

Susanne Rubæk og Morten Svalgaard Nielsen

Kommunikation om innovation

Fra brændende vision til
levende organisationskultur



Jurist- og Økonomforbundets Forlag
2016

Susanne Rubæk og Morten Svalgaard Nielsen

Kommunikation om innovation – Fra brændende vision til levende organisationskultur

1. udgave, 1. oplag

© 2016 by Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Alle rettigheder forbeholdes.

Mekanisk, elektronisk, fotografisk eller anden gengivelse af eller kopiering fra denne bog eller dele heraf er ifølge gældende dansk lov om ophavsret ikke tilladt uden forlagets skriftlige samtykke eller aftale med Copy-Dan.

Omslag: Stine Trampe Broch, Tramperiet

Tryk: Ecograf, Højbjerg

Printed in Denmark 2016

ISBN 978-87-574-3337-1

E-Bog ISBN 978-87-574-9900-1

Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Gothersgade 137

1123 København K

Telefon: 39 13 55 00

e-mail: forlag@djoeef.dk

www.djoeef-forlag.dk

Indhold

Forord	9
Bogens opbygning	19

DEL 1. Innovation som nyhedsværdi og motivation som drivkraft

Kapitel 1. Innovation	25
Noget nyt, som skaber værdi for noget eller nogen	25
Et flydende begreb	27
12 fællestræk ved verdens mest innovative virksomheder	29
Misforståelser om innovation	32
Kapitel 2. Motivation	41
Motivation som grundlag for innovation	41
Det som nytter og flytter	42
Mennesker motiveres forskelligt	44
Autonomi, mestring og formål	45
Lederen skal gøre sig fortjent	46

DEL 2. At arbejde med visioner, mening og strategi i komplekse organisationer

Kapitel 3. Mening og strategi	55
Den brændende og passionerede platform	55
Hvad ville verden mangle, hvis ...?	56
Dannelse af mening	58
Innovation kræver en strategi	60
Forstå komponenter i fremtidig innovationssucces	61
Kapitel 4. Kompleksitet, ikke-viden og dilemmaer	65
Komplekse systemer og mennesker i bevægelser	66

Det vigtigste er irrationelt og kan ikke styres	66
Kompleksiteten rummer nye tilbud	68
No business as usual	71
Say yes to the mess	73
Paradokser og dilemmaer skal håndteres	78

DEL 3. At bedrive ledelse i innovationsmiljøer

Kapitel 5. Ledelse	85
Ledelse nytter, men hvorfor skulle nogen lade sig lede af dig?	85
Den karismatiske leders storhed og fald	87
Den nye rollemodel	89
Ledelse af innovation	91
Ledere skaber ikke automatisk ledelse	93
Undgå universelle faldgruber	94
Kapitel 6. Selvledelse og delegering	101
Lederen som strategioversætter	101
Autonomi blandt selvdrevne innovatører	102
Mikroledelse og ansvarsfølelse	108
Kapitel 7. Tillid og troværdighed	113
Tillid er en strategisk ressource	113
Adfærdsdogmer for en tillidsfuld leder	115
Ægte anerkendelse	118
Leading by Example – »Walk the Talk«	120
Udvikling af evnen til at forstå andre mennesker	123

DEL 4. Kommunikation som kulturskabende gamechanger

Kapitel 8. Kommunikation, modstand og feedback	127
Hvorfor kommunikationsevner er så vigtige?	127
Start med hvorfor!	129
Forstå modstand og barrierer organisationen	133
Gruppetænkning er livsfarlig for innovation	136
Feedback er at tage ansvar	140

Kapitel 9. Kultur, læring og kreativitet	145
Kultur skaber innovation	145
Værdier og grundlæggende antagelser	147
4 kulturelementer	148
Der er brug for alle	151
Innovationskompetence	154
Innovation fastholder de gode medarbejdere	155
Den lærende og skabende organisation	156
At lære af sine erfaringer	161
Hjælp folk til at arbejde kreativt	163
10 elementer i kreative miljøer	164
6 myter om kreativitet	168
Kreativitetens bidrag til innovation	173
Kapitel 10. Præsentationer og storytelling	175
Dine evner til at præsentere	175
Struktur i din præstation	182
Keep it simple – undgå forvirring	184
Brug historien til at inspirere	186
Storytelling i relation til corporate branding	189
Skab billeder på den ønskede tilstand	191
Dine medarbejdere er levende historier	191
Vi elsker overraskelser	192
Visuelle effekter forbinder mennesker med budskab	193
Kapitel 11. Interviews	199
Interview med Tom Uldahl Christiansen	199
Interview med Bethina Hamann	206
Interview med Hanne Lindblad	213
Interview med Steen Lindby	220
Interview med Lene Tanggaard Pedersen	225
Interview med Pernille W. Terkildsen	236
Interview med Marianne Thellersen	241
Efterskrift	253
Gentænk din organisation	253
Fra ord til handling	255
Kildeliste	261

