

INNOVATION OG LEDELSE

December 2010

Innovationsledelse

Lederne har gennemført en spørgeskemaundersøgelse, hvor lederens rolle i innovationsprocessen samt hans/hendes uddannelse i innovationsledelse er undersøgt.

Undersøgelsen søger at belyse, for det første hvordan lederne føler sig klædt på til innovationsledelse, for det andet om de har deltaget i uddannelse eller anden kompetenceudvikling i innovationsledelse og slutteligt, hvilke barrierer de ser i forhold til innovation, både i deres job og virksomheden som helhed.

Tallene viser – ikke overraskende – at innovation har en fremtrædende rolle i virksomhedernes strategi og som følge deraf i lederens job. Der er altså i stigende grad krav om, at lederne har kompetencer indenfor innovationsledelse. Det synes dog ikke at betinge, at lederne også får efteruddannelse indenfor området.

78 procent af respondenterne har ikke deltaget i efteruddannelse med fokus på innovationsledelse, mens 63 procent svarer at det er vigtigt eller meget vigtigt for dem at deltage i efteruddannelse med fokus på innovationsledelse. Desuden mener 50 procent ligefrem, at de savner efteruddannelse i innovationsledelse.

Hovedtallene i resten af undersøgelsen gennemgås i det følgende. Udover ledernes efteruddannelse har vi også søgt at belyse, hvor lederne mener, at innovationsindsatserne kunne gøres bedre i deres virksomheder.

Innovations betydning for virksomhedens strategi

Innovation har overordnet set stor betydning for realisering af virksomhedens strategi. 79 procent af respondenterne svarer, at innovation har stor eller meget stor betydning for realisering af virksomhedens strategi.

Ligeledes svarer 68 procent af respondenterne, at arbejdspladsen indenfor de seneste 3 år har ændret ledelsesstruktur for at optimere virksomhedens innovationsevne.

Innovationstyper

Respondenterne beskæftiger sig overvejende med procesinnovation efterfulgt af serviceinnovation og slutteligt produktinnovation. Dette er ikke overraskende, da procesinnovation kan være en måde at opnå besparelser eller øget produktivitet på. Procesinnovation kan altså bidrage til at styrke virksomhedens nuværende forretningsområder og produktportefølje, hvor produkt- og serviceinnovation tilføjer forretningen noget nyt (det kan procesinnovation dog også resultere i). Serviceinnovation kan fx være en ny måde at møde, betjene eller kommunikere med kunderne på.

Lederens rolle i innovationsprocessen

Innovations betydning for virksomhedens strategi smitter af på lederens job. 73 procent af respondenterne svarer, at innovation har stor eller meget stor betydning i deres eget job. Når det handler om, hvor meget tid lederen bruger på innovation, ser det lidt anderledes ud. Her svarer 23 procent, at mere end 50 procent af deres arbejdstid drejer sig om innovation, og 40 procent svarer, at mindre end 25 procent af deres arbejdstid drejer sig om innovation.

Når det handler om, hvor meget arbejdstid deres medarbejdere bruger på innovation svarer 11 procent, at deres medarbejdere bruger mere end 50 procent af deres arbejdstid på innovation. 60 procent svarer, at deres medarbejdere bruger mindre end 25 procent af deres tid på innovation. Slutteligt svarer 81 procent, at deres medarbejdere bruger mindre end 50 procent af deres tid på innovation.

Disse tal kan dog tyde på, at det at innovation indgår i virksomhedens strategiske satsning ikke nødvendigvis betyder, at der sættes arbejdstid af til innovation. Det skal dog bemærkes, at det kan være vanskeligt at svare på, hvor meget arbejdstid man bruger på innovation. Måske især hvis det faktisk er integreret i driften og ikke har karakter af selvstændige aktiviteter. Dog svarer 60 procent af mellemlederne, at de ofte må prioritere driftsopgaver på bekostning af innovationsopgaver.

På spørgsmålet om, hvem der i virksomheden beskæftiger sig med innovation svarer respondenterne, at det primært er topledere (68 procent), mellemledere (72 procent) og medarbejdere (45 procent), der beskæftiger sig med innovation. Herefter kommer projektledere (39 procent) og specialister (37 procent). Der bliver ikke i særlig høj grad brugt konsulenter og eksterne rådgivere til innovationsopgaver. 27 procent svarer, at udviklingsafdelingen beskæftiger sig med innovation. Det kunne være nærliggende at tro, at udviklingsafdelingerne i højere grad ville beskæftige sig med innovation, men tallet kan måske både være udtryk for, at innovation er integreret i driften. Desuden er mange af respondenterne ansat i små og mellemstore virksomheder, hvor der typisk ikke er en udviklingsafdeling, som kan være anker på innovationsprojekter.

Ellers er det ikke overraskende, at det primært er ledere, der beskæftiger sig med innovation. Andre undersøgelser har også vist, at ledelsen spiller en central rolle i forhold til at være katalysatorer for innovation.

Lederne bliver til en vis grad vurderet på deres evne til at innovere. Kun 5 procent har det som en parameter i deres resultatkontrakt, men 52 procent svarer, at det indgår i den samlede vurdering af dem som leder.

55 procent af respondenterne er enige eller meget enige i, at topledelsen prioriterer innovation højt. Set i lyset af, at 79 procent, svarer at innovation er centralt for realisering af virksomhedens strategi, synes det tal ikke at være særligt højt.

Barrierer for innovation

De største barrierer for innovation er manglende tid (38 procent) og manglende ressourcer (32 procent). Dette harmonerer med, at 60 procent af mellemlederne ofte må prioritere drift på bekostning af innovationsaktiviteter. Desuden svarer de, at manglende tværgående samarbejde (24 procent), organisatoriske barrierer (24 procent) og manglende kompetencer i ledelsen (23 procent) er barrierer for innovation.

Når det kommer til områder, som virksomheden skal forbedre for at blive mere innovative er videndeling (30 procent), kommunikation (32 procent) og systematisk inddragelse af medarbejdere i innovationsprocessen (30 procent) topscorere. Det peger på, at det er virksomhedens organisering omkring innovation, der kan forbedres.

Det er også værd at nævne, at 26 procent svarer, at implementering af nye ideer kan blive bedre, hvor kun 15 procent svarer, at de skal blive bedre til at få nye ideer. Det er altså ikke ide-generering men snarere implementering, der kan blive bedre. Ligeledes svarer 21 procent, at de kan blive bedre til at opnå synlige resultater af innovative tiltag.

Opsamling

Der er nogle organisatoriske barrierer for innovation, som lederne ikke er herre over, men som har en stor påvirkning på. Skal der skabes bedre kommunikation og videndeling på tværs af afdelingerne, er lederne de vigtigste igangsættere, ligesom inddragelse af medarbejderne i sagens natur også er lederens opgave. Lederen skal først og fremmest være katalysator for innovationsprocesser.

Lederne har brug for værktøjer til at løse disse udfordringer. Metoderne og løsningerne kommer ikke af sig selv, men uddannelse i innovationsledelse kan hjælpe lederen på vej.

Respondenterne

Respondenterne er fortrinsvis ledere med personaleansvar. 76 procent er ledere med personaleansvar, og 19 procent er særligt betroede medarbejdere. 83 procent er ansat i den private sektor og 9 procent i den offentlige sektor. 63 procent af respondenterne er ansat i virksomheder med op til 249 ansatte, og 36 procent er ansat i virksomheder med mere end 500 ansatte¹. 74 % af respondenterne er mænd og 26 procent er kvinder.

De fleste af respondenterne har en erhvervsfaglig uddannelse (24 procent), kort videregående uddannelse (23 procent) eller en mellemlang videregående uddannelse (29 procent). Desuden har 12 procent en lang videregående uddannelse.

¹ 1 % af respondenterne er selvstændigt erhvervsdrivende. Derfor er summen ikke 100.

