

## Hvad er det?

Innovationsledelse handler om at understøtte en risikovillig kultur, hvor I tager chancer og tænker nyt både i egen enhed og i organisationen. Det kan for eksempel være gennem ny teknologi, nye arbejdsgange eller nye metoder. Nye ideer kan enten opstå internt i organisationen eller komme som inspiration udefra. Innovationsledelse handler dog ikke kun om at få nye idéer og dele dem med andre, men også om at omsætte dem til praksis og opnå de ønskede resultater.

## Hvorfor er det vigtigt?

Innovation er nødvendig for, at I bliver ved med at matche udviklingen i samfundet, herunder udviklingen i borgernes behov og ressourcer. Det gælder i måden I løser opgaver, samarbejder og organiserer jer på. Det er i den forbindelse en central ledelsesopgave at skabe rammer for, at I både tænker nyt og omsætter de nye ideer til praksis.

## Hvordan spørger vi medarbejderne om det?

I spørgeskemaet har vi stillet dine medarbejdere nedenstående spørgsmål om, hvordan du understøtter, at I udvikler og implementerer nye ideer. Du og din leder har besvaret tilsvarende spørgsmål, blot tilpasset sprogligt. Det er disse spørgsmål, der ligger til grund for afrapporteringen af temaet om innovationsledelse i din rapport.

*De følgende spørgsmål handler om din oplevelse af, hvordan din leder håndterer og arbejder med innovationsprocesser. Med innovationsprocesser mener vi situationer, hvor I udvikler nye løsninger, løser mindre problemer på nye og kreative måder eller tager andres løsninger i brug for at skabe bedre kvalitet for borgerne/brugerne. Det kunne fx være [områdespecifikt eksempel].*

*Hvor enig er du i følgende udsagn?*

- *Min leder fremmer en kultur, hvor vi kan tænke kreativt om vores opgaveløsning.*
- *Min leder skaber mulighed for, at vi kan lade os inspirere af nye tanker og idéer.*
- *Min leder tager godt imod nye idéer.*
- *Min leder sørger for, at nye løsninger og idéer tages i brug i vores enhed.*
- *Min leder støtter op om, at vi tør gå nye veje, også når der er risiko for, at det ikke virker.*

# Hvordan kan du arbejde med innovationsledelse?



## I dit eget lederskab

Som leder kan du arbejde med innovationsledelse ved at fremme en kultur, hvor I tør tænke kreativt og gå nye veje. Det handler bl.a. om at opmuntre medarbejderne til at søge ny inspiration, men du kan også overveje, hvordan du som leder taler med dine medarbejdere om risici og fejl. Endelig er det væsentligt at sikre, at nye idