

## **Innovationskravet og topledelsens mentale barrierer**

### **Midtvejs status fra et aktionsforskningsforløb**

Annemette Digmann, Innovation & Forskning, Region Midtjylland,  
Skottenborg 26, 8800 Viborg. Tlf. 2342 3511.

Mail: [Annemette.Digmann@ru.rm.dk](mailto:Annemette.Digmann@ru.rm.dk)

Midtlab – der er RegionMidts' innovationsenhed – fremlagde på DDLA konferencen i 2008 to papers om innovationsledelse. To papers, der efterlod os med spørgsmålet: hvor er de største forhindringer for innovation i den offentlige sektor? Skal de findes uden for lederen (og organisationen) i de regelsæt og lovgivninger, den offentlige sektor er underlagt – eller ligger forhindringerne primært i den offentlige leders (og medarbejderes) mindset? I dette paper opstiller jeg en række hypoteser i et forsøg på at besvare det sidste spørgsmål med fokus på lederniveauerne.

Hypoteserne stammer fra et aktionsforskningsprojekt, hvor jeg har fået lov til at følge en offentlig organisations bestræbelse på at blive den mest innovative i Danmark. Mit fokus er hovedsageligt på ledelsens rolle og udfordringer. Da dette projekt først afrundes i 2011, fremlægger jeg på konferencen mine observationer, aktioner og første resultater *mundtligt*.

Det skriftlige paper består primært af en beskrivelse af de lederroller og – udfordringer, vi har fundet i vores analyse af en lang række innovationer i offentlige virksomheder fra 2006 og frem.

## **Innovationskravet**

Det offentlige står over for store udfordringer på velfærdsområderne: borgerne forventer kontinuerligt mere og bedre service. Vi ved, at det optimerede servicekrav skal leveres for færre ressourcer og med færre hænder. Denne udfordring kan kun imødegås, hvis der finder innovation sted inden for velfærdsområderne. Og vel at mærke innovationer, der løser alle tre problemstillinger samtidigt og ikke kun adresserer borgernes (og de fagprofessionelles) ønske om mere service og højere kvalitet, ved at tilføre flere ressourcer.

Samtidig kan vi imødesee en lang række globale udfordringer: mangel på ressourcer (energi, finanser, arbejdskraft, osv.), klima, globalisering og demografiudviklingen.

Det er ikke kun de offentlige virksomheder, der har behov for at sætte fokus på innovation. Tallene for private virksomheders innovationsevne viser en nedadgående tendens, så også her er der behov for nytænkning. Regeringens globaliseringsudvalg satte i 2005 for alvor innovation på dagsordenen, som det mantra, der kunne løse

landets problemer. Det skete både på det retoriske niveau og gennem oprettelse af puljer, der skulle understøtte bestræbelserne hen mod et mere innovativt Danmark – især med fokus på den private sektor.

I foråret 2009 fremlagde regeringen en strategi for innovation i den offentlige sektor. En strategi, der rummer en mængde velvillige ord og forslag til handlinger. Da strategien er født i regi af Rådet for Teknologi og Innovation (RTI) under Videnskabsministeriet, er der naturligvis fokus på den innovation, som forskning kan bidrage med og ikke i lige så høj grad på inddragelse af åbne (og ofte mere effektive) innovationsmetoder. Erhvervs- og Byggestyrelsen administrerer en pulje, hvis formål er at fremme den bruger- og medarbejderdrevne innovation. Puljen henvender sig både til den offentlige og den private sektor.

Innovationsrådet har næsten siden sin start haft fokus på den offentlige innovation og har udgivet pjecer og hvidbøger, der opsamler best practice med henblik på inspiration.

Vores erfaring fra Midtlabs færden i den offentlige sektor er, at der er langt fra ord til handling. Ja, faktisk er der hos de fleste topchefer langt til en anerkendelse af, at der overhovedet er behov for innovation eller fornyelse. Heller ikke i KL finder vi en erkendelse af, at det er nødvendigt at innovere de kommunale serviceopgaver, mens det for Danske Regioner er vanskeligt at sætte en fælles dagsorden på tværs af de fem regioner. Hos de få ledere/organisationer der mener, at de udfordringer den offentlige sektor står overfor kræver en radikal nytænkning, er der langt fra at sætte innovation på dagsordenen til at det opstår i praksis.

I dette paper forudsætter jeg at innovation er et must – også på velfærdsområderne og vil derfor koncentrere mig om at beskrive (og forklare) barriererne.

### **Et par eksempler**

En kommunalbestyrelse har besluttet at rive alle de utidssvarende ældreboliger ned og bygge nyt for 400 mio. kr. Der er hverken tænkt energi- eller

arbejdskraftsbesparende teknologi ind i projektet. Ældrechefen ærgrer sig over ikke at have tænkt på de arbejdskraftsbesparende elementer inden udbuddet; hvorimod han ikke er så optaget af det energibesparende, da de ældres varme og energiforbrug betales af en anden kasse. Den vindende rådgiver afviser at indgå i en ny forhandling med kommunen, da nye elementer vil besværliggøre og fordyre projektet.

Investeringshorisonten – findes ikke. Så selv om vi kan spare på sigt, så investeres der ikke. Det er ikke kommunernes ansvar alene. Når kommunerne bygger nyt, er kravet fra finansministeriet, at det skal være så billigt som muligt. Der er ikke mulighed for at investere i fremtidige besparelser på arbejdskraft og energi. Men derfor kunne man jo godt undersøge de muligheder, der er for fornyelse, inden for de eksisterende rammer. En horisont på tværs af eksisterende kasser findes ikke.

Der skal bygges en række nye hospitaler i Danmark i de kommende år. Det er en stor og kompleks opgave især fordi hospitalerne, der først er færdige om adskillige år er nødt til at indarbejde en fleksibilitet i byggerierne, så de kan være velfungerende mange år frem. Designet af et nyt hospital skal ikke blot følge tidens trend men være foran den. Hvordan ser eksempelvis fremtidens sengestue ud? Ligger fremtidens patient i en seng på hospitalet? Eller ligger man hjemme, fordi den nye teknologi muliggør det? Og er der derfor mere behov for parkeringspladser og ambulatorier end for enestuer?

Disse overvejelser er endnu ikke i fokus hverken hos regionerne eller i regeringens ekspertudvalg. Det at vove at kigge 25 år ud i fremtiden er besværligt. Eller skræmmende og tidskrævende. Når der er en dead-line i morgen vi skal tænke på, så er det dét der kommer i første række. Og der er også (mindst) én deadline i den kommende uge.

Nye innovationer spredes kun langsomt. 'Not invented here' syndromet fylder i den offentlige sektor. Alt skal opfindes igen og igen. Det er en meget naturlig mekanisme hos mennesker og organisationer (selvreference) at være afvisende overfor det, der er opfundet i andet regi. Men det er også en dyr mekanisme. Vi oplever det, når vi får ansøgninger fra organisationer om ressourcer til udvikling af ny teknologi, hvor

ansøger angiver, at teknologien endnu ikke findes! Når vi kan foreslå 'skype' som løsning, er det udtryk for, at vi ikke er gode til at søge viden og kigge efter løsninger, der måske bare skal tilpasses vores lokale behov. Midtlab har i mange sammenhænge og gennem flere år fortalt om den energiproducerende banegård i Boston. På et tidspunkt hører en ven til en ansat hos DSB arkitekterne om banegården og fortæller det videre, hvorefter vi bliver kontaktet og bedt om et link, idet projekteringen af Nørreport station er ved at nå slutfasen. De når dog lige at få 'boston-erfaringerne' med. Det sker mere eller mindre tilfældigt, og det kan undre, at man ikke undersøger 'state of art' inden for banegårdsbyggeri, inden man går i gang med så stort et projekt.

Hvorfor kommer lederne for sent – eller slet ikke - i tanker om fornyelsesmuligheden? Det er det jeg vil beskæftige mig med i dette paper.

## **Ledelsesudfordringen**

I dette afsnit beskrives dels de udfordringer vi registrerer lederne står overfor: først udfordringerne for det politiske lederskab og sidst de generelle lederudfordringer. Ind imellem beskrives lederopgaverne, ledelseskompetencerne og kravene til det personlige lederskab, hvis innovation skal på dagsordenen.