	Stor betydning	Nogen betydning	Ringe betydning
Hvor stor betydning har innovation for at realisere virksomhedens samlede strategi?	79%	17%	4%
Hvilken betydning har innovation i dit eget job?	73%	23%	4%

Note: sammentrukket fra den oprindelige 5-punktssvarskala: meget stor betydning/stor betydning/nogen betydning/ringe betydning/ingen betydning

Innovation har stor betydning for realisering af virksomhedens strategi. 79 procent svarer, at innovation har meget stor eller stor betydning for realisering af virksomhedens strategi. Innovation kan i denne sammenhæng spille forskellige roller. Her kan det formentlig konkluderes, at virksomhedens strategi enten kræver fornyelse i betydning af nye produkter og services og/eller ekspandering til nye markeder eller optimering på en skala, der kræver procesinnovation.

73 procent af respondenterne svarer, at innovation har stor eller meget stor betydning i deres eget job. Da den primære andel af respondenterne er ledere kan det ikke overraske, da de er ansvarlige for at deres område/afdeling/team bidrager til realisering af virksomhedens strategi.

Kun fire procent svarer, at innovation har ringe eller ingen betydning i deres job. Det indikerer tydeligt, at virksomhederne i det store og hele tilskriver innovation en stor betydning.

I hvilken grad beskæftiger du dig med nedenstående innovationstyper?

	I meget høj grad	I høj grad	I mindre grad	I lav grad	Slet ikke
Produktinnovation - udvikling af nyt produkt	11%	22%	24%	16%	26%
Serviceinnovation - udvikling af ny service	18%	41%	24%	9%	7%
Procesinnovation - udvikling og forenkling af arbejdsgange	30%	46%	17%	4%	3%

Respondenterne beskæftiger sig primært med procesinnovation efterfulgt af service- og produktinnovation. Procesinnovation kan ofte være en måde at opnå besparelser, øget effektivitet eller øget produktivitet på. Derfor vil det være på dagsorden i mange virksomheder.

Serviceinnovation kan eksempelvis handle om at forbedre kundernes oplevelse af kvalitet i mødet med servicen eller udvikling af en helt ny service, hvilket også er et konkurrenceparameter, der hele tiden kan optimeres.

	Ja	Nej	Ved ikke/ikke relevant
Har din arbejdsplads inden for de sidste tre år ændret på de ledelsesmæssige strukturer for at optimere virksomhedens innovationsevne?	68%	26%	7%

68 procent af respondenternes arbejdsplads har ændret ledelsesstruktur for at optimere virksomhedens innovationsevne. Det viser, at innovation står højt på virksomhedernes dagsorden, og at innovation får betydning for virksomhedens organisering.

Hvor stor procentdel af din arbejdstid drejer sig om innovation?

Under 25 %	40%
25 % - 49 %	35%
50 % - 74 %	17%
75 % - 100 %	6%
Ikke relevant	2%

23 procent af respondenterne svarer, at mere end 50 procent af deres arbejdstid drejer sig om innovation. 40 procent svarer, at mindre end 25 procent af deres arbejdstid drejer sig om innovation, og 75 procent svarer, at det er mindre end 50 procent.

Hvor stor procentdel af dine medarbejders arbejdstid drejer sig om innovation?

Under 25 %	60%
25 % - 49 %	21%
50 % - 74 %	8%
75 % - 100 %	3%
Ikke relevant	8%

Medarbejderne bruger en mindre andel af deres arbejdstid på innovation end lederne. Respondenterne svarer, at 11 procent af deres medarbejdere bruger mere end 50 procent af deres arbejdstid på innovation, mens 60 procent bruger mindre end 25 procent og 81 procent bruger mindre end 50 procent af deres arbejdstid på innovation. Det viser altså, at det primært er lederne, der er beskæftiget med innovation i virksomhederne.

	I høj grad	I mindre grad	I lav grad
I hvilken grad har din arbejdsplads, efter din mening, de rette ledelseskompetencer til at gennemføre og lede innovationsprojekter?	49%	34%	15%
I hvilken grad har din arbejdsplads gjort en særlig indsats for at udvikle virksomhedens ledelseskompetencer med fokus på at styrke innovationsevnen?	35%	39%	24%

Note: sammentrukket fra den oprindelige 5-punktssvorskala: i meget høj grad/i høj grad/i mindre grad i lav grad/slet ikke

På spørgsmålet om hvorvidt arbejdspladsen har de rette ledelseskompetencer til at gennemføre og lede innovationsprojekter, svarer 49 procent, at de i høj eller meget høj grad har ledelseskompetencerne, og 49 procent svarer, at de i mindre grad, lav grad eller slet ikke har ledelseskompetencerne. Andelen af respondenterne, der mener at ledelseskompetencerne er til stede er altså lige så stor som andelen, der mener, at de ikke er til stede i virksomheden. Set i lyset af, at 68 procent af virksomhederne har ændret ledelsesstrukturen for at forbedre virksomhedens innovationsevne, synes der at være et efterslæb i ledelseskompetencerne hos en del af virksomhederne.

35 procent af respondenterne svarer, at arbejdspladsen i høj eller meget høj grad har gjort en særlig indsats for at udvikle ledelseskompetencer med henblik på at styrke innovationsevnen, hvorimod 63 procent svarer, at arbejdspladsen i mindre grad, lav grad eller slet ikke har gjort en indsats for at udvikle virksomhedens ledelseskompetencer i at styrke innovationsevnen.

Set i lyset af, at lederne er dem, der bruger den største del af deres arbejdstid på innovation, og at virksomhederne ændrer ledelsesstruktur med henblik på innovation, synes andelen af virksomheder, som gør en særlig indsats for at udvikle ledelseskompetencerne, lav.

Hvem beskæftiger sig med innovation i din virksomhed?

Topchefer (direktion)	68%
Mellemledere	72%
Specialister	37%
Projektledere	39%
Udviklingsafdeling	27%
Medarbejdere	45%
Eksterne konsulenter	18%
Særlige rådgivere	7%
Andre, skriv venligst	2%

Note: Det har været muligt at sætte flere markeringer

Topledere og mellemledere er dem, der primært beskæftiger sig med innovation. Dette er ikke overraskende set i lyset af, at innovation har et strategisk fundament, og at det primært er ledere, der beskæftiger sig med innovation. Der er dog også 45 procent der svarer, at medarbejderne beskæftiger sig med innovation, hvilket ligger fint i forlængelse af de sidste års fokus på medarbejderdreven innovation. Men der er et stykke vej til, at det er naturligt, at medarbejderne inddrages i innovationsprocesser. Lederne peger også senere i undersøgelsen på, at øget medarbejderinddragelse kan gøre virksomhederne mere innovative.

Bliver du som leder vurderet på din evne til at innovere?

Ja, det indgår som en del af min resultatkontrakt	5%
Ja, det indgår i den samlede evaluering af mig som leder	52%
Nej, det indgår ikke i evalueringen af mig som leder	36%
Ved ikke	6%

Kun fem procent af lederne har innovationsevne som en del af deres resultatkontrakt, men hos 52 procent indgår det som en parameter i den samlede vurdering af dem som ledere. Man kan derfor sige, at 57 procent af lederne bliver vurderet på deres evne til at innovere.

For at få et indblik i, hvordan mellemlederne arbejder med innovation, har vi stillet en række spørgsmål udelukkende til mellemlederne.

Kun besvarelser fra mellemledere: Hvor enig er du i følgende udsagn:

	Enig	Hverken eller	Uenig
Jeg inddrages i virksomhedens arbejde med innovationsstrategien	56%	24%	18%
Jeg er godt klædt på til at realisere innovationsprojekter	45%	35%	19%
Jeg har tid og rum til at arbejde med innovation i hverdagen	41%	29%	29%
Der er overensstemmelse mellem innovationsmål og ressourcer	30%	29%	36%
Jeg må ofte nedprioritere innovationsarbejdet for at løse driftsopgaver	60%	22%	16%
Der er for lidt forandringsvilje i virksomheden	34%	21%	44%
Jeg får for lidt information om innovationsstrategien	33%	25%	38%
Jeg savner efteruddannelse med fokus på innovation	50%	26%	20%
Topleledelsen prioriterer innovationsprojekter højt	55%	24%	19%

Note: sammentrukket fra den oprindelige 5-punktssvarskala: helt enig, enig, hverken/eller, uenig, meget uenig.

Mellemlederne har svaret på en række spørgsmål om deres mulighed for at indgå i innovative processer. 56 procent er enige eller meget enige i, at de bliver inddraget i arbejdet med innovationsstrategien. Set i lyset af, at der er stigende fokus på, at mellemlederen er en vigtig medspiller i strategi-sammenhænge, kan det tal synes lavt. 45 procent er enige eller meget enige i, at de føler sig klædt på til at realisere innovationsprojekter.

Set i lyset af, at 79 procent af lederne svarer, at innovation har stor eller meget stor betydning for at realisere virksomhedens strategi, synes tallet lavt. 50 procent er enige eller meget enige i, at de savner efteruddannelse med fokus på innovation, og 60 procent er enige eller meget enige i, at de må nedprioritere innovationsarbejdet til fordel for driften.

Set i det lys, mangler mellemlederne formentlig også både formel kompetenceudvikling og viden samt praksiserfaring i form af tid til innovationsprojekter.

55 procent af mellemlederne er enige eller meget enige i, at topledelsen prioriterer innovation højt. Kun 30 procent er enige eller meget enige i, at der er overensstemmelse mellem innovationsmål og ressourcer. Derudover er 33 procent enige eller meget enige i, at de får for lidt information om innovationsstrategien og 34 procent er enige eller meget enige i, at der er for lidt forandringsvillighed i virksomheden.

Disse tal kan pege på, at virksomhedens fokus på innovation ikke integreres nok i virksomheden og virksomhedskulturen. Dette kan pege på, at innovation har karakter af noget, der arbejdes med ved siden af driften, om man så må sige. Det er ikke integreret i driften på en måde, der nødvendigvis baner vej for en forandringskultur. Desuden kniber det med at afstemme mål og ressourcer, dvs. afsætte tilstrækkelige mængder ressourcer til innovation.

For at blive mere innovative skal vi, som virksomhed blive bedre til:

at kommunikere	32%
at dele viden	30%
at inddrage medarbejdere systematisk	30%
at implementere nye idéer	26%
at styre innovationsprocesser/projekter	26%
at efteruddanne ledere	22%
at inddrage brugere/kunder systematisk	21%
at opnå synlige resultater af de innovative tiltag	21%
at efteruddanne medarbejdere	18%
at kortlægge processer	17%
at anvende ny teknologi	17%
at få nye idéer	15%
at indsamle erfaringer	11%
Andet, skriv venligst	3%

Note: *Det har været muligt at sætte op til tre markeringer.*

Når det kommer til områder, som virksomheden skal forbedre for at blive mere innovative er videndeling (30 procent), kommunikation (32 procent) og systematisk inddragelse af medarbejdere i innovationsprocessen (30 procent) topscorere. Det peger på, at det er virksomhedens organisering omkring innovation, der kan forbedres. Det kan forekomme paradoksalt, når 68 procent af lederne svarer, at deres arbejdsplads indenfor de seneste tre år har ændret ledelsesmæssige strukturer for at optimere innovationsevnen.

Det er også værd at nævne, at 26 procent svarer, at implementering af nye ideer kan blive bedre, hvor kun 15 procent svarer, at de skal blive bedre til at få nye ideer. Det er altså ikke ide-generering men snarere implementering, der kan blive bedre.

Ligeledes svarer 21 procent, at de kan blive bedre til at opnå synlige resultater af innovative tiltag. Det harmonerer med andre studier og erfaringer, der viser, at danske virksomheder generelt er ide-rige men dårligere til at kapitalisere på de gode ideer.

	Nej	Ja
Har du deltaget i efteruddannelse med fokus på innovationsledelse?	78%	22%

	Vigtigt	Hverken eller	Lidt vigtigt
Hvor vigtig er efteruddannelse i innovationsledelse for dig?	63%	25%	11%

Note: sammentrukket fra den oprindelige 5-punktssvarskala: meget vigtigt/vigtigt/ hverken eller/lidt vigtigt/slet ikke vigtigt.