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret og må ikke videregives – herunder udlånes, sælges eller kopieres – i digital form.

Indholdet må alene anvendes af licenstagere i henhold til de til enhver tid gældende licensbetingelser.

© Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Forord

Kommunikation om innovation – fra brændende vision til levende organisationskultur

»Erhvervsliv efterlyser innovationshjælp« har det lydt i en årrække i både danske og udenlandske medier«. »Vi skal blive mere innovative« og »Innovation skal føre os helt ud af krisen«. Innovation er løsningen på dette og hint – udsagn vi har fået tude ørerne fulde af gennem de senere år. Her og der og alle vegne tales der innovation. Efterlysningen understreger behovet for at omsætte innovationsstrategierne til konkret praksis. Men hvor ofte bliver det ikke bare ved snakken?

Verden er fuld af innovation. Nye teknologier, nye produkter, nye serviceydelser og helt nye industrier er dukket op. Alligevel har opfordringen til innovation i erhvervslivet aldrig været mere intens. Hvorfor? De grunde, der oftest nævnes, er, at vi har brug for innovation for:

- At skabe progression for menneskers velfærd
- At sikre forretningens overlevelse
- At skabe øget forretning, økonomisk vækst og bedre afkast
- At udnytte en konkurrencefordel og udnyttede potentialer
- At forbedre skuffende resultater, eller når besparelse ikke længere er nok.

Men spørgsmålet er, om disse årsager er stærke nok ... Innovation er blevet svaret på alverdens dårligdomme som svag vækst, kriseeftervirkninger, arbejdsløshed og outsourcing. Og ja, vi har hørt det, og vi har forstået det. Men kan argumentationen blive endnu stærkere? Og dernæst; Hvordan gør vi det? Og hvor starter vi?

Vi tillader os at antage, at du, som læser af denne bog, har en interesse i at omsætte innovationsstrategi til konkret praksis. Det er vores overbevisning, at innovation er vigtig, men at vi skal have luset kraftigt ud i de højtravende flosker om innovation, som de færreste reelt kan bruge til noget. Mange medarbejdere vender det døve øre til, når ledelsens tale

falder på innovation. Fordi de bliver i tvivl om, hvad de skal gøre og gribe i. Fordi ledelsens kommunikation ikke får skabt bro mellem, hvorfor det er vigtigt, og hvad det skal føre til. Og fordi kommunikationen ikke er klar nok, hvis det ikke fører til nye holdninger eller handlinger (Svalgaard Nielsen, 2012).

Innovationskommunikation er en delmængde af et innovationssystem, der fokuserer på strømmene af kommunikation og opmærksomhed i og omkring dem. Strømmene af opmærksomhed i relation til et innovationssystem påvirker magtstrukturer, de beslutninger, output og konkurrenceevne i systemet. Kommunikation af innovationer har fokus på:

- a) formidling af nyheder
- b) organisationen bag, som et konstitutivt element i innovationsledelse
- c) som en del af virksomhedernes kommunikation i forhold til at opbygge relationer til forskellige interessenter fra idé til lancering.

En af de vigtigste færdigheder hos innovationskommunikatoren er derfor i et strategisk perspektiv at danne begreber for de processer og relationer, en innovation består af, så vi med ord kan beskrive, hvor vi skal hen, hvad der foregår, og hvordan vi forestiller os, at tingene kan gøres på andre måder. Det er en forudsætning, at det gøres på en måde hvormed, der skabes et miljø med høj tillid og tro på fremtiden, da mennesket skal støttes og motiveres til at bevæge sig derud, hvor der hersker usikkerhed og ikke-viden. Denne definition på begrebet innovationskommunikation er inspireret af bl.a. David Nordfors (2003). Innovationskommunikation skal efter vores opfattelse bidrage til at komme »fra brændende vision til levende innovationskultur«.

