

## Mearbejder-baseret service innovation

Møller, Jørn Kjølseth; Sundbo, Jon

*Publication date:*  
2010

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

*Citation for published version (APA):*  
Møller, J. K., & Sundbo, J. (2010). *Mearbejder-baseret service innovation*. Roskilde Universitet.  
<http://css.ruc.dk/Publikationer/CSSrp109.pdf>

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact [rucforsk@kb.dk](mailto:rucforsk@kb.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



# MEDARBEJDER-BASERET SERVICE INNOVATION

CSS Center for servicestudier

Projektet ICE (When the customer encounters the employee)  
Center for servicestudier  
Roskilde Universitet  
Postboks 260  
4000 Roskilde Universitetscenter

Forskningsrapport 10:9  
ISSN 1600-1966

**Dette hæfte er skrevet af Jon Sundbo og Jørn Kjølseth Møller på grundlag af ICE projektets resultater**

## **OM ICE**

*Sigtet med ICE Projektet er at undersøge, hvordan medarbejderes forståelse for brugernes/kundernes behov i offentlige såvel som private serviceorganisationer skaber innovation i serviceydelser. Projektet retter især fokus mod situationer, hvor der sker en interaktion mellem brugere og ansatte – enten "ansigt-til-ansigt" eller via IT.*

*Projektet undersøger således gennem en række casestudier i udvalgte danske servicevirksomheder, hvordan sådanne møder mellem medarbejdere og brugere resulterer i innovationer, og hvordan disse innovationer organiseres og udvikles inden for den enkelte organisation.*

*Målet er udover at skabe en videnskabelig forståelse af innovationsmekanismer i servicevirksomheder. Desuden at bidrage til mere systematiske innovationsprocesser i serviceorganisationer gennem udvikling af værktøjer og metoder, der kan anvendes af servicevirksomhederne i deres innovationsarbejde.*

**2**

*Projektet udføres 2008-12 af Center for servicestudier, Roskilde Universitet og Center for kommunikation, Medier og Informationsteknologier, Aalborg Universitet i Ballerup og ledes af professor Jon Sundbo, Roskilde Universitet. Projektet er finansieret af KINO-udvalget under Det strategiske forskningsråd.*

## **METODER TIL INDDRAGELSE AF MEDARBEJDERE I SERVICE INNOVATION**

Dette hæfte giver praktiske råd til medarbejder-baseret service innovation. Hæftet præsenterer nogle metoder til inddragelse af medarbejdere i virksomheders innovationsproces, når der skal udvikles nye services eller serviceprocesser.

### **Hvorfor det er vigtigt at lave innovation i service**

Serviceerhvervene bliver i stigende grad konkurrenceudsatte, endog internationalt. Innovation er vejen til at skabe nye serviceprodukter, der har større værdi for kunderne eller brugerne. Innovation af nye services kan skabe meromsætning, højere pris og mere tilfredse kunder eller brugere. Innovation af service produktions- og leveranceprocesserne kan skabe højere produktivitet. Derfor er det vigtigt at skabe innovationer i service.

### **Hvorfor er det vigtig at inddrage medarbejderne**

Medarbejderne er en vigtig kilde til innovation. Medarbejderne møder kunderne eller brugerne og kender derved kunden eller brugeren og kan se hvad de mangler. Medarbejderne kan også få ideer på andre måder. Medarbejderne er en ressource i at omdanne ideerne til fuldt realiserede innovationer. De kan bidrage til hele innovationsprocessen, ikke kun idefasen.

## HVAD KAN DU LÆSE OM I DETTE HÆFTE

Hæftet består af to dele.

I den *første* del beskrives tre forskellige måder at involvere medarbejdere på i innovationsprocessen i servicevirksomheder.