78 procent af respondenterne har ikke deltaget i efteruddannelse med fokus på innovationsledelse, og 63 procent mener, at det er vigtigt eller meget vigtigt. Det viser altså, at mange ledere formentlig ville være væsentligt bedre klædt på til innovationsledelse, hvis virksomhederne prioriterede efteruddannelse indenfor området.

Hvilke barrierer oplever du for innovation i din virksomhed?

Manglende tid	38%
Manglende ressourcer	32%
Manglende tværgående samarbejde	24%
Organisatoriske barrierer	24%
Manglende kompetencer i ledelsen	23%
Arbejdskulturen inviterer ikke til nytænkning	22%
Manglende innovationsstrategi/systematik i innovationsarbejdet	19%
Manglende videndeling	16%
Manglende risikovillighed	14%
Ingen væsentlige barrierer	13%
Manglende kompetencer blandt medarbejderne	12%
Manglende rum til innovation	11%
Manglende redskaber	8%
Andet, skriv venligst	2%

Note: Det har været muligt at sætte op til tre markeringer.

De største barrierer for innovation er manglende tid (38 procent) og manglende ressourcer (32 procent). Dette harmonerer med, at 60 procent af mellemlederne ofte må prioritere drift på bekostning af innovationsaktiviteter. Desuden svarer de, at manglende tværgående samarbejde (24 procent), organisatoriske barrierer (24 procent) og manglende kompetencer i ledelsen (23 procent) er barrierer for innovation. Det er altså, som tidligere nævnt, organisationsstruktur og ledelseskompetencer, der er de væsentlige udfordringer i relation til innovation.

Baggrundsvariabler

1. På hvilket niveau er du leder?

Selvstændig	1%
Administrerende direktør	5%
Øvrige direktion	6%
Chef med ledelsesansvar for ledere og evt. også andre medarbejdere	22%
Leder med ledelsesansvar udelukkende for medarbejdere	43%
Særligt betroet medarbejder uden personaleansvar	19%
Andet	4%
Uoplyst	0%

2. Hvilken branche arbejder du i?

Branchegruppe	
Industri	29%
Handel	14%
Service	20%
Andre brancher	24%
Bygge- og anlægsvirksomhed	7%
Transport og rejse	6%

3. I hvilken sektor er du ansat?

Privat	83%
Stat	3%
Region	1%
Kommune	5%
Selvejende institution	5%
Uoplyst sektor	2%

4. Køn

Mænd	74%
Kvinder	26%

7. Hvad er din højeste uddannelse? Angiv det der ligger tættest til din situation

Ingen ud over folkeskoleniveau	4%
Student/HF/HH/HTX	6%
Faglært, Erhvervsfaglig uddannelse o.l.	24%
Kort videregående uddannelse eller merkonom, teknonom, akademiuddannelse o.l.	23%
Mellemlang videregående uddannelse eller diplomuddannelse	29%
Lang videregående uddannelse eller master	12%
Ph.d. eller mere	0%
Anden	1%
Uoplyst uddannelse	0%

9. Hvor mange ansatte er der på din arbejdsplads?

0-49	33%
50-249	30%
250-499	10%
500-999	7%
>1000	19%

Om undersøgelsen

Undersøgelsen er gennemført i perioden 13. – 24. august 2010 og baserer sig på svar fra 1.334 medlemmer af Lederne's spørgepanel.

Yderligere oplysninger kan fås ved henvendelse til uddannelseskonsulent Marianne Rasmussen eller mra@lederne.dk eller analysekonsulent Ellen Marie Vestager, emv@lederne.dk – Telefon: 32 83 32 83.

I tabeller med procentangivelser kan det ske, at summen angives til 100 procent, mens en simpel sammentælling af tallene giver 1 – 2 point højere eller lavere. Det er ikke udtryk for en fejl, men skyldes at procentangivelsen er afrundet.