

## Arbejds- miljø

**Udgiver**  
Morgenavisen  
Jyllands-Posten

**Ansvarshavende  
chefredaktør**  
Jacob Nybroe

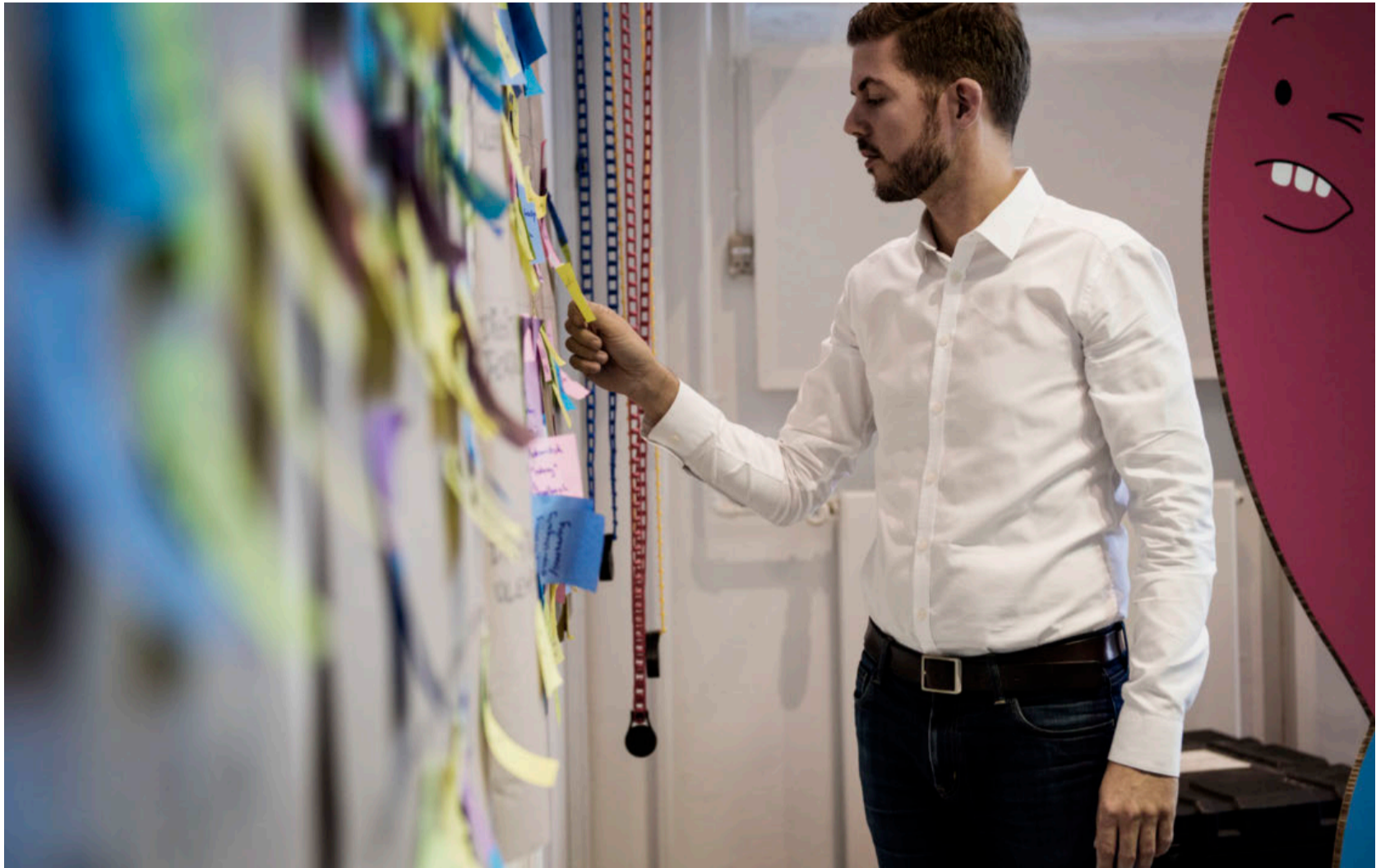
**Magasinredaktør**  
Jakob Vestergaard

**Redaktør**  
Lars Dalsgaard  
og Ditte Ravn/  
Media Movers

**Layouter**  
Nini Nielsen/  
Media Movers

**Forsidefoto**  
Søren Schnoor

**Kontakt**  
temasektion@jp.dk



Mange års fokusering på performance management har bevirket, at ledelse i dag ofte handler om at få alle til at gå i én lige række, skriver Annabeth Aagaard.  
Arkivfoto: Joachim Ladefoged

# Innovative medarbejdere trives ikke med overdreven målstyring. De vil påvirke deres job og udleve deres idéer

Medarbejderdrevet udvikling giver mere tilfredse medarbejdere – både i det offentlige og det private.