### **Det politiske lederskab**

Skal Danmark bidrage til Lissabon-strategien fra 2000 om at 'blive den mest konkurrencedygtige og dynamiske videnbaserede økonomibaserede i verden' er der behov for et innovativt politisk lederskab i Danmark. På trods af globaliseringstrategiens mange tiltag og regeringens seneste bidrag, mangler der i høj grad det lederskab, der kan skabe en innovativ folkebevægelse. Tværtimod ser vi mange tendenser, der går imod at der skabes et fundament og rammerne for et innovativt samfund:

- Åbenheden er erstattet af et samfund, der lukker sig mere og mere om sig selv, og som forskrækkes af alt der er fremmed og ukendt. Ikke så heldigt, når vi taler om fornyelse.

- Tillid og frihed er erstattet af frygt og et ønske om sikkerhed. Kravet om tryghed fører til en stadig mere omfattende, detaljeret og indgribende politik. Ikke så hensigtsmæssigt, når vi taler om fornyelse.
- Lederskabet og den store vision for fremtiden erstattet af mikropolitik, hvor intet er småt nok til lovgivning. Ikke så befordrende for fornyelse.
- Visionen for velfærdssamfundet er erstattet af den aktuelle folkelige mening med fokus på det kendte, det hjemlige, det overskuelige. Heller ikke smart når vi taler om fornyelse.
- Anerkendelse af kompleksitet er blevet lig med en elitær tilgang og dermed en trussel mod det letforståelige, det uforfalskede, det folkelige. Ikke så klogt, når vi taler om fornyelse.
- Tolerance erstattes af en mere og mere fundamentalistisk tilgang, hvor verdens voksende kaos udskiftes med det sande, det rigtige, det uangribelige. Ikke så understøttende for fornyelse.
- Det er en stor barriere for et innovativt Danmark, at vi mangler politiske visioner på området. Men det er blot en af de mange barrierer. De øvrige vender jeg tilbage til. Men inden da vil jeg beskrive hvilke delelementer, der indgår i ledelse af innovation.

### **Innovationsledelse**

Ledelse kan udøves af mange andre end dem, der har den formelle ledelsesrolle. Ledelse er således til stede som en funktion i alle organisationer. Og alle kan i perioder skulle påtage sig en ledelsesrolle – således også når opgaven er at udvikle et nyt tilbud, kreere nye metoder eller implementere kommunens fornyelsesstrategi på eget fagområde.

Hvis man er projektleder for et innovationsprojekt, er det væsentligt at klargøre sit ledelsesrum:

- Hvilket råderum har jeg? Hvilke beslutnings- og handlekompetencer er jeg udstyret med?
- Hvilke ressourcer er til rådighed?
- Hvilke forventninger er der til mig?

- Hvem refererer jeg til, og hvordan er ansvarsfordeling mellem mig og den overordnede eller formelle ledelse?

Kan man svare på disse spørgsmål er der størst chance for at innovationsprojektet afsluttes med succes!

Innovationsprojekter har det med at løbe af sporet eller at bevæge sig i helt andre retninger, end det der var planlagt. Det er sådan set en del af meningen med innovation. Det skal man ikke lade sig forskrække af, men i stedet holde fast i den overordnede ide og gøre plads til løbende evalueringer, hvor målene justeres, og der kan aftales nye metoder til at nå den grundlæggende ide. Innovation drejer sig jo om dét, der ikke kan forudsiges og det er en lederopgave at holde fast og stå bag den lokale projektleder. Mister lederen interessen, skal der en helt særlig indsats til fra medarbejdere og projektleder, hvis et projekt skal ende med succes.

Det er en vigtig ledelsesopgave at sikre, at innovationsprojektet hænger sammen med den overordnede vision og strategi, så alle kan se meningen og betydningen af at projektet vil tilføre organisationen merværdi.

Et innovationsprojekt står sjældent alene. De fleste offentlige arbejdspladser er involverede i mange forskellige udviklingstiltag på én gang. Der er mange, der gerne vil sætte dagsordenen. Hvis der er for mange projekter på samme tid, eller hvis de ikke blot ikke er koordinerede, men også strider mod hinanden, kan der let opstå innovations-træthed. Det er en ledelsesopgave at sortere i udviklingsmængden og afgøre, hvad der passer ind i den overordnede strategi, og hvad der ikke gør:

- Hvad er vi nødt til og hvordan overkommer vi det?
- Hvilke projekter skal vi beskæftige os med, fordi de har tilknytning til organisationens overordnede mål?
- Hvilke projekter skal vi prøve at skærme arbejdspladsen fra at indgå i?

Ledere er kun i stand til at overskue arbejdspladsens innovationsevne, hvis de af og til placerer sig i det overordnede strategiske rum, hvorfra de kan overskue ikke blot antallet af innovationer og sammenhængen mellem dem, men også hvad der vil

være brug for i fremtiden. Det er ikke muligt at få øje på dette perspektiv, hvis lederne primært beskæftiger sig med den daglige drift.

Ledelse drejer sig også om at være historiefortæller. Både medarbejdere og omverden skal kunne forstå 'meningen i galskaben'. Når en plejehjemsleder vil skabe en institution for ældre om til et hjem, skal hun kunne fortælle historien igen og igen. Og hun skal både gøre det over for medarbejderne og de eksterne interessenter. Hvis ikke lederen fortæller sin historie, så gør alle andre det. Lederen kan ikke styre andres meningsdannelse, men kan forsøge at påvirke den – og skal påvirke gennem fortællingen om hvorfor 'vi gør som vi gør'. Hvis alle skal kunne koble sig på den nødvendige innovation, er det en ledelsesopgave at være medproducent på fortællingen om den gode ide.

Ligeledes er det vigtigt at sikre, at innovationer får gennemslagskraft i den organisatoriske praksis. Produktion af varm luft er let nok. Det er vanskeligere at omsætte de gode ideer til konkrete anderledes handlinger i praksis. Til gengæld er det et uhyre centralt tema. Hvis medarbejdere og omverden får indtryk af at innovation og dagligdagens praksis er dekoblede, er mange ressourcer spildt. Det er en ledelsesopgave at sikre, at 'det nye' får en gang på jorden!

Det er yderligere en ledelsesopgave at sætte en ramme for at læring, kreativitet og ideudvikling kan foregå. Dette kulturskabende arbejde skal man således også være opmærksom på som leder.

Ser man på, hvordan mange af de nybrud, der har skabt en Nobelpris, er opstået, er det et gennemgående træk, at tilfældet har spillet en stor rolle. Spørgsmålet er, om det er muligt at planlægge tilfældet, eller om vi må vente på at de opstår? Vi tror på, at man kan skabe en arbejdspladskultur, hvor de geniale nybrud kommer hyppigt – og det er et ledelsesansvar at hjælpe tilfældene på vej.

En af de helt store ledelsesopgaver er at etablere den grundlæggende ramme for, hvordan innovation skal foregå. Hvordan får man skabt en organisationsform, der er åben og kreativ, uden at det hele ender i kaos? Mange offentlige organisationer er

opbygget som fagbureaukratier, med det formål, at det altid skal være muligt at placere et ansvar. Det er bureaukratiet godt til! Til gengæld er der ikke meget plads til det nyskabende, så det skal der skabes særlige platforme til. Ledelsen må sikre, at der er plads til de innovative rum og organisationsformer i de store, komplekse fagbureaukratier.

### **Ledelseskompetencer**

Ledelse spiller således en altafgørende rolle, når den gode idé skal blive til virkelighed. I forbindelse med analysen af en lang række innovationer fandt vi fem kompetencer, der karakteriserer de ledere, der lykkes med at rammesætte innovation.

For det første skal man være den strategiske aktør, idet det er vigtigt at have en langsigtet vision for opgaveløsningen, herunder at have fokus på virksomhedens fremtidige vilkår. Den strategiske aktør har blik for de ekstraordinære muligheder, der opstår, og viger ikke tilbage for at tage store skridt for at realisere dem, og udarbejder de nødvendige risikoanalyser for at nå i mål.

For det andet skal man kreere et internt miljø for innovation. Ledelsesopgaven er at være kulturskaber, der sikrer at der er plads til kreativiteten på den ene side og systematikken på den anden. Idéudvikling er ikke meget bevendt uden kompetencen til prioritering, læring og vedholdenhed.

En tredje kompetence drejer sig om at kunne lede på tværs. Skal innovation fremmes, må enhver leder kunne se ud over det interne hierarkis grænser, og arbejde på tværs af organisationer for det fælles mål. En delmængde af denne kompetence omtaler vi som partnerskabskompetencer, og den vender jeg tilbage til. For det fjerde skal man have kompetencer til at coache sine medarbejdere ved at udfordre, stille spørgsmål og komme med ideer, der befordrer innovationen. Hertil kommer, at man skal kunne sætte det rigtige hold og have en fornemmelse for hvornår eksempelvis en lingvist vil kunne tilføre en sundhedsfaglig gruppe netop dét, de har behov for.