- Den ene handler om medarbejderens muligheder for at få ideer til innovation i selve kundemødet.
- Den næste om medarbejderen som iværksætter i egen organisation.
- Den tredje om hvordan medarbejderens brug af IKT-netværk giver adgang til dels at skabe nye former for dialoger med virksomhedens kunder og dels hente udefrakommende ideer via netværk på nettet.

I den *anden* del beskrives fire problemer, der nemt opstår når medarbejdere involveres i innovationsopgaven. Det handler bl.a. om hvordan tilstedeværelsen af professionelle miljøer blandt medarbejderne kan give anledning til en slags 'hyperprofessionalisme', som kan udgøre en barriere for at kunne indleve sig i kunders situation og behov. Svaret på denne barriere er udviklingen af en mere 'antropologisk' tilgang til mødet med kunden blandt fagprofessionelle medarbejdere.

Dernæst handler det om betydningen af tilstedeværelsen af en motiverende virksomhedskultur for fremme af innovationsprocesser i servicevirksomhed. Endvidere om behovet for multitasking for at udvikle ideer til realiserede innovationer. Og endelig handler det om prioriteringen af innovationsopgaven gennem en budgetmæssig ressourcefordeling til innovationsområdet og analyser af innovationsprojekternes udgifter og indtægter.

Hæftet giver gode råd om hvordan virksomheden kan løse disse problemer.

# INDHOLDSFORTEGNELSE

MEDARBEJDERE AFGØRENDE FOR SERVICE INNOVATION .....	6
<b>A. TRE MÅDER AT INVOLVERE MEDARBEJDERE PÅ .....</b>	<b>7</b>
1. MEDARBEJDEREN I KUNDEMØDET .....	7
A. SERVICELEVERANCEN .....	7
B. MEDARBEJDEREN FÅR IDEER TIL INNOVATION I KUNDEMØDET ..	8
C. INDSIGT I KUNDERNES LIV .....	9
2. MEDARBEJDEREN SOM INTERN IVÆRKSÆTTER .....	11
3. IT-MØDET SOM KILDE TIL INNOVATION .....	12
<b>B. FIRE PROBLEMER NÅR MEDARBEJDERE SKAL INVOLVERES .....</b>	<b>14</b>
1. HYPERPROFESSIONALISME .....	14
2. KULTUR OG MOTIVATION .....	16
3. MULTITASKING .....	17
4. RESSOURCER OG BUDGET .....	18

## **MEDARBEJDERE AFGØRENDE FOR SERVICE INNOVATION**

Medarbejdere er som oftest en væsentlig del af serviceleverancen – og dermed afgørende for servicekvaliteten. Gennem kontakten til kunden i selve kundemødet opstår ideer til innovation – nye services eller forbedrede processer. Ideer kan omsættes i markedsmuligheder, som har strategisk betydning for virksomhedens fremtidige indtjeningsmuligheder.

Ledelsens rolle er at understøtte medarbejdernes kundemøder, således at ideer til værdifulde innovationer for kunden fanges op af medarbejderne og gøres til genstand for en systematisk innovationsproces.

Det fordrer en klar innovationsstrategi, så medarbejderne ved hvad de skal gøre i praksis og virksomheden samtidig viser at den er bevidst om, hvor den er på vej hen. Det fordrer ligeledes et positivt engagement og motivation blandt medarbejdere til at lade sig involvere i selve innovationsopgaven og at udvise iværksættereri. Det fremmes af en virksomhedskultur, der er åben og eksperimenterende.

Der er forskellige organisatoriske barrierer, som kan forhindre at innovationsprocesser kommer i gang. Der kan både være tale om modstand mod forandring, især ved mere radikale ændringer og innovationer, og manglende kreativitet. Det sidste kan skyldes lavt engagement, frygt for at begå fejl, stort arbejdspress og dermed manglende tid til nytænkning. Det kan også skyldes stive regler og rutiner, der låser organisationen i nogle bestemte og kendte mønstre.