Vores definition af begrebet innovationskommunikation har således indflydelse på alle elementer i organisationen, og derfor vil vi i bogen gennemgå en bred vifte af kendte organisatoriske elementer og farve dem i forhold til kombinationen innovation og kommunikation. For høj kvalitativ innovationskommunikation forudsætter en vis organisatorisk forståelse, og af samme grund vil vi bidrage til forskelligartet indsigt i fx motivation, strategi, kompleksitet, ledelse, magt, tillid, feedback, kultur, læring, storytelling og præsentation, baseret på den nyeste viden inden for områderne.

Innovation tager nemlig afsæt i, at nogen stiller spørgsmålstegn ved den service, vi tilbyder, det produkt, vi fremstiller, eller den måde, vi arbejder på. At nogen spørger, om ikke vi kan gøre det her bedre. Eller at

nogen opstiller en ny og fræk hypotese om, at noget nyt måske vil kunne lade sig gøre. Det centrale er, at vores nuværende viden og erfaring – måden, vi producerer på nu og her, danner udgangspunktet for at tænke nyt. Innovation handler således i denne bog ikke nødvendigvis om divergent tænkning – at tænke helt ud af boksen, men kan også rummes af Newton formulering om, at stå på skuldrene af det, andre tidligere har gjort. Det, vi allerede gør, er grundstenen til det nye. Det nye skabes ikke ud af intet, men på baggrund af mange menneskers hidtidige erfaring og viden, og i en sammenhæng hvori mange mennesker indgår.

Ole-opfinder henne i hjørnet har udviklet sig til et socialt væsen, der samarbejder på kryds og tværs med andre. Han indgår i organisatoriske fællesskaber, som henter viden ind fra nær og fjern. Det er den virkelighed, vi i dag er stillet over for – kig fx på virksomhederne herunder, der med deres nye forretningsmodeller har udfordret forretningsforståelse verden over.

Uber	<ul style="list-style-type: none"> • Verdens største taxavirksomhed ejer ikke køretøjer
Facebook	<ul style="list-style-type: none"> • Verdens mest populære medie skaber intet indhold
Alibaba	<ul style="list-style-type: none"> • Den mest værdifulde detailhandelsvirksomhed har en intet varelager
Airbnb	<ul style="list-style-type: none"> • Verdens største udbyder af overnatning har ingen ejendomme

»Something interesting is happening.«

– Tom Goodwin

Ud af hvad vi gør, hvad vi ved, hvem vi er, og hvor vi er, skal vi derfor frembringe den kontinuerligt innovative organisation, der bryder med vanetænkningen, stiller spørgsmålstejn ved det bestående, tænker nyt og udnytter forandringen. Og denne skabende organisation, skal italesættes og bygge på en fortløbende dialog mennesker imellem. Hvordan det kan gøres, vil denne bog bidrage til.

Efter skåltalerne – Hvorfor har vi skrevet denne bog?

Den danske innovationsindsats kan kvalificeres yderligere. Kun 11 pct. af de danske virksomheder frembringer i dag helt nye originale innovationer i form af produkter og processer, som ikke er set før. 29 pct. skaber innovationer, som vi har set før. Innovationen er stadig ofte forbeholdt få i offentlige og private organisationer. En bredt forankret innovationskultur er i de fleste organisationer umoden og derfor ikke rodfastet. Endnu.