Endelig skal lederen have en metodebevidsthed om innovationsprocesser, så han eller hun eksempelvis ved, hvornår der skal skabes interaktion mellem forskellige vidensformer, hvornår anderledes kompetencer skal inddrages eller nye metoder skal opfindes og afprøves.

### **Partnerskabskompetencer**

Når jeg dvæler lidt ved denne kompetence skyldes det at det at lede i netværk strider mod den opdragelse mange ledere har fået i de store fagbureaukratier. Når man leder innovationsprojekter på tværs af virksomheder, følger den formelle autoritet (kendt fra det bureaukratiske system) ikke med, og derfor opstår der ofte en lang række ledelsesmæssige udfordringer. Som projektleder skal man kunne:

- Netværke, skabe relationer og opbygge tillid
- Skabe samarbejde mellem konkurrerende virksomheder
- Balancere mellem det tværgående projekt på den ene side og egen organisations interesser på den anden.

Når man ikke kan lede gennem ordrer, er det snarere den gode ide, det gode argument, påkaldelse af den fælles interesse, der kan bringe interessenterne sammen. Lederen for bordenden af det runde bord er derfor snarere en facilitator end en formel leder. At facilitere en proces på tværs af virksomheder stiller krav om, at man kan:

- Styre og planlægge processer, samtidig med at man kan rumme uforudsigeligheden i selve processen
- Mobilisere ejerskab hos alle interessenter og opretholde deltagernes kontinuerlige commitment
- Indgå i dialog og forhandling – og være konfliktløser
- Lede overgange mellem projektfaser og projektaktører.

### **Personlige kompetencer**

Der er skrevet meget om de personlige egenskaber, der ligger bag det gode lederskab. På samme måde er der også egenskaber eller værdier, der i særlig grad

understøtter innovation. Hvis I forestiller jer den leder, der af natur er regelrytter og fejlfinder i modsætning til den leder, der dristigt kaster arbejdspladsen ud i et eksperiment med chancen for at miste fodfæstet, er ingen i tvivl om hvem, der er bedst til innovation.

Og det er måske den første og vigtigste egenskab vi møder her: evnen til at trives med *usikkerhed* og evnen til for et øjeblik at sætte den sikre drift på spil, for eksempelvis ved at undersøge om en anden organisationsform kan sikre en mere effektiv løsning af opgaverne. Når man kaster arbejdspladsen ud på dybt vand, skal man som leder kunne *rumme den modstand* og den usikkerhed, der uvægerligt vil opstå. Hvis man som skoleleder vil udvikle den folkeskole, der også er god for drengene og derfor vælger at vende op og ned på indretningen og flytte på vaner og grænser, skal man have is i maven og hele tiden kunne se den overordnede vision for sig. Det kræver ikke bare *mod* men også *vedholdenhed*. Når modstanden møder lederen, nytter det ikke, at han eller hun bliver bange og trækker sin beslutning tilbage. Man må også kunne udholde, at et valg eller et eksperiment mislykkes, og at man er nødt til at lukke det, for derefter at reflektere over hvordan det kun gå så galt, så man kan lære af sine fejl. Den innovative leder er nysgerrig, undersøgende og kaster sig gerne ud i eksperimenter uden at kende slutresultatet.

Hvis et udviklingsprojekt eller eksperiment begynder at gå i stå eller køre af sporet, så er det man skal være vedholdende og hjælpe medarbejderne til at forsætte og/eller måske forsøge sig med en anden metodik eller noget helt tredje. Dét at fokusere på muligheder frem for begrænsninger er en vigtig ledelsesegenskab. Endelig er man som leder altid rollemodel for medarbejderne. Det betyder i denne sammenhæng at lederen også må gå foran, også når det drejer sig om at være innovativ; enten ved at sætte sig selv og sin ledelsesadfærd på spil, eller ved selv at kunne få nyskabende ideer og acceptere at alle andre også er i stand til at være kreative.

