



## GULDET ER IKKE NØDVENDIGVIS FOR ENDEN AF REGNBUE

Der var ekstra gevinster at hente i innovationsprojektet "20 % mere læring i undervisning og fritid" i Ikast-Brande Kommune i efteråret 2012 med konsulenter fra Teknologisk Institut ved roret. ErhvervsPhD-studerende Jacob Brix har kigget nærmere på, hvad innovationsindsatsen gjorde ved rutinerne i organisationen, og han har identificeret syv uformelle, men givtige lærdomme.

Der drysser en hel del interessant lærdom ned i organisationen, når den arbejder med radikale innovationsprojekter. Ikke kun i form af de endelige resultater, rutinerne og adfærden i organisationen er undervejs blevet ændret. Det er hovedmeldingen fra det unikke studie, som ErhvervsPhD-studerende Jacob Brix har kogt ned til syv tendenser eller lærdomme. Hans forskning er en delrapport i innovationsprojektet "20 % mere læring i undervisning og fritid", som Teknologisk Institut har ledet for Ikast-Brande Kommune med henblik på, at kommunen får udnyttet sine ressourcer meget bedre. Jacob Brix har været med hele vejen i det halve år, projektet stod på, fra august 2012, og han har undersøgt de uformelle parametre, der udfoldede sig i den offentlige virksomhed. Ingen andre har, ifølge den amerikanske professor Richard M. Burton, undersøgt rutinerne i en organisation på samme måde som Jacob Brix.

“ Samarbejde med eksterne partnere har øget kvaliteten af organisationens arbejde med viden. De får udforsket og afprøvet deres viden ved at undersøge, om deres antagelser og illusioner om virkeligheden er falske eller ej. Det giver et bedre grundlag at bygge på.”

Jacob Brix  
ErhvervsPhD-studerende  
Teknologisk Institut

Oftentimes er der stor fokus på et projekts resultater og ikke den læring, der opstår undervejs i processen.

### Det unikke er studiet af det ikke-målbare

Netop fordi han ikke har kigget på de målbare, men de indirekte resultater, er hans studie noget særligt. Jacob Brix har simpelthen studeret de eksisterende rutiner i organisationen, imens den bedrev radikal innovation. Og så er han vendt tilbage nogle måneder efter for at undersøge, hvordan organisationen måtte have ændret rutiner i innovationsarbejdet. Den Ph.d.-studerende fra Aarhus Universitet har opstillet 28 forskellige variabler for at identificere og studere rutiner i en organisation. Han har identificeret syv kvalitative tendenser fra sit studie, som alle kan have stor betydning for produktivitet, kvalitet og udvikling i organisationen.

### Ændrede rutiner uden at være bevidst om det

En del af ændringerne er sket, uden at ledere og medarbejdere nødvendigvis har bemærket, at de har ændret adfærd. "Der er sket forandringer, som de ikke selv har lagt mærke til, før jeg interviewede dem. Det var først, da de blev spurgt til det, at det gik op for dem. *Hold da op, vi er da godt nok begyndt at søge viden udefra på en anden måde.* Pro-

jektledelsen lagde mærke til ændringerne, når de blev bekræftet i deres antagelser. For eksempel, at det er klogt at samarbejde med eksterne folk, der ikke er præget af organisationens rutiner, når du laver innovationsprojekter, fordi det kan udfordre status quo," fortæller Jacob Brix.

Han kan tydeligt se, at det radikale innovationsprojekt, efter Teknologisk Instituts såkaldte Creative Idea Solution-model (CIS), har trukket de deltagende institutioner fra Ikast-Brande Kommune ud af deres rutiner og tvunget dem til at gøre noget nyt. "Det er blevet mere accepteret, at de, der kan lide at arbejde med noget nyt og med at udvikle, godt kan gøre det. Mens de, der har mindre lyst til at udvikle, kan tage sig af driften," konkluderer Jacob Brix. Det er en af pointerne i studiet, at det godt kan lade sig gøre at frigøre medarbejdere til at arbejde med innovation, mens andre sørger for den daglige drift, uden at det går ud over kvaliteten.

"Jeg har identificeret syv uformelle læringspunkter gennem det radikale innovationsprojekt, som det er muligt at videreudvikle, så du kan måle på dem. Det jeg kan sige er, at organisationen bliver påvirket, men jeg kan ikke præcisere, hvor meget," siger Jacob Brix.

## De syv tendenser – eller læringspunkter

### 1) Ledelsens brug af ressourcer og produktivitet

Ledelsen kan arbejde med at optimere medarbejderressourcen. Det kan godt lade sig gøre at tage en medarbejder ud af de vante opgaver en dag om ugen til at arbejde med innovationsprojekter uden, at det går ud over den daglige drift. Ledelsen kan uddelegere de vigtigste opgaver, uden at effektiviteten og kvaliteten lider nød i den daglige drift.

### 2) Søg og forstå

Evnen til at udforske ny viden er blevet forbedret. De har fået nye rutiner til at udforske ny viden og spørge den rigtige person i stedet for at spørge en tilfældig. Eller søge på Google, før de kommer for godt i gang. Ofte er det, som, de mener, er nyt og genialt, allerede opfundet og tilgængeligt online. Institutionerne er derfor blevet bedre til at gå ud og hente den nye viden – og endnu vigtigere, de er blevet bedre til at forstå mulighederne med den nye viden internt i organisationen.

### 3) Ekstern kompleksitet

Usikkerheden over at arbejde med det eksterne bliver mindre, fordi de tør tage teten på de forandringer, de har sat i gang. Fordi de selv skaber forandringer, bliver de mindre fokuseret på det politiske eller på konkurrenter. Eksempel: 14 nye projektidéer fra innovationsprojektet over for en ny skolereform. Det gjorde ikke så ondt på dem i Ikast-Brande



“ Usikkerheden over at arbejde med det eksterne bliver mindre, fordi de tør tage teten på de forandringer, de har sat i gang. Fordi de selv skaber forandringer, bliver de mindre fokuseret på det politiske eller på konkurrenter.”

Jacob Brix  
ErhvervsPhD-studerende  
Teknologisk Institut

Kommunes SFO'er som i andre SFO'er på landsplan.

### 4) Positive forstyrrelser/Du tror, du ved så meget/bekæmp falske antagelser

Samarbejde med eksterne partnere har øget kvaliteten af organisationens arbejde med viden. De får udforsket og afprøvet deres viden ved at undersøge, om deres antagelser og illusioner om virkeligheden er falske eller ej. Det giver et bedre grundlag at bygge på. Erfaringer kan være det værste, når du virkelig vil lave et innovativt indgreb. Fordi du har flere antagelser om idéer og produktivitet, du henholder dig til. De falske antagelser bliver mindsket, da de eksterne partnere ikke er fedtet ind i vanetænkning og rutiner.

### 5) Parathed til forandringer er øget

Organisationen er blevet mere proaktiv i stedet for reaktiv. De skaber selv forandringerne i stedet for at vente på dem. Eksempel: Livet i SFO'erne var en rolig aneddam, indtil der undervejs i projektet kom besked om, at der var vedtaget ny Folkeskolereform. Så steg kompleksiteten betragteligt. Men de blev ikke bange for det i institutionerne. De var allerede i gang med at arbejde med 14 nye initiativer ved egen kraft, så de var klar til den store forandring udefra.

### 6) Kommunikationen

Det er svært at kommunikere det usikre og komplekse, når man arbejder med radikal innovation. Det er svært at finde de klare budskaber. Et højrisiko projekt, fordi det er noget helt andet end det, de plejer at arbejde med. Eksempel: Institutionerne skulle til at arbejde med ny teknologi, RFID-tags, som også involverer børnene. Det skulle de for-





 Organisationen er blevet mere proaktiv i stedet for reaktiv. De skaber selv forandringerne i stedet for at vente på dem.”

Jacob Brix  
ErhvervsPhD-studerende  
Teknologisk Institut

klare om til byrådet og forældrene og blev mødt af meget høj usikkerhed. Sågar en forældrestemme om, hvorvidt det kunne være ”grundlovsstridigt.”

### 7) Ledelse

Du får ikke resultater med det samme af en radikal innovationsproces. Ledere bliver mere fokuserede på adfærd end på det endelige, aflæselige resultat på bundlinjen eller resourcebesparelsen. Det er godt for innovationsprojektet at give mere plads til adfærd. Det var påfaldende, at lederne ikke selv havde bemærket dette skifte i adfærden. Lederne forstår og giver gevinst og effekt på lidt længere sigt. Det ændrede fokus er sket helt automatisk. De har lært, at man kan lære meget af at søge ny viden og inspiration.

Jacob kan ikke sige noget nærmere om, hvorfor det sker så automatisk. Det giver mere innovation at kigge på adfærden fremfor resultatet. Det siger teorien også.

### Der er tre Unique Selling Point (USP) at aflæse i studiet

*Forandringsparathed:* At ledelsen tør igangsætte - og ikke mindst, at medarbejderne får mere lyst til at arbejde med

innovation. Her tages der ny og mere kompleks viden ind, og der handles mere, end der snakkes. Organisationen bliver mere gearet til at arbejde med innovation.

*Arbejde med viden:* Organisationen lærer at forstå at arbejde med viden og får afprøvet de falske antagelser. Komplexiteten øges, fordi der kommer ny viden i spil.

*Afstemning af kvantitet og kvalitet:* Organisationen kan måske godt producere hurtigt, men går de så på kompromis med kvaliteten? Kan det lade sig gøre at tage en mand ud en dag om ugen, uden at det får konsekvenser, eller børnene bliver mindre glade? Ifølge Jacobs studie er det ikke et problem for kvaliteten. Eksempel: De involverede institutioner har ikke ansat nye pædagoger som følge af, at de gik med i projektet. Afdelingen for Børn og Unge har afsat fem mand, en dag per uge, i et halvt år og har fundet andre måder at løse deres arbejdsopgaver på, så de kunne bibeholde driften. For eksempel er en af institutionerne holdt op med at holde orienteringsmøder, og i stedet har ledelsen sendt orienteringer ud på mails og kun holdt møder, når noget skulle besluttes. Forældrene er ikke blevet mindre tilfredse, mens projektet har været i gang.

### Det er unik forskning, fordi...

”Forskere fra OECD og alle mulige andre arbejder med, hvordan du kan måle på teknologisk innovation. Hvordan kører vi maskinen, og hvordan får vi et nyt produkt? Det er svært at gøre det samme med en offentlig virksomhed. Jeg tog udgangspunkt i organisationens rutiner og så på uformelle læringspunkter. Det er faktisk et studie, der ikke er lavet før. Det fortalte min amerikanske sparringspartner, professor Richard M. Burton, som sagde til mig: ”It’s a dawn interesting study,” fortæller Jacob Brix.

Der er ingen forskere, der har undersøgt organisationens lærdom fra radikale innovationsprojekter på samme måde før. Nu er døren åbnet for at udbygge Jacobs antagelser. ”Jeg identificerer de syv tendenser, hvor der sker noget med organisationen, når den arbejder med radikal innovation i en kommune. Men sker der så noget lignende i andre typer organisationer? Jeg har prøvet at lave skalaer for, hvor meget der sker, men hvis de skal kunne bruges som måleværktøj, skal der laves flere studier i forskellige typer af organisationer. Det er i en enkelt case i Ikast-Brande, hvor jeg kan aflæse, at de er blevet bedre til at udnytte interne ressourcer, uden at jeg på en skala kan sige, at de er blevet så og så meget bedre til det.”

---

### For mere information, kontakt:

**HENNING SEJER JAKOBSEN**  
INNOVATIONSKONSULENT  
HJA@TEKNOLOGISK.DK  
7220 1433

Teknologisk Institut, Center for Idé & Vækst  
T: 72 20 14 55  
W: [www.teknologisk.dk](http://www.teknologisk.dk)  
E: [ideogvaekst@teknologisk.dk](mailto:ideogvaekst@teknologisk.dk)  
LinkedIn: [bit.ly/ideogvaekst](https://bit.ly/ideogvaekst)



**TEKNOLOGISK  
INSTITUT**