, Administrationsafdelingen
- Kontorchef, Erhvervs- og familiesammenføringskontoret
- Chefkonsulent, Kontrol og analyseenheden
- Fuldmægtig, Erhvervs- og familiesammenføringskontoret
- Specialkonsulent, Integrationsafdelingen, projekt ”Brug for alle unge”
- Fuldmægtig, Udlændingekontoret
- Fuldmægtig og tillidsrepræsentant, Det Internationale Kontor.

### **Plejhjemmet Egebjerg:**

- Informantinterview og forskningsinterview med forstander Leise Pauli Jensen
- Afdelingssygeplejerske, Drosselbo & Vibe/Glentebo
- Medarbejder fra Drosselbo & Vibe/Glentebo
- Medarbejder/gruppeleder, Drosselbo & Vibe/Glentebo
- Medarbejder/gruppeleder og gransker, Mågebo
- Medarbejder fra det aktiverende team.

### **Amagerforbrænding:**

- Informantinterview med Uffe Juul Andersen, miljøchef. En del af ledelsesgruppen
- Direktør Ulla Röttger
- Teknisk chef, området Forbrænding
- Genbrugspladschef, området Genbrug, afdeling drift
- Medarbejder, genbrugspladsen Vermlandsgade
- Medarbejder og tillidsrepræsentant, genbrugspladsen Dragør
- Ingeniør og tillidsrepræsentant, afdelingen Teknisk støtte og udvikling
- Driftsoperatør, området Forbrænding.

Interviewpersonerne er valgt ud fra deres funktioner i organisationerne med fokus på det horisontalt og vertikal. I Amagerforbrænding er de to hovedområder dækket; Forbrænding

---

<sup>23</sup> Flere af personerne angives ikke ved navn, da de er blevet lovet anonymitet.

og Genbrug. Vi har dog ikke interviewpersoner fra alle underafdelingerne i organisationen. Det samme gør sig gældende for Integrationsministeriet, hvor de tre hovedafdelinger er dækket; Administrationsafdelingen, Integrationsafdelingen og Udlændingeafdelingen, men hvor vi ikke har medarbejder for hver enkelt enhed herunder. For plejehjemmet har vi heller ikke personale fra hver afdeling, men har derimod interviewet personer, der har forskellige opgaver og ansvarsområder. Heriblandt også en person fra det såkaldte aktiverende team fra Gentofte Kommune, der består af ergoterapeuter og fysioterapeuter og som har sin gang på plejehjemmet. Deres opgave består i at udvikle nye tiltag for beboerne.

## **Bilag 5: Interviewguides**

### ***Interviewguide til øverste ledelse (direktør/forstander)***

#### **INTRO**

- Er det i orden vi optager interviewet?
- Tak fordi du vil medvirke til vores speciale, som handler om innovation og nytænkning i den offentlige sektor.
- Det er muligt for dig at være anonym i specialet. Det kan dog være lidt svært på grund af din position. Det er også muligt for dig at få referatet af dette interview til gennemlæsning, hvor du kan kommentere på eventuelle misforståelser.

#### **INDLEDENDE**

1. Hvor længe har du arbejdet her på XX, og hvad er dine primære arbejdsområder?
2. Hvad forstår du ved innovation?
3. Hvordan arbejder I med innovation?
  - a. Hvorfor er innovation vigtigt for jer?
4. Har I en strategi/politik for at fremme innovation? Hvis ja – hvilke overvejelser har I gjort jer i forbindelse med denne?
5. Kan du give eksempler på, at I har gennemført en innovation?
6. Hvem får den eventuelle økonomiske besparelse, når I gennemfører en innovation?

#### **KULTUR**

7. Hvordan vil du beskrive kulturen her på stedet? (hvilke værdier er der i organisationen?)
8. Hvordan oplever du forandringsvilligheden her på stedet?
9. Hvad gør du for at få medarbejderne involveret i at komme med gode forslag og ideer?
10. Kan du give eksempler på, at I har satset på nye ideer, der har været forbundet med risiko?
11. Hvad sker der, hvis der begås fejl her på stedet?
12. Hvad er det værste der kan ske, hvis der begås fejl?

13. Hvilken rolle spiller kravet om åbenhed i forhold til jeres risikovillighed?

## **PROCES**

14. Hvad er de primære kilder til innovation hos jer?

15. Har I fra ledelsens side opstillet en fast procedure for, hvordan nye ideer indfanges og omsættes til praksis? (hvis ja, hvordan?)