## Ledelsesbarrierer

Manglen på et politisk lederskab, der kan sætte en ambitiøs vision for velfærdsproduktionen er en barriere for innovation. Men der er mange andre og nogle af de væsentligste er de følgende:

- Størrelsen og kompleksiteten i de offentlige virksomheder kan være hæmmende for innovation. De store fagbureaukratier kan være tunge at danse med, når noget nyt skal introduceres. Faggrænser og en stærk faglig identitet kan gøre det vanskeligt at åbne sig for andre tilgange.
- Offentlighedsloven, der betyder at offentlige virksomheder innoverer i fuld offentlighed, kan være en anden barriere. Innovationerne foregår desuden under demokratisk kontrol med en bestyrelse i spidsen. En bestyrelse hvis fornemste opgave det er at være uenige med sig selv – gerne i fuld offentlighed.
- Det er de færreste ledere, der har den fornødne viden om innovation. Vi møder stort set ingen offentlige virksomheder, der har en innovationsstrategi og dermed mangler de en systematik for identificering, opsamling og implementering af nye ideer.
- Der mangler et overordnet strategisk fokus i de fleste offentlige organisationer – og når vi taler om et flerårigt strategisk perspektiv, der indtænker de udfordringer, det offentlige står overfor, har vi ikke mødt dette beredskab noget steds.
- Samtidig er mange organisationer præget af kortfristede planlægningshorisonter, hvilket dels stresser organisationen, dels forhindrer arbejdet som visionær aktør.
- Den daglige drift får lov til at fylde og kravet om sikker drift får altid lov til at vinde over de strategiske perspektiver og opgaver.
- Implementeringsfasen er sjældent indtænkt fra start. Mange projekter planlægges isoleret og så opstår vanskelighederne, når prototypen skal implementeres i større skala og møder 'not invented here' syndromet.
- Lederes forventning til eller ønske om, at resultatet af fornyelserne skal kunne kendes på forhånd, fordi det er utrygt at kaste sig ud i dét man ikke kan overskue, bidrager til at innovationshøjden sænkes.

- (Top)ledere er trænet i at se de problemer, der kan opstå i horisonten og sørge for at de afværges i god tid inden de udvikler sig. Og da innovation sjældent er problemfrit, har de større lyst til at sige nej end ja.
- Menneskehjernen har et center for mis-match, hvis funktion det er at sende faresignaler, hvis kendte rutiner udfordres. Dette sker førbevidst, og er en af årsagerne til, at vi så ofte hører ledere afvise nytænkning.

## Den innovative kommune

I vores innovationsarbejde støder vi primært på tre forskellige tilgange til ledelsesudfordringer hos topledelse:

1. Det bliver ikke så slemt – eller – problemerne løser sig nok hen ad vejen.
2. Den daglige drift fylder, så fornyelsen af den offentlige sektor må andre tage sig af.
3. Vi må allerede i dag i gang med at løse de udfordringer, som den brændende platform, sætter os i.

Hovedparten af de offentlige topledere, vi har været i kontakt med, befinder sig inden for de to første kategorier. På konferencen vil jeg komme med et eksempel på den sidste gruppe og gennemgå en case, der *demonstrerer* hvorledes en kommunal topledelse arbejder med at sætte innovation (også i den radikale form) på dagsordenen.

Det drejer sig om en kommune, der har besluttet sig for at blive den mest innovative i Danmark. Det betyder i praksis, at der skal gennemføres 10 radikale innovationer inden udgangen af 2011.

Det er en heftig udfordring og i første fase består topledelsens opgave i at udvælge de områder eller emner, der skal udsættes for radikal innovation. Det viser sig at være langt mere besværligt end ledelsen havde antaget.

Midtlab blev hyret til at understøtte den proces og til at være sparringspartner for topledelsen.

Da aktionsforskningen først afsluttes ved udgangen af 2011 vil jeg præsentere de foreløbige resultater *mundtligt*. Herunder dels beskrive de faser, som topledelsen gennemgår, fra beslutningen om at ville være den mest innovative kommune træffes, til de første temaer for radikal innovation er valgt. Dels vil jeg kunne bidrage med antydninger af svar på spørgsmålene:

Hvad er topledelsens rolle og opgave, når innovation skal på dagsordenen?

Hvor er barriererne for topledelsen?

Hvordan overkommes barriererne?

Hvilket krav stiller innovation til det personlige lederskab og hjernekapacitet?

Hvilken rolle har hjælpesystemet?

Fortsættelser vil følge i løbet af 2010 og 2011.