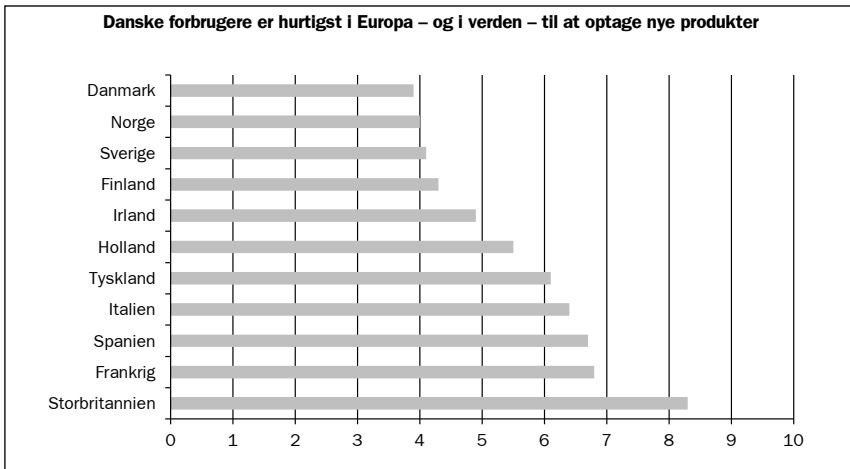
Det, der omvendt giver os et godt udgangspunkt for at kunne konkurrerer i en innovationsøkonomi, er, at danske virksomheder allerede i dag arbejder med organisationsformer, hvor op mod 90 % af arbejdsstyrken rent faktisk selv kan planlægge egne arbejdsopgaver. Vi har en særlig dansk samarbejdskultur internt i virksomhederne, der kommer til udtryk ved, at de danske medarbejdere har mere ansvar og selvstændighed end andre medarbejdere i verden.

De meget selvstændige danske medarbejdere betyder, at arbejdsopgaverne kan være skiftende, og at vi relativt nemt kan omstille produktion og services. Mange medarbejdere har megen fokus på udvikling af ydelser og produkter for at kunne levere øget værdi til kunden eller borgeren (Rastrup Kristensen, 2013; Bessant, 2003; Kürstein, 2014).

Vi ved, at autonomi er en kernefaktor i udviklingen af nye idéer. Og vi har allerede i dag organisationsformer i Danmark, der tilskynder medarbejdere til at kombinere bløde og hårde kompetencer. Det er Danmarks styrke, men betydningen af den er imidlertid ikke tilstrækkeligt erkendt og operationaliseret og fungerer derfor kun som en slags »skjult innovationsressource«.

Over for den selvstændigt tænkende arbejdsstyrke, står, at vi også har verdens mest omstillingsparate forbrugere, som det fremgår af nedenstående søllediagram. Vi har forbrugere, der er de hurtigste til at tage nye produkter i brug, sammenlignet med andre lande. I gennemsnit tager det kun 3,8 år for nye varige forbrugsgoder som køleskab, pc, tv, etc. at nå stor udbredelse i Danmark. Det gør Danmark til et unikt testmarked for alverdens virksomheder. Det er et afsæt, vi kan bruge til at tiltrække nye investeringer og nye arbejdspladser, hvis vi forstår at profilere os som verdens mest innovative nation – både på medarbejder- og forbrugersiden.

For at vi kan udvikle en velsmurt innovationsmaskine, uanset det gode udgangspunkt, er der dog alligevel brug for at udvikle innovationskulturen i både private og offentlige organisationer. En kultur, der base-



(Tellis,2003)

rer sig på forandringer og nye ideer – ikke vaner og stabilitet. Det er en krævende og omfattende opgave, som kun kan igangsættes og løses ved hjælp af et kontinuerligt kommunikativt fokus på, hvor vi gerne vil hen, og hvordan vi kommer dertil.

Lene Tanggaard Pedersen, professor ved Institut for Kommunikation, Aalborg Universitet

»Vi skal leve af kreativitet og innovation. Det har vi altid gjort. Som land er vi er ikke særlig stort og vi er nødt til at bevæge os fremad. Vi bliver nødt til at finde nicheområder. De produkter, vi sælger fra Danmark, er typisk kendt på meget høj kvalitet. Der er nødt til at være nogen, der går rundt og spørger, hvordan vi kan gøre det her bedre. Det er innovative spørgsmål, der har præget dansk produktion over tid. Der hvor vi går lidt galt i byen i Danmark, er der, hvor vi tror, vi kan afkoble produktion fra viden. Hvor vi tror, vi kan tænke os frem til nye løsninger. Der er derfor, jeg i mine bøger fremfører en kritik af forestillingen om kreativitet som divergent tænkning – at tænke ud af boksen. Nej, når man er kreativ, er man problemløser. Det vil sige, at det er når man arbejder med tingene, at man finder ud af, hvad man kan og ikke kan. Derfor er det farligt bare at outsource al produktion, og så bare sidde og tænke os om herhjemme. Vi skal have produktion. Det er faktisk innovativt, hvis vi kan finde måder at producere på i Danmark, der er smarte og effektive. Hermed bevarer vi kapaciteten til at være innovative. For mig fungerer det sådan, at mange af de idéer, jeg får til min forskning, får jeg gennem undervisning. De idéer, ingeniøren sidder og arbejder med, kommer jo tit fra produktionen. »Den må kunne fungere lidt bedre?«. Selvfølgelig kan en maskine godt stå i Ungarn, men så skal man være meget skarp i kommunikationen, fordi det tit er i de daglige udvekslinger, at idéer til forbedringer eller noget nyt opstår.«