## FORRETNINGSUDVIKLING ANNABETH AAGAARD

Evnen til at nytænke og udvikle sin virksomhed, processer og forretning har altid været på agendaen i jagten på en bedre bundlinje. Men forskningen viser også, at innovation har andre positive effekter. Videncenter for Arbejdsmiljø kan nemlig påvise en sammenhæng imellem et innovativt arbejdsmiljø og tilfredse medarbejdere.

**Undersøgelsen fra videnscenteret** viser også, at arbejdspladser, som inddrager medarbejderne i at udtænke nye løsninger ikke bare kan opnå større medarbejdertilfredshed, men også højere kvalitet og større effektivitet.

Innovationstesten.dk, som er et online-værktøj

udviklet af Center for Offentlig Innovation (COI) viser, at offentlige arbejdspladser med en anerkendende organisationskultur oftere er innovative. Lignende tendenser gør sig gældende i private virksomheder ifølge BrancheFællesskaberne for Arbejdsmiljø i industrien. Men innovation sker ikke alene internt, det kræver kobling af nye kompetencer og derfor sker innovation også ofte i samarbejder. Faktisk bliver 30 pct. af alle offentlige innovationer skabt i samspil med private virksomheder, viser en måling fra COI.

**Man kan stille sig selv spørgsmålet:** Hvorfor ansætter man egentlig nye medarbejdere? Vel ikke for at lave "kloner" af de medarbejdere, man allerede har. Alt for mange års overfokusering på performance management har bevirket, at ledelse i dag ofte handler om at få alle til at gå i én lige række og gøre alting så effektivt som muligt. Men innovation trives ikke i den type miljøer, og det gør innovative medarbejdere heller ikke. Så de siger op, og forlader virksomheden for at finde organisationer, hvor de kan få lov at påvirke deres job og kan udleve deres idéer.

Især mange offentlige instanser oplever overdreven målstyring som en begrænsende faktor, og resultatet er, at mylderet af mål går ud over kvaliteten af vores fælles velfærd. Hele 46 pct. af de offentligt ansatte medarbejdere oplever, at målene begrænser dem i at løse deres arbejdsopgaver til gavn for borgerne, viser den seneste undersøgelse fra FTE, der bygger på svar fra ca. 1.850 medarbejdere i det offentlige.

**Men hvordan får man** så tid til innovation i dagligdagen? Innovation handler om prioritering. Så det kræver, at ledelsen og afdelingerne indarbejder faste rutiner og systemer, som gør det lettere i hverdagen at komme frem med de nye idéer.

Et eksempel er virksomheden Modulex. Her anvender man en såkaldt TIP-proces (Team Idé Proces) til at sikre samarbejde om løsning af f.eks. arbejdsmiljøproblemer. Hvis en medarbejder får en god idé startes TIP-processen, som styres af en intern TIP-konsulent, der er projektleder og økonomisk ansvarlig for projekterne.

Først præsenteres medarbejdernes idéer, f.eks. på et tavlemøde, hvor der tages stilling til, om idéen kan bære og skal videre i TIP-processen.

Når medarbejderne bliver spurgt og hørt, og alle emner kan diskuteres åbent, kan medarbejderne bedre forstå og støtte de ting, der skal gøres efterfølgende. Hvis det bliver besluttet, at idéen kan bære, beskrives den i et fast projektskema, og TIP-konsulentens sammensætter derefter en arbejdsgruppe, der repræsenterer alle relevante dele af organisationen, som kan bidrage til udviklingen af den pågældende idé eller løsning af problemet.

Så nemt kan medarbejderdrevet innovation faktisk gøres!

Annabeth Aagaard (ph.d., cand.merc.) er lektor og forskningsleder for Interdisciplinary Centre for Digital Business Development på Aarhus Universitet samt direktør i konsulenthuset KnowledgeHouse, knowledgehouse.dk.