

FLSmidths erfaringer med idea management

Industrigiganten FLSmidth, der er ledende leverandør af services og komplette anlæg til cementproduktion og mineraludvinning, er kendt for at være en global frontløber, når det kommer til ingeniørmæssig innovation. For at styrke deres innovationslederskab har de bl.a. udviklet en idéportal, hvor medarbejdernes idéer kan opsamles og kvalificeres på en systematisk måde. Overvejelserne i forbindelse hermed kan give inspiration og læring til andre danske virksomheder.

Virksomheders typiske udfordringer med idea management

- Det er kun ledelsen, der er bekendt med virksomhedens innovationsstrategi – hvis der er formuleret en sådan
- Der er ingen struktureret innovationsproces – mange medarbejder-idéer strander på mellemlederens bord
- Der mangler overblik over puljen af idéer, hvilket gør det vanskeligt at give feedback og udvælge, hvilke der skal fokuseres på
- Manglende feedback demotiverer medarbejderne – kommunikation og anerkendelse stimulerer den medarbejderdrevne innovation
- Værdien af idea management processen er vanskelig at opgøre

FLSmidth Idea Portal

Til at supplere deres strukturerede arbejde med research & development og new business creation har FLSmidth gennem en årrække haft en idébox, hvor medarbejderne på mail kunne aflevere deres forslag til nye R&D projekter. Tanken med idéboxen var at skabe en mere officiel kanal for medarbejderinddragelse i in-

Artiklen er skrevet i september 2012 på baggrund af et interview med Innovation Facilitator Thomas Hørup fra Group Research & Product Review og Søren Hanghøj, der i dag er Team Leader, Customer Services - Product & Service Development, men tidligere har ledet udviklingsprocessen og drevet FLSmidth's Idea Portal.

Hvis du er interesseret i at høre mere om medarbejderinddragelse og idea management, er du velkommen til at kontakte innovationskonsulenterne Martin Jensen: marj@teknologisk.dk og Kristina Nielsen: krn@teknologisk.dk

novationsprocessen. I takt med et stigende fokus på videndeling og innovation begyndte man at tale om oprettelse af wikipages eller et forum på intranettet, hvor medarbejderne kan dele idéer og viden, som kan fungere som input til den tidlige eksplorative fase af innovationsprocessen. Det har bl.a. ført til udarbejdelsen af en idéportal, hvor der er en langt højere grad af synlighed og åbenhed, så medarbejderne kan se og kommentere på hinandens idéer. Hermed bliver feedbacken nærmest automatiseret qua kollegers kommentarer, så det ikke hænger på chefen eller dennes sekretær, og samtidig kan der ske en hurtig kvalificering af idéerne. Hensigten har ikke været at erstatte korridorsnakken, idet mange gode idéer opstår i tæt interaktion mellem mennesker, men at skabe større synlighed omkring det at være en del af en innovativ organisation, hvor der foregår en systematiseret idéindsamling. Systematikken er dog indtil videre holdt på et niveau, hvor portalen ikke for alvor er blevet et styringsværktøj. Det skyldes, at FLSmidth med dette tiltag fokuserer på den allertidligste del af *front end of innovation*, og fx ikke endnu opererer med specifikke templates og vejledninger til beskrivelse af idéer og udarbejdelse af business case inklusive indsamling af dokumentation m.v.

FLSmidth valgte at udvikle deres egen softwareløsning, fordi Idea Portal skulle være skræddersyet til deres organisation.