Led og du skal finde

Innovationskommunikation skal føre folk derud, hvor de ikke troede de kunne bunde. Det gode spørgsmål er derfor; Hvordan skaber du som leder (specialist el.lign.) den strategiske kommunikation, der giver medarbejderne mening og værdi, når nye produkter eller processer skal produceres eller indføres?

Hånden på hjertet – hvor ofte har dine medarbejdere haft anledning til at spørge: »Hvad betyder det for mig?« »Hvorfor alle de kedelige PowerPoints? Jeg kan alligevel ikke huske pointerne, og jeg ved ikke, hvordan de skal omsættes til konkrete handlinger?«. Måske var dine taler veldrejede og imponerende. Måske var idéerne tillokkende. Men alligevel efterlod det organisationen med tvivl om, hvilke konsekvenser budskabet egentlig havde, eller hvordan det skulle omsættes til konkret arbejdsliv?

Danmark har brug for at innovere sig ind i fremtiden. Og derfor har vi brug for ledere, der er klædt på til at formidle dette budskab, og som kan være fanebærere. For innovation er handling, og enhver handling starter med, at vi kommunikerer.

»The most important thing in communication is hearing what isn't said.«

– Peter Drucker

Der er mere end nogensinde før brug for ledere, der kan motivere mennesker mod et fælles mål, til at sætte spørgsmålstejn ved det bestående og til at føre mennesker og organisation derhen, hvor talent og potentiale udfoldes og bruges. Hvordan du strategisk kommunikerer dit innovationslederskab, er med andre ord afgørende, når du vil skabe mærkbar formidling, der kan omsættes til konkret handling.

At kommunikere om innovation er en særlig form for kommunikation, der stiller skærpede krav til, at lederen er kreativ, tillidsskabende, autentisk og mestrer evnen til at udstikke en retning. At få andre mennesker til at tænke og handle innovativt gennem sin kommunikation er en vanskelig størrelse. Denne bog indeholder teori, øvelser og cases med eksempler og viser derved, at det kan lade sig gøre i praksis.

Det positive er, at innovationskommunikation kan læres. Mange tror fejlagtigt, at det kræver særlige unikke talenter eller enestående gener at blive en leder, som medarbejderne lytter til. Sådanne egenskaber er naturligvis fantastiske, men i bogen hjælpes du på vej til at blive en god og tro-

værdig kommunikator, der med dit unikke potentiale kan inspirere til at gøre ord til handling.

Når du har læst Innovationsbilleder, har du fornyede forudsætninger for at planlægge, klargøre og udføre en kommunikation til gavn for de organisationer, du færdes i.

»Informér venligst tropperne om at al kommunikation er brudt sammen.«

– Ukendt

Ledelse i bevægelse – det handler om dig!

At blive innovationsformidler kræver hårdt arbejde. Det er ikke meget anderledes end at blive en banebrydende musiker eller en stor atlet. Der skal mange timers øvelse til. Men heldigvis er der hjælp at hente i denne bog, så træningen af de innovationskommunikative kompetencer bliver målrettet og effektiv.

»Man kan også råbe så højt, at man taler for døve øren.«

– Otto Ludwig

Når du som læser går på opdagelse i bogen, er det en fordel at ønske at blive en bedre innovationsformidler. Bogen fordrer åbenhed og transparens, når du vil udforske de udfordrende og komplekse temaer, der behandles i bogen. Hav mod til at udfordre din lederhistorie for at forstå, hvem du er som menneske, og hvad der driver dig.

Når du gør dig umage og øver dig i at kommunikere, tilskynder du samtidig andre til at gøre det samme. Den gode innovationskommunikation vil sprede sig som ringe i vandet og både internt og eksternt skabe mere innovation. Indadtil vil den gode innovationskommunikation skabe synergier på kryds og tværs i organisationen – nedbryde siloer og genere ny viden og nye idéer på basis af at eksisterende viden sammenkobles, og ved at kulturen gradvist bliver mere åben og nysgerrig. Eksternt vil samarbejdspartnere, leverandører og kunder/borgere opleve en åbenhed og imødekommenhed, der tilskynder dem til at bidrage med viden, input og idéer.