16. Når I igangsætter et nyt projekt, hvordan sikrer I jer, at det bliver en succes?

17. Hvilke kriterier har I for at vurdere om en ide er god?

18. Hvordan sikrer I, at de ideer, der udvælges er i tråd med den overordnede strategi?

## **INCITAMENT**

19. Er det ildsjæle, der sikrer innovation hos jer?

20. Er innovation og kreativitet forbeholdt specifikke afdelinger eller personer i organisationen?

21. Hvordan bliver nye forslag og ideer anerkendt og belønnet - hvis de gør?

22. Hvad mener du motiverer medarbejdere til at tænke nyt og være kreativt?

23. Hvilken form for styring eller ledelse anvender I her: Værdibaseret ledelse, selvledelse, målstyring, lean eller andet?

24. Har du en resultatløn, og hvad udløser den?

## **STRATEGI**

25. Hvem udformer de mål XX skal nå?

26. Er der afsat ressourcer (tid/økonomi/kurser) til, at medarbejderne kan udvikle nye ideer?

27. Hvordan sikrer I jer, at jeres medarbejdere har arbejdsopgaver, der giver dem mulighed for at tænke nyt og kreativt?

## **ORGANISATIONSSTRUKTUR**

28. Hvordan er beslutningskompetencen fordelt i organisationen?

29. Hvordan er mulighederne for at arbejde på tværs af organisation? (eksempler)

## **ANDET – VIGTIGT**

- Hvad mener du er den største udfordring for jer i forhold til at skabe innovation?
- Hvordan prioriteres der mellem drift og udvikling?

## ***Interviewguide ledere***

### **INTRO**

- Er det i orden vi optager interviewet?
- Tak fordi du vil medvirke til vores speciale, som handler om innovation og nytænkning i den offentlige sektor
- Det er muligt for dig at være anonym i specialet og det er muligt for dig at få referatet af dette interview til gennemlæsning, hvor du kan kommentere på eventuelle misforståelser.

### **INDLEDENDE**

30. Hvor længe har du arbejdet her, og hvad er dine primære arbejdsområder?
31. Hvad forstår du ved innovation?
32. Hvordan arbejder I med innovation?
33. Kan du give eksempler på, at I har gennemført en innovation?

### **KULTUR**

34. Hvordan vil du beskrive kulturen her på stedet? (hvilke værdier er der i organisationen?)
35. Hvordan oplever du forandringsvilligheden her på stedet?
36. Hvordan håndteres faglig uenighed?
37. Hvad gør du for at få medarbejderne involveret i at komme med gode forslag og ideer?
38. Er der plads til at komme med nye ideer?
39. Kan du give eksempler på, at I har satset på nye ideer, der har været forbundet med risiko?
40. Hvad er det værste, der kan ske, hvis der begås fejl?
41. Hvad sker der, hvis der begås fejl her på stedet?
42. Hvilken rolle spiller kravet om åbenhed i forhold til jeres risikovillighed?

### **PROCES**

43. Hvad er de primære kilder til innovation hos jer?
44. Har I fra ledelsens side opstillet en fast procedure for innovationsprocessen?

45. Når I igangsætter et nyt projekt, hvordan sikrer I jer, at det bliver en succes?
46. Hvilke kriterier har I for at vurdere om en ide er god?
47. Hvordan sikrer I, at de ideer, der udvælges er i tråd med den overordnede strategi?

### **INCITAMENT**

48. Er det ildsjæle, der sikrer innovation hos jer?
49. Er innovation og kreativitet forbeholdt specifikke afdelinger eller personer i organisationen?
50. Hvor stor en andel af dine medarbejdere har et kreativt potentiale?
51. Hvordan motiveres medarbejdere i dagligdagen?
52. Hvordan belønnes nye ideer og kreativitet?
53. Hvad mener du motiverer medarbejdere til at tænke nyt og være kreativt?
54. Hvilken form for styring eller ledelse anvender I her: Værdibaseret ledelse, selvledelse, målstyring, lean eller andet?
55. Har du en resultatløns, og hvad udløser den?

### **STRATEGI**

56. Hvem udformer de mål XX skal nå?
57. Er der afsat ressourcer (tid/økonomi/kurser) til, at medarbejderne kan udvikle nye ideer?
58. Hvordan sikrer I jer, at jeres medarbejdere har arbejdsopgaver, der giver dem mulighed for at tænke nyt og kreativt?

### **ORGANISATIONSSTRUKTUR**

59. Hvordan er beslutningskompetencen fordelt i organisationen?
60. Hvordan er mulighederne for at arbejde på tværs af organisation? (eksempler)

### **ANDET**

- Hvad mener du er den største udfordring for jer i forhold til at skabe innovation?
- Hvordan prioriteres der mellem drift og udvikling?