Ved at skabe en positiv innovationskultur, der frigør og mobiliserer de menneskelige ressourcer i virksomheden til innovationsformål, kan servicevirksomheder udnytte det innovations-potentiale, der ligger i mødet mellem medarbejder og kunde. Der kan dermed skabes nye markedsmuligheder og øget indtjening for virksomheden.





Medarbejdernes adfærd overfor og indstilling til kunden er ofte den mest afgørende faktor for om kunden eller brugeren bliver tilfreds. Det drejer sig om at yde lidt ekstra, om at være venlig og tilpasnings-orienteret. Først og fremmest drejer det sig om at forstå kunden eller brugeren og hans problem. Servicekvalitet afhænger altså især af om medarbejderen kan forstå kundens problem – foruden selvfølgelig om medarbejderen teknisk kan udføre serviceprocessen på den rigtige måde.

Frontmedarbejderen må - foruden at udføre servicearbejdet korrekt - være opmærksom på hvad der egentlig er kundens problem. Virksomheden må træne frontmedarbejderen i denne opmærksomhed og i at være serviceminded, dvs. at være fleksibel eller yde noget ekstra for at løse kundens problem. Disse ekstraydelser kan være grundlag for fremtidig forretning. De øvrige medarbejdere i virksomheden og ledelsen må bakke op om frontmedarbejderens kundeorientering (funktionel kvalitet).

***Frontmedarbejderen må altså være opmærksom på, hvad der er kundens eller brugerens problem og søge at give kunden indtryk af at han eller hun vil løse problemet.***

## **B. MEDARBEJDEREN FÅR IDEER TIL INNOVATION I KUNDEMØDET**

***Medarbejderen kan få ideer til innovation når han eller hun løser et problem for en kunde - eller blot møder kunden***

8 Når medarbejderen er serviceminded og løser kundens problem, kan medarbejderen samtidig få ideer til innovationer. Hvis der er et problem, er det måske fordi den normale service ikke løser problemet. Så er det vigtigt at medarbejderen fortæller tilbage i virksomheden at der er et problem, som den nuværende service ikke løser. Så er det op til virksomhedens ledelse at finde ud af om man skal udvikle en ny service, som kan løse den slags problemer. Det kan jo være et nyt forretningsgrundlag.

Det kan også være at medarbejderen selv løser problemet for kunden i situationen. Så har medarbejderen innoveret. Det er dog ikke en forretningsmæssig

innovation før denne løsning er blevet udbredt til hele virksomheden. Løsningen skal kunne bruges af andre medarbejdere i lignende situationer med andre kunder. Derfor skal den enkelte medarbejder fortælle om sin løsning og ledelsen skal støtte at andre medarbejdere lærer denne løsning. For at det skal kunne blive en forretning, skal den nye løsning også prisfastsættes.

Selvom medarbejderen ikke løser et problem for kunden, skal medarbejderen alligevel være opmærksom på kunden. Har kunden et uopfyldt servicebehov? Det kunne afsløres hvis medarbejderen snakker med kunden udover det rent faglige og forretningsmæssige. Der kan herved findes ideer til innovationer.

Frontmedarbejderen skal være sælger i leveranceøjeblikket, og skal være idemager. Hvis medarbejderne får denne indstilling og opgave, vil det skabe innovationer og vækst i servicevirksomheden. Det kræver at ledelsen er fokuseret på dette og ofte træning af medarbejderne.

Medarbejderen kan både sælge og få nye ideer i kundemødet. Medarbejderen må være opmærksom på at de konkrete kunde-løsninger kan blive til generelle innovationer.

***Medarbejderen må fortælle ledelsen og andre medarbejdere om sine løsninger og ideer.***

## **C. INDSIGT I KUNDERNES LIV**

### ***Hvorledes innovationerne bliver værdifulde for kunden***

Det er ikke nok at medarbejderen er opmærksom på kundens aktuelle problemer og finder løsninger på dem. Kundens aktuelle problem er ofte kun et symptom på en dybereliggende problemstilling, som er virkelig væsentlig for kunden. Den dybereliggende problemstilling er den strategisk vigtige – hvad enten kunden er en person eller en virksomhed.