»Som man råber i skoven, får man svar.«

– gammel vending fra 1700-tallet.

Innovation iscenesættes typisk ovenfra, hvis den skal have ordentlige vilkår og lykkes. Innovation på trods af ledelsen bliver modsat sjældent til noget. Ledelsen skal strategisk gennem kommunikationen rammesætte innovationen, så den får ideelle betingelser ud i alle led af organisationen. Gennem en succesfuld innovationskommunikation skabes humane, inkluderende og fornyende innovationskulturer – et organisationsmiljø, der udgør en frugtbar grund for en naturlig udfoldelse af idérigdom, samarbejde på tværs, ansvarlighed, videndeling, engagement og fornyelse.

»Fortæl mig ... jeg glemmer. Vis mig ... jeg husker.
Inddrag mig ... jeg forstår.«
– Kinesisk ordsprog

Bogen er således en guide til, hvordan du kan arbejde med din innovationskommunikation. Bogen giver dig alt i alt øget indsigt og mulighed for at træne din evne til at lede og formidle i en innovativ organisation. Og som et supplement hertil bydes der på »billeder« fra den virkelige verden. Vi har valgt at interviewe nogle stærke personligheder, der på hver deres måde giver deres bidrag til, hvordan man kan arbejde med innovation i praksis – ledere og specialister, der udtaler sig om den svære innovationskommunikationskunst. Cases, som du som læser forhåbentlig kan spejle dig i og lære af. De arbejder i meget forskellige brancher og i meget forskellige kontekster og beriger på hver deres måde med indsigt, erfaringer og holdninger til innovationskommunikation. De 7 personer er:

- Tom Uldahl Christiansen har 20 års ledererfaring fra jobs i politiet, FN, som ældrechef og er nu personale- og organisationschef i Ikast-Brande Kommune.
- Bethina Hamann har en lang karriere inden for den finansielle sektor og er nu revisionschef for Intern Revision Nationalbanken.
- Hanne Lindblad har en lang karriere i telebranchen og er CEO for Call me.
- Steen Lindby er Vicepresident Group Research & Development, Rockwool International A/S.
- Lene Tanggaard er professor og centerleder ved Institut for Kommunikation, Aalborg Universitet, hvor hun specialiserer sig i studiet af kreative og innovative læreprocesser.

- Pernille Terkilsen har en fortid som sygeplejerske og amtsrådspolitiker og er ejer af ArchiMed, der har sat sig i rummet mellem sundhed og arkitektur.
- Marianne Thellersen har arbejdet med ledelse og innovation gennem det meste af sin karriere først i privat og nu i offentlig regi. Hendes nuværende rolle er koncerndirektør for Innovation og Entrepreneurskab på DTU.

Hvordan læser jeg bogen?

Denne bog er ikke en guide eller et universalmiddel, som anviser en sand entydig vej. Der er ingen one size fits all. Det tror vi ganske enkelt ikke på. Derfor er en pointe i bogen, at vi præsenterer en måde at tænke på, og at alle konkrete tiltag og gode råd må og skal fortolkes ind i og tilpasses læserens lokale kontekst.

Bogen sigter primært mod at inspirere til at skabe den organisatoriske og kulturelle ramme, der skal til, for at innovationskommunikationen vil føre til noget i praksis. På trods af mange overlap har vi valgt at bruge mindre fokus på ledelsens modenhed og måde at agere på til fordel for at stimulere en gunstig relation mellem organisationens deltagere, velvidende at det også har overordentlig stor betydning for skabelse af innovation i organisationer.

Bogen er tematiseret og tænkt som et opslagsværk, hvor du som læser bruger energi på det, du umiddelbart tænker giver mening. Den viden, vi bibringer læseren, vil på én og samme tid repræsentere det basale og det unikke. Baseret på vores erfaringer på området, vil forskellige læsere have forskellige afsæt, viden og behov, hvorfor vi at tilstræbt at inkludere de mange temaer, som vi opfatter som grundlaget for definitioner af innovation og motivation, samt inden for visioner, ledelse og kommunikation. Som læser kan du derfor dykke ned i elementerne i takt med, at du får behov for yderligere viden og udvikling.