## ***Interviewguide til medarbejdere***

### **INTRO**

- Er det i orden vi optager interviewet?
- Tak fordi du vil medvirke til vores speciale, som handler om innovation og nytænkning i den offentlige sektor.
- Det er muligt for dig at være anonym i specialet og det er muligt for dig at få referatet af dette interview til gennemlæsning, hvor du kan kommentere på eventuelle misforståelser.

### **INDLEDENDE**

1. Hvor længe har du arbejdet her på XX's, og hvad er din primære funktion?
2. Ved du om I arbejder med innovation? Og hvad forstår du ved innovation?
3. Ved du om I har en konkret politik eller strategi for at fremme innovation her? Og har den nogen betydning for dit arbejde?

### **KULTUR**

4. Hvordan oplever du generelt mulighederne for at komme med nye ideer og forslag til, hvordan tingene kan gøres anderledes?
5. Hvordan oplever du, at din ledere og dine kollegaer ser på det, at være kreativ og tænke nyt i forhold til eksisterende arbejdsgange og nye tiltag generelt?
6. Hvordan ser I på det at begå fejl, og hvordan håndteres de?
7. Oplever du, at ledelsen er interesseret i og opmuntrer jer til at komme med nye ideer?
8. Hvordan er den typiske reaktion på forandringer her på stedet?
9. Hvad ser du dine muligheder er for at stille spørgsmålstejn ved eksisterende procedurer og rutiner?
10. Oplever du, at ledelsen tør satse på ideer, hvor der er en risiko forbundet med det og kan du give et eksempel på det?
11. Kan du nævne nogen værdier, som er vigtige for udførelsen af jeres arbejde?

## **PROCES**

12. Hvor kommer de nye ideer typisk fra?
13. Kan du kort fortælle, hvordan det typisk foregår, hvis en medarbejder får en ide hos jer?
14. Synes du der er tid til at udtænke og eksperimentere med nye ideer?
15. Ved du hvem du skal henvende dig til, hvis du får en ny ide?
16. Hvilke kriterier synes du nye ideer bliver vurderet og udvalgt på baggrund af?
17. Findes der eksempler på, at nye ideer kun er blevet til noget, fordi de er blevet båret frem af en person?

## **INCITAMENTER**

18. Er opfattelsen her på stedet, at alle kan være kreative og innovative?
19. Hvad betyder mest for dig i dit arbejde?
20. Hvad gør din leder for at motivere dig i dagligdagen?
21. Hvordan bliver ideer og nye forslag egentlig anerkendt og belønnet, hvis de gør det?
22. Har du en resultatløns og hvad udløser den?
23. Hvad får dig til at komme med nye ideer og forslag til, hvordan tingene kan gøres anderledes?

## **STRATEGI**

24. Hvem udformer XX's mål?
25. Synes du, at I har indflydelse på udarbejdelsen af XX's mål og strategier?
26. Har du indflydelse op de mål og rammer, der opstilles for dit arbejde?
27. Hvordan synes du de mål, der er opstillet for dit arbejde giver dig mulighed for at tænke nyt og kreativt?
28. Har du selv mulighed for at bestemme, hvordan du løser dine opgaver?

## **ORGANISATIONSSTRUKTUR**

29. Hvor fastlagte er jeres arbejdsrutiner i forhold til, hvilke opgaver i skal lave og hvor meget tid i skal bruge på de forskellige ting?
30. Når der træffes væsentlige beslutninger, der har betydning for jeres arbejde, hvem inddrages så?

31. Oplever du nogen gange, at regler og principper vejer mere end sund fornuft? Fx hvis du finder en ny og bedre måde at gøre tingene på – men at reglerne forhindrer dig i at gøre dette? (kom med eksempler)
32. Hvordan er mulighederne for at arbejde på tværs af organisation? (eksempler).
33. Oplever du XX som hierarkisk og topstyret?

#### **AFSLUTTENDE OG OPFØLGENDE**

- Hvad mener du er den største udfordring for jer i forhold til at skabe innovation?
- Hvad er din holdning til innovation?
- Hvordan prioriteres der mellem drift og udvikling?
- Er der nogle forslag du har holdt for dig selv? Hvorfor?
- Gives der klare begrundelser fra ledelsen, når en ide afvises?

## **Bilag 6: Referater af interviews**

Referater af de gennemførte interviews er vedlagt på den vedhæftede CD-rom nedenfor.