Der findes mange softwareudbydere af forskellige idéportaler, men FLSmidth valgte, sammen med en eksternt partner, at udvikle deres egen løsning baseret på Microsoft SharePoint. Dette skete dels af hensyn til integrationen med organisationens eksisterende IT-system, og dels i forhold til et ønske om en simpel og skræddersyet løsning, som passer netop til deres behov. På tværs af organisationen var der vidt forskellige holdninger til, hvordan portalen skulle designes, men de nåede til enighed, hvilket har sikret et bredt ejerskab, som var afgørende i forhold til at få det rullet ud fra starten i hele den globale organisation. Fokus var i første omgang på brugerfladen og brugervenligheden, idet det var en hovedprioritet at få så mange som muligt til at være aktive, da der skal en vis kritisk masse til for at opretholde en stabil strøm af gode idéer. Mere avancerede funktioner til rapportering og samarbejde blev derfor fravalgt i første ombæring.

Nøglefunktioner

FLSmidths Idea Portal er et værktøj til at opsamle *General Ideas* og køre *Innovation Challenges*. General Ideas favner bredt og dækker fx alle de input, som måtte komme til alt lige fra udvikling af kantinen til optime-

ring af minedrift. Challenges er derimod konkrete udfordringer formuleret som en problemstilling med et specifikt fokus. De fungerer som virtuelle og interaktive brainstorm-sessions, hvor man kan invitere alle medarbejdere eller kun nogle få udvalgte.

Medarbejderne kan tilføje idéer, læse, vurdere og kommentere på andres input. Alt efter interesse kan man vælge kun at følge specifikke idéer eller kategorier og modtage notifikationer, når der er ny aktivitet. Hermed kan den enkelte medarbejder fokusere på det umiddelbart mest relevante input på portalen, men samtidig er der en risiko for, at overraskende, produktive "mødetilstande" ikke opstår. *Tip a friend* funktionaliteten kan dog sikre, at idéer alligevel når bredt ud i organisationen. Desuden er der udpeget ni idéfacilitatorer, som skal understøtte processerne i idéportalen, og de har særlige beføjelser til at agere og redigere på portalen, samt evaluere de generelle idéer.

For at give medarbejderne et incitament til at være aktive på portalen, opereres der med præmier for de bedste idéer.

De bedste idéer præmieres for at give medarbejderne et incitament til at være aktive på portalen. Det er vinderens divisionschef, som står for præmieringen og PR i forbindelse hermed. Da der i forhold til kultur er forskellige præferencer med hensyn til type af anerkendelse, er det op til de lokale afdelinger at bestemme, hvordan det skal foregå. Bl.a. derfor er det også den enkelte *Challenge Owner*, dvs. den person, som stiller en udfordring, der bestemmer præmien i forbindelse med lancering af kampagner.