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret og må ikke videregives – herunder udlånes, sælges eller kopieres – i digital form.

Indholdet må alene anvendes af licenstagere i henhold til de til enhver tid gældende licensbetingelser.

© Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Bogens opbygning

DEL 1 Innovation som nyhedsværdi og motivation som drivkraft	DEL 2 At arbejde med visioner, mening og strategi i komplekse organisationer	DEL 3 At bedrive ledelse i innovationsmiljøer	DEL 4 Kommunikation som kulturskabende Game-Changer
Kapitel 1 Innovation	Kapitel 3 Mening og strategi	Kapitel 5 Ledelse	Kapitel 8 Kommunikation, modstand og feedback
Kapitel 2 Motivation	Kapitel 4 Kompleksitet, ikke-viden og dilemmaer	Kapitel 6 Selvledelse og delegering	Kapitel 9 Kultur, læring og kreativitet
		Kapitel 7 Tillid og troværdighed	Kapitel 10 Præsentationer og storytelling

Rejsen gennem bogen er baseret på følgende antagelser:

- Innovation er et flydende begreb og skal derfor defineres i den konkrete kontekst, hvori den foregår.
- Det betyder, at både den individuelle og kollektive motivation og drive er en afgørende faktor for, at innovation kan opstå.
- Innovation kræver en vision, der giver mening og en handlingsorienteret strategi.
- Der er en risikotolerance, og den må tilpasses det forhold at kontrollerbare og lineære innovationsprocesser udfordres af komplekse organisationer.
- Måden, man bedriver ledelse på, har betydning i alle perspektiver i organisationens innovative liv, og at ledelse må forstås som en distribueret, situeret og reflektiv praksis.
- At skabe empowerment gennem selvstyring og indflydelse er en hovedopgave i ledelse af innovative medarbejdere.
- Fundamentet for selvstændige initiativer er tillid og troværdighed.

- Vi mener, at kommunikation har overordentlig stor betydning i alle perspektiver i organisationens innovative liv, og hovedopgaven er at skabe mening og formidle mål, der animerer til ønskede adfærd.
- Innovation kan stimuleres gennem en levende kultur og handler om – med tålmodighed – at etablere lærings- og innovationsmiljøer.
- Et vigtigt element i gennemslagskraftig innovationskommunikation er at kunne lave præsentationer og formidle gennem historier.

Hvem er læseren?

Bogen henvender sig især til ledere, konsulenter og specialister i private og offentlige organisationer, der skal gøre deres innovationsbudskaber så tydelige, at de omsættes til handling. Personer, der skal gøre en strategisk forskel, og som skal motivere andre til at blive (mere) innovative. Men bogen kan også gøre gavn for:

- Medarbejdere i organisationer, der som en del af deres job holder innovationsoplæg og -kurser for kolleger.
- Konsulenter og facilitatorer, der arbejder med at tilrettelægge innovationsuddannelser, kurser eller selv skal køre innovationsprocesser.
- Rådgivere, projektledere og sælgere, der gerne vil vide mere om, hvordan man får mennesker i tale om innovation.
- Undervisere på uddannelsesinstitutioner som fx universiteter, VUC, erhvervsakademier, handelsskoler og folkeskoler, hvor man skal føre studerende gennem et innovationspensum.

Hvem er forfatterne?

Susanne Rubæk, cand.scient.adm. og forfatter til »Gearet til Innovation«. Susanne er co-founder af konsulentvirksomheden one:life og Innovationshøjskolen i Danmark, ekstern lektor og næstformand i Dansk Crowdsourcing Forening. Susannes speciale er udviklingen af innovationskulturer og crowdsourcing. Derfor rådgiver hun til daglig mange slags organisationer om, hvordan innovation kan blive en del af dagligdagen i alle slags organisationer, så vi kan skabe unikke resultater.

Morten Svalgaard Nielsen, teaterinstruktør, MA i ledelses- og organisationspsykologi og forfatter til bl.a. »Ledelse fra scenekanten«. Mortens erfaringer fra arbejdet som lederudviklingskonsulent og hans baggrund som leder i teaterverdenen og som iscenesætter af talrige teaterforestillinger har givet ham unik viden om formidling og kreativitet. En viden, der i arbejdet som art in business-konsulent, har givet hundredvis af ledere og formidlere, en større ballast i forhold til at lede og formidle.