### ***Eksempel***

*Vindmøllelauget tilkalder jævnligt montør fordi de mener der må være noget glat med gearkasse eller andet teknisk. Der er ikke noget galt, men montø-*

*ren finder ud af at vindmøllelauget ikke forstår hvordan vinden blæser og en nærliggende skov skaber problemer. Vindmøllelauget er meget optaget af møllens funktion og hvor "grønne" de bliver ved at have denne mølle. "Grøn ideologi" er en vigtig del af deres livsgrundlag. De har brug for en ny service – tilførelse af viden og organisering af seminarer om grøn energi.*

*En virksomhed leverer hjemmehjælp til ældre. Virksomheden oplever stort sygefravær og tilkalder en konsulent, der er specialist i fysioterapi og sundt liv. Sundhedsspecialisten finder ud af at der er generelt dårligt klima mellem de ansatte. Derfor bliver de sure og stressede, hvilket får de ældre til at føle at de får dårlig service. Hjemmehjælps-virksomhedens dybereliggende problem er dårligt arbejdsklima og dårlig ledelse. Sundhedsspecialisten kan udvikles en ny service, som tager hånd om det problem.*

Hvis der skal komme større innovationer ud af kundemødet, kræver det at frontmedarbejderen går bag om det umiddelbare problem og ned i kundens dybereliggende strategiske problemstilling. Det er her værdien af løsninger ligger for kunden. Medarbejderen skal skaffe sig indsigt og forstå kundens samlede situation. Det kræver at medarbejderen forstår hvorledes livet ser ud for kunden, hvis det er en privatkunde, og hvorledes forretningssituationen er for en virksomhedskunde. Her kan både front- og andre medarbejdere bidrage. Salgsmedarbejderne og lederne møder også kunderne.

Så har man en mulighed for at udvikle nye services, som virkelig har værdi for kunden, og som kunden derfor er villig til at betale en høj pris for. Det kræver at medarbejderne, og lederne, bliver mini-antropologer og mini-erhvervsforskere. Det kræver at de har en social intelligens, så de kan sætte sig ind i individers livssituation og business intelligens, så de kan sætte sig ind i virksomheders forretningssituation.

**10**

Medarbejderne kan øge deres sociale og business intelligens gennem uddannelse og træning. Uddannelsen skal være øjenåbner og skal knyttes til medarbejdernes daglige praksis.

***Frontmedarbejderen må altså have social og business intelligens for at kunne udvikle innovationer, der er værdifulde for kunden.***

## 2. MEDARBEJDEREN SOM INTERN IVÆRSÆTTER

***Medarbejderen må kæmpe for sin ide i virksomheden – og lederen må lede.***

Medarbejderen skal blive en intern iværksætter og blive interesseret i at få ideer i kundemødet. Det er dog ikke gjort med at medarbejderen får en ide i kundemødet. Ideen skal kommunikeres til resten af organisationen. Ikke alle i organisationen – heller ikke ledelsen – kan altid se lyset i ideen ved første øjekast. Derfor skal medarbejderen kæmpe lidt for sin ide og forsøge at overbevise andre om den. Medarbejderen skal kunne se en belønning for sin indsats. Det vil ofte være at få lov til at være med til at udvikle ideen. Måske kan medarbejderen se en fremtidig advancementsmulighed, hvis ideen bliver realiseret.

Ledelsen skal skabe interne iværksættere, men skal også forholde sig til de enkelte ideer. Man kan ikke realisere alle ideer. Ideen skal passe ind i virksomhedens forretningsstrategi. Ledelsen skal således på én gang beslutte om hver ide skal videreudvikles og skabe et klima, der fremmer internt iværksætteri. Hvorledes skabes internt iværksætteri hos medarbejderen og hvorledes beslutter lederen?