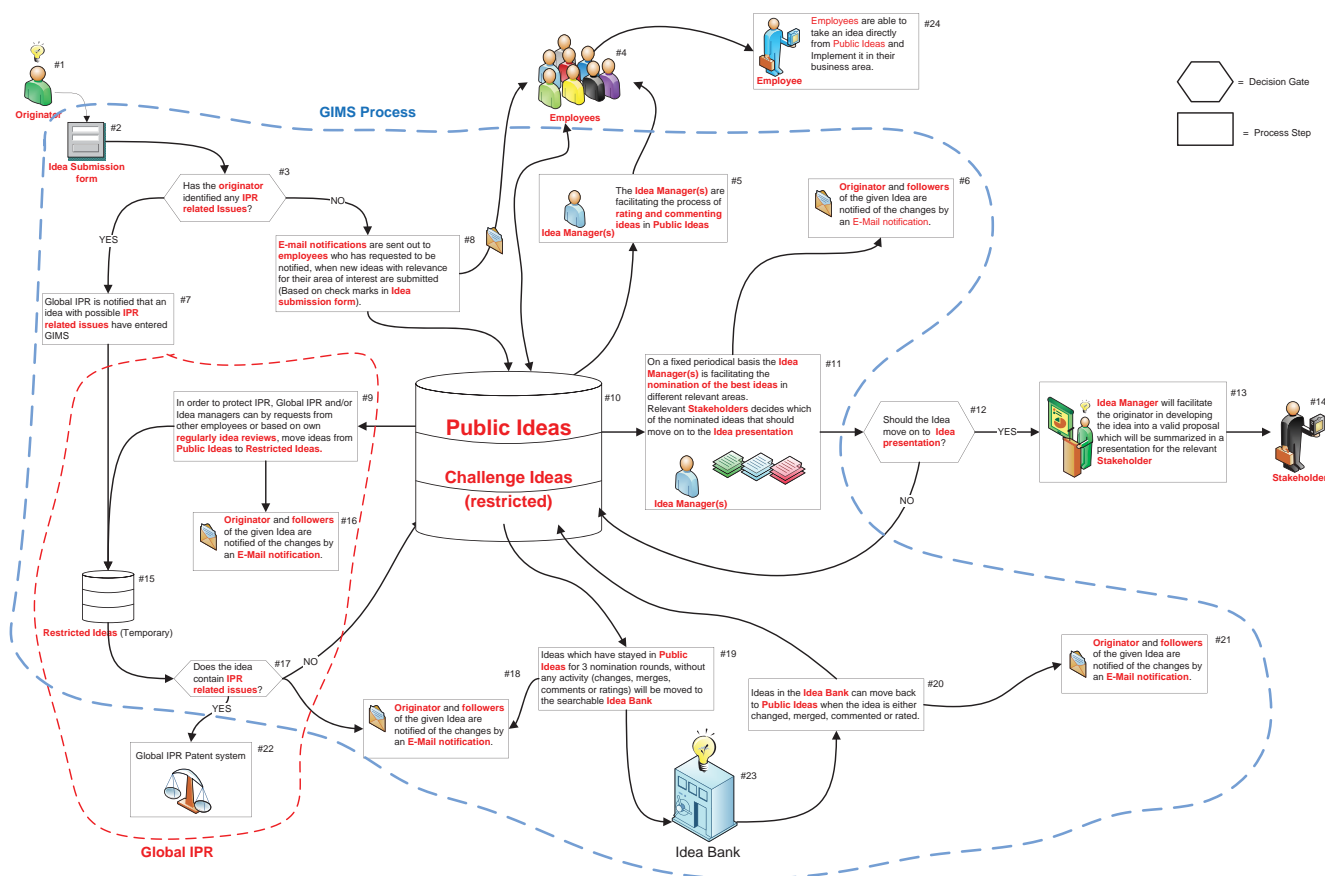
FLSmidths Idea Portal er ikke et system, som er tænkt til at involvere strengt fortrolig information og nye patenterbare opfindelser, hvorfor der er en funktionalitet, som gør, at man kan markere en idé som et IPR *issue*, hvorefter det vurderes, om den skal fjernes og overføres til et andet system, som kan håndtere patenter og sådanne juridiske emner.

Nedenfor er FLSmidths *Idea Portal Process* illustreret i et spaghetti-chart. Denne illustration viser flowet og kompleksiteten i processen, hvor de fremadrettet ønsker at blive endnu bedre til at bringe de bedste idéer videre i systemet. Dette kan bl.a. ske ved hjælp af en enkel, Stage Gate® inspireret model, med en klar rolle- og ansvarsfordeling, så idéer ikke falder mellem stole, men bliver båret videre af relevante specialister.

Vision, status og videreudvikling

FLSmidths vision for Idea Portal er at forbedre innovationsevnen gennem en struktureret tilgang til indsamling og udvikling af idéer, som gør det nemmere at samarbejde om idéer på tværs af afdelinger, funktioner og landegrænser. Dette ligger godt i tråd med den åbne innovationstankegang.