Forfatterne vil gerne bringe en stor tak for smidigt samarbejde til både forslaget og til de eksperter, der udtaler sig i denne bog. Endelig vil vi sige tak til familie og venner for støtte og tålmodighed. Og en særlig tak til Louise Riisgaard og Lotte Svalgaard for fagligt input.

God læselyst!

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret og må ikke videregives – herunder udlånes, sælges eller kopieres – i digital form.

Indholdet må alene anvendes af licenstagere i henhold til de til enhver tid gældende licensbetingelser.

© Jurist- og Økonomforbundets Forlag

DEL 1

Innovation som nyhedsværdi og motivation som drivkraft

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret og må ikke videregives – herunder udlånes, sælges eller kopieres – i digital form.

Indholdet må alene anvendes af licenstagere i henhold til de til enhver tid gældende licensbetingelser.

© Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Innovation

»Don't play what's there. Play what's not there.«

– Miles Davis

For at kunne kommunikere om innovation er vi nødt til at vide, hvad vi taler om. At komme nærmere en definition af, hvad innovation egentlig er for en størrelse, er dog ikke så nemt. Når vi tænker på innovation, kommer mange til at tænke på forsknings- og udviklingsafdelingens evne til at bringe nye produkter og services til forbrugerne. Innovation behøver dog ikke at være så komplekst som dette. Innovation iværksættes i høj grad af forskere og ingeniører. Men innovation handler endnu mere om mennesker og kultur end om de nyeste teknologier. Innovation kommer fra evnen til at være kreativ og handler i lige så høj grad om at være disciplineret. Innovation er noget, som hver enkelt af os, på alle niveauer i en organisation, kan deltage i. Innovation skal forstås i den konkrete kontekst. Med andre ord: Innovation er noget, som alle kan og bør involveres i!

Noget nyt, som skaber værdi for noget eller nogen

Mange tilbyder en definition af begrebet innovation. Også fra officiel side tilbydes vi gode og brugbare definitioner. Fx OECD's og EU's definition af innovation:

- Innovation er implementeringen af et nyt eller væsentligt forbedret produkt (vare eller tjenesteydelse), proces, markedsføringsmetode eller en væsentlig organisatorisk ændring.
- Innovationer er resultatet af bevidste planer og aktiviteter rettet mod en forbedring af virksomhedens produkter, processer, salg og markedsføring eller organisering.

- Innovationer kan tage udgangspunkt i ny viden og teknologi, men kan også være kombination af, eller nye anvendelsesmuligheder for, eksisterende viden og teknologier.

Denne moderne definition af begrebet innovation har en tråd tilbage til den østrigske økonom Joseph Schumpeter (Schumpeter, 1942). Allerede tilbage i 1934 er han én af de første, der definerer innovationsbegrebet:

Innovation = nyhed + værdi

Det betyder også, at innovation kan ske inden for næsten alle områder, som det ses af figuren nedenfor: Markedsinnovation, produktinnovation, procesinnovation, organisatorisk og strategisk innovation.

Type	Fokusområde	Involvare arbejde med	Konkret udformning, fx	
Strategisk innovation	Strategi	Forretningsgrundlag Indsigt Visioner Forretningsmodul	Scenarios Startegier Konkurrence Koncepter Værdikæde Make/buy Finansiel	Barrierer Alliancer Patent Trends Teknologier Andre brancher
Organisatorisk innovation	Organisation	Kommunikation Kompetencer Ledelse Organisering	Informations- og kommunikations- teknologi Videndeling Dokumentation Læring Uddannelse Freelance	Netværk Mindset Udfordringer Belønninger Samarbejde Beslutninger Idékapital
Produkt-innovation	Produkter	Værdi Produktionsudvikling Sortiment Service	Betaling Kvalitet Brugen Emballage Design Funktioner Integration	Feedback Bredde/dybde E-rådgivning Produktmix Bortanskaffelse Sikkerhed Vilkår
Markeds-innovation	Markedsføring	Brand/profil Marked Salg Tilgængelighed	Reklamationer Medier Geografi Budskaber Anvendelse Segmenter Kanal	Metoder Relationer Partnere Lokalisering Åbningstider Internet E-Biz