- Medarbejderne opfordres til at få ideer i kundemødet og kommunikere dem i organisationen. Dette kan gøre gennem kampagner og intern uddannelse. Der skal fokus på at det handler om udvikling af nye services, der er værdifulde for kunderne, og nye processer, der kan øge produktiviteten og kvaliteten af servicen.
- Der skabes en intern iværksætterkultur. Ledelsen skal vise at den mener det alvorligt.
- Der etableres et formelt ide-system, hvor medarbejderne kan præsentere deres ideer for ledelsen
- Ledelsen tage beslutning om ideen skal videreudvikles eller ej. Forslagsstillerne får besked, hvor forslaget anerkendes og beslutningen begrundes. Medarbejderne kan godt accepteres at deres ide ikke følges, hvis de får en begrundelse for hvorfor.
- Ledelsen skal sikre at de ideer, det besluttes at videreudvikle, bliver udviklet. Der kan f.eks. nedsættes en projektgruppe eller udnævnes en ansvarlig. Lederen følger op, men dominerer ikke.

11

***Medarbejderen må udvikle fighteregenskaber og kommunikationsevner. Lederne må udvikle lydhørhed og begrundet beslutsomhed.***

### 3. IT-MØDET SOM KILDE TIL INNOVATION

#### ***Medarbejderen møder kunden via web-sider, Facebook, e-mails osv. Det kan blive til innovationer***

Virksomhedens kunder bruger ofte IT-netværk i sin kommunikation med virksomheden. Det kan være for at søge informationer om produkter, for at få løst problemer efter at servicen er leveret eller for at klage. Alle disse kommunikationer med kunder kan være grundlag for innovation. Kunden viser med sin henvendelse at han eller hun har et problem. Løsningen af dette problem kræver måske en ny service. Eller i hvert tilfælde kan kunders henvendelse via IT-net bruges til at få 'antropologisk' viden om kunderne. Det kan så igen være grundlag for at finde nye serviceydelser, som er værdifulde for kunden.

Også kundemødet via IT-netværk kræver dialog. De direkte meldinger, der kommer fra kunder kan nogle gange umiddelbart give ideer til innovationer. Dem skal man være opmærksomme på – også dem, der er klager. De kan være udtryk for at kunden i virkeligheden vil have en anden service. Og så er der mulighed for at udvikle og sælge nye services.

Ofte bliver ideerne dog endnu bedre, hvis man går i dialog med kunderne. Man kommer bagom det umiddelbare problem og mere ind på kundens samlede liv og ønsker. Det er medarbejdere, der har denne dialog med kunden. Medarbejderne skal derfor også i denne situation være en slags 'antropologer'. De skal spørge sig ind til hvilke services, kunden bredt kunne tænke sig. En sådan dialog kan laves på alle IT-medier.

#### ***Eksempel***

*I en zoologisk park bad man via parkens hjemmeside gæsterne om at komme med gode ideer til hvilke nye aktiviteter der kunne skabes. Der blev skabt et debatforum, hvor medarbejdere gik ind og målrettet svarede på gæsters ideer og søgte at inddrage andre kunder i ideudviklingen.*

*Der kom ikke det antal groft formulerede klager, man kunne have frygtet. I stedet kom der mange gode ideer, som mange gæster var interesserede i. For eksempel foreslog en fotoentusiast særlige steder til at tage fotos, udveksling af fotos på web-nettet og andre tiltag. Dialogen viste at mange*

*fotointeresserede var interesserede i dette. Udviklingen af services rettet mod fotointeresserede kunne øge antallet af gæster. Andre foreslog cykler og andre økologisk rigtige måder at bevæge sig rundt i parken på. Det var også en ide, som mange gæster viste interesse for. Den kan også tiltrække flere gæster.*