Siden lanceringen 1. september 2010 har cirka 12 % af organisationens mere end 13.000 ansatte været aktive på portalen, og der er blevet genereret 572 unikke idéer og lavet 1254 kommentarer. En del medarbejdere brænder for det og er inde og kigge på portalen regelmæssigt, mens andre medarbejders aktivitet skal stimuleres. Desuden kræver portalen kontinuerligt vedligehold og opmærksomhed fra dedikerede personer. Portalen er løbende blevet udviklet, og det vil de fortsætte med at gøre – særligt nu, hvor de er nået til et punkt, hvor de ansvarlige gerne vil have løftet det til et nyt niveau. Det kræver dog yderligere investeringer, hvorfor der løbende arbejdes på at blive endnu bedre til at anskueliggøre værdien af idéportalen. En ting er alle de "bløde" aspekter, fx at det kan have en ventilfunktion, hvor medarbejderne kan komme til orde, og at det kan bidrage til at styrke innovationskulturen og sikre videntdeling samt skabe konsensus omkring beslutninger. Noget andet er den målbare økonomiske værdi, som





skabes på baggrund af en tidlig identificering og udvikling af lovende idéer, som bringes videre i organisationen og til sidst implementeres eller lanceres. Dette er dog ofte en længerevarende proces, hvor det til sidst kan være vanskeligt at spore værdiskabetsens ophav, idet der kan ske en kobling til – og sammenblanding med – mange af de andre forskellige *projekter* og projekter, som løbende kører i organisationen, og som ikke nødvendigvis har været omkring idéportalen.

En måde at sikre en øget synlighed omkring værdiskabetsens på baggrund af idéportalen kan være ved at udbygge en model for, hvordan idéerne tages videre end idéstadiet. Aktuelt er man i samarbejde med HR-afdelingen om at udvikle en proces, hvor de identificerer de mest lovende idéer og udpeger idéernes ophavsmænd, de såkaldte *Originators*, samt vigtige kommentatorer, som dernæst får lejlighed til at arbejde videre på idéen under mere formelle forhold. Ydermere får de mulighed for at præsentere den for en relevant "ejer", som kan sikre, at lovende projekter igangsættes. Dette gælder særligt for idéer i kategorien General Ideas, da Challenges ofte allerede er stillet af de rette ejere.

I forhold til videreudvikling af softwaren gælder det om ikke at skræmme brugerne med for avancerede funktioner, men alligevel hæve ambitionsniveauet løbende ved fx at stille flere krav til beskrivelsen af input. Templates opbygget i forhold til forskellige metoder – fx NABC – til belysning af idéer er en måde at gøre det på, men man kan også tænke i vurderingskriterier, og lade alle brugere evaluere idéerne i forhold til bestemte parametre. I den sammenhæng overvejer FLSmidth eksempelvis, om det i stedet for *like* eller *dislike* ville give mere mening at bringe de tre grundsten fra virksomhedens overordnede strategi i spil. Disse er *Product Leadership*, *Operational Excellence* og *Customer Intimacy*, og sidstnævnte sætter fx fokus på at nærme sig kunders situation og behov, hvilket er en stærk kilde til innovation. Netop kilder kan være interessante at sætte fokus på, fordi man fx kan hente inspiration fra andre brancher eller *market intelligence*, men også fordi man måske løbende kan måle på, hvor de værdiskabende indsigter kommer fra, og hvor de bliver indoptaget i organisationen. Herved kan man evaluere forskellige afdelingers bidrag og fokusere indsatsen fremadrettet. Overordnet set er det, som FLSmidth også er meget opmærksom på, dog værd at pointere, at et idea management system ikke skal virke begrænsende og fungere som en kontrolinstans, men åbne op for, at viden deles på mere end need-to-know basis, så synergieffekter på tværs af organisationen kan høstes.

FLSmidth har på et tidligt tidspunkt erkendt, at innovation kan være for alle og ikke blot noget, der foregår i udviklingsafdelingen. Derfor har de fokuseret på at udvikle en enkel, tilgængelig og softwarebaseret idéportal, som har mange fordele i den tidligste innovationsfase. Den virtuelle løsning kan dog ikke klare alt og meget fornuftigt lægges der stadig også vægt på den personlige interaktion i konkrete praksisfællesskaber, hvor den mere tavse viden kan overføres.