***Kundemødet via IT-net har et uudnyttet potentiale til at skabe innovationer. Medarbejderne må gå i dialog med kundegrupper via IT-net.***

## B. FIRE PROBLEMER NÅR MEDARBEJDERE INVOLVERES

### 1. HYPERPROFESSIONALISME

*Hvordan kan professionelle medarbejdere optræde som mini-antropologer og dermed blive bedre til at lytte til brugerne?*

Professionelle medarbejdere – særligt inden for IT-service – fungerer ofte i en slags permanent innovationstilstand. Denne tilstand er dog lagt i professionelle baner, hvilket betyder at det er udviklingen af professionen og ikke serviceleverancen, der altid er i fokus. F.eks. tænker IT-eksperter i kvalificerede IT-løsninger og markedsføringseksperter tænker i nye markedsføringstiltag. Jo mere professionelle og optaget af at udføre deres arbejdsrolle, medarbejderen er, jo mindre kan de slappe af og lytte til kunden. Det kalder vi hyperprofessionalisme.

Mange fagprofessionelle medarbejdere i servicevirksomheder er ofte af den opfattelse, at de har patent på udviklingen af eget fag og dermed ofte også serviceleverancen. Deres faglige identitet er tæt knyttet til kendte og afprøvede procedurer og praksisformer, og de kan derfor have en tendens til at opfatte udefrakommende henvendelser og problemer fra f.eks. brugerne som utidig indblanding i deres fag.

14

Hvis denne barriere for et nyttigt samspil mellem bruger og medarbejdere – hyperprofessionalismen – skal overvindes, må den fælles opgave omkring innovation i serviceleverancen være i fokus. Hver af parterne i serviceleverancen skal bidrage med deres særlige viden og på den baggrund udvikler en ny og bedre løsning. Det gælder ligeledes mellem forskellige typer af professionelle medarbejdere, der hver især repræsenterer et faglige ekspertområde.

Det kræver en ny form for indlevelse i kundens situation blandt de professionelle medarbejdere. Dvs. en evne hos medarbejderne til i kundemødet at træde udenfor den professionelle rolle og kunne sætte sig ind i kundernes 'livssituation'. For at kunne udvikle nye services, der er af virkelig værdi for kunderne, kræver det at medarbejderne er i stand til en 'antropologisk' indlevelse i kundernes eller brugernes 'hele liv', hvad enten der er tale om kunder som privatperson eller som en samlet virksomhed.

Nogle medarbejdere har nærmest af natur en sådan indlevelsessevne, men mange - især fagkyndige specialistmedarbejdere - har den ikke. Virksomheden kan dog arbejde med at skærpe denne indlevelsessevne hos sine medarbejdere gennem uddannelse og metodeudvikling eller ved at skaffe sig denne 'antropologiske' kompetence udefra (fx gennem køb af ekspert-/konsulentviden eller ansættelse af en anden type medarbejdere med de efterspurgte kompetencer).

***Professionelle medarbejdere må også besidde en antropologisk indlevelsessevne udover deres fagprofessionelle viden og kunnen.***



## 2. KULTUR OG MOTIVATION

### ***Hvordan skabes en innovationskultur og undgås modstand mod forandring i organisationer og hos mellemledere, der plejer egne interesser?***

En række interne faktorer i servicevirksomheder kan udgøre hindringer for innovationsprocessen.

De forskellige typer af organisatoriske barrierer, der er mod forandringer, skal derfor tages i betragtning for at kunne forstå innovationsprocesser i virksomheder. F.eks. kan det konstateres, at barrierer for og modstand imod innovation varierer efter om ændringen er radikal eller mere eller mindre inkrementel. Des mere radikale ændringer er, jo større modstand er der som oftest til stede. Derfor har en positiv virksomhedskultur over for ændringer vist sig at være den stærkeste drivkraft, hvis radikal innovation skal foregå. Derfor kan servicevirksomheder i deres plan for innovationsudvikling med fordel foretage et ekstra gennemsyn af deres organisationsstruktur og ledelse. De kan bl.a. løse problemet med manglende indflydelse hos medarbejdere, samt undersøge hvordan man som ledelse kan motivere medarbejderne til skabelse og inetrn markedsføring af nye idéer.

Det kritiske spørgsmål er i den forbindelse, hvordan man motiverer og øger kreativiteten blandt servicemedarbejdere. Forskning har fundet fire faktorer, der hæmmer kreativitet:

- Tid og arbejdspress (er det vigtigste)
- Lavt engagement i organisationen
- Frygt for forandring og kritik
- Stive regler relateret til traditioner og rutiner.

**16**

Det *manglende* fokus på markedsføring, der kendetegner mange små og mellemstore servicevirksomheder, udgør en anden hindring for innovation og vækst. Dette manglende fokus kan beskrives som en fire-trins model for udvikling af niveauet for markedsføringsaktiviteter i mindre servicevirksomheder: Fra ingen markedsføring, over ukyndige markedsføring, til implicit markedsføring og endelig til de mest avancerede former af explicit markedsføring. Ikke overraskende har de fleste små og mellemstore servicevirksomheder vist sig at befinde sig i de to laveste kategorier af aktivitetsniveauer.

### **Eksempel**

*Undersøgelser blandt 201 internationale hoteller i 46 lande af forholdet mellem markedsorientering og innovation har vist, at markedsorientering (som det formidlende led) skaber en relation mellem innovation og resultater, således at markedsorientering synes at fremme innovation, hvilket forbedrer både kundetilfredshed og øger samtidigt resultatniveauet.*

***Medarbejdere må involveres i innovationsopgaven gennem udviklingen af innovationskulturen i virksomheden***

## **3. MULTITASKING**

***Hvordan bliver medarbejdere bedre til at løse flere opgaver samtidigt i en arbejdsdelt verden?***

Mange innovationsprojekter, ICE-projektet har været involveret i, bliver ikke til noget, eller innovationsprocessen tager meget lang tid. Nogle gange går processen helt i stå. Sommetider bliver den genoptaget, men ikke altid. I nogle tilfælde beslutter ledelsen på et eller andet stadie af innovationsudviklingen at innovationen må opgives. Det kan skyldes at man vurderer der ikke er et tilstrækkeligt stort marked for innovationen eller den bliver for dyr. Hvis der ikke er udsigt til succes, er det fornuftigt at aflyse innovationen. Dette kan være ærgerligt nok, for man har spildt en del ressourcer, men der er dog en grund til opgivelsen.

Men nogle gange går innovationsprocessen i stå eller opgives, selvom den kunne føre til succes. Det sker ikke som følge af en bevidst ledelsesbeslutning, men ubevidst – og nogle gange ubemærket. Det skyldes en række u hensigtsmæssige faktorer i organisationen. Man kan kalde det organisatorisk træghed.

**17**

Ofte skyldes organisatorisk træghed at flere medarbejdere og ledere er involveret i innovationsprocessen. Det er godt, fordi det herved bliver nogle bedre innovationer med større sikkerhed for succes. Men det indeholder også problemer. Det kræver en stor arbejdsindsats fra medarbejderne at være interne iværksættere og deltage i udviklingen af innovationer. I de fleste servicevirk-

somheder skal medarbejderne passe deres normale arbejde ved siden af dette. Det gør medarbejderne gerne en vis tid. Men det bliver i stigende grad sværere for dem at gøre en innovativ indsats samtidig med at de skal passe deres normale arbejde. Medarbejderne – og lederne – har svært ved at multitasking. Når der er problemer med multitasking, går det næsten altid ud over innovationsindsatsen.

Det betyder også, at innovationsprocessen bliver forsinket og udsat. Det betyder måske banalt med at et møde bliver udsat, men ender nogle gange med at alle har glemt at der var en innovationsproces i gang.

Ledelsen er tit ikke opmærksom på problemet. Ofte er det ledelsen, der udtytter innovationsprocessen fordi der kommer akutte drifts- eller leveranceproblemer. Så prioriterer ledelsen dem frem for innovation. Det er måske fornuftigt i situationen, men det betyder ofte at man glemmer at genoptage innovationsprocessen. Også ledelsen har tit svært ved at multitasking.

Hvad kan man gøre for at løse problemet med manglende evne til multitasking?:

- Særlige innovationsafdelinger og -laboratorier kan medvirke til at øge innovationsevnen
- En facilitator kan få udviklingsprojektet til at køre
- Ledelsen prioriterer innovation frem for driftsproblemer
- Træning af medarbejderes evne til multitasking – især evnen til at deltage i innovationsprojekter

***Medarbejdere og ledelse skal i højere grad kunne multitasking for at skabe sammenhæng og drive i innovationsprocessen***

#### **4. RESSOURCER OG BUDGET**

### **18 *Hvordan fastholdes ressourcer til innovation og effekten af innovationsarbejdet?***

Innovation i servicevirksomheder kræver ressourcer. Ressourcerne er f.eks. tilstedeværelsen af en bestemt virksomhedskultur, særlige iværksætteregenskaber hos medarbejdere og ledere, tradition for gode kunderelationer og adgang til ekstern viden og teknologi.

Men ressourcer er også dedikeret arbejdstid, penge og prioriterede økonomiske ressourcer til innovationsformål. Disse må gerne kunne identificeres og aflæses i virksomhedens og afdelingens regnskaber og budgetter. En særlig budgetpost for innovation findes sjældent i servicevirksomheder. Og hvis den findes, dækker denne budgetpost kun dele af innovationsprocessen. Det betyder, at der ofte ikke bliver allokeret tilstrækkelige ressourcer til innovation. Penge, og ikke mindst tid, er imidlertid ofte afgørende for at innovationsprocessen kan køre igennem til en succesfuld implementering.

Gennem en særlig budgetpost for innovation bliver det synligt, hvis der flyttes ressourcer fra innovationsarbejdet til løsning af kortsigtede driftsproblemer. Det er så åbenbart at der er sket en omprioritering af ressourcer til kortsigtede opgaver på bekostning af den langsigtede indtjeningsmulighed, som innovationsaktiviteterne repræsenterer.

Det kan også være en god ide at tildele medarbejdere og ledere et bestemt antal arbejdstimer til deres innovative indsats. Herved sikres denne indsats og medarbejderne kan overskue hvor meget tid, de forventes at bruge på innovation.

I et hvert innovationsprojekt er det endvidere en god ide at foretage en effektmåling af resultatet af innovationsprocessen efter at innovationen er implementeret. Innovationsprocessen repræsenterer både en omkostning og en forventet indtjening og dermed afkast af investeringen i selve innovationsprocessen. Det skulle gerne afspejle sig i virksomhedens indtjening og gennemførelser i processer og serviceydelser.

En samlet 'cost-benefit' analyse af gennemførte innovationsprojekter – både målt i tid og penge - kan dokumentere effekten af dette innovationsarbejde for de implicerede parter. Det kan også være med til at synliggøre betydningen af investeringer i tid og penge i innovationsarbejdet for resten af virksomheden. Dermed kan en 'cost-benefit' analyse sikre den strategiske prioritering af innovationsformål, bl.a. i virksomhedens budgetter.

***Gennem særligt budget og dokumentation af omkostninger og indtægter i innovations-arbejdet, gøres dette synligt for resten af organisationen.***



Layout: xprofil.dk · Foto: Peter Jarvad · Korrektur: PR-Konsortiet



**ICE - Roskilde University**

Building 44.3 - Box 260

DK-4000 Roskilde - Denmark

Phone: 4674 2161 - [mail@ice-project.dk](mailto:mail@ice-project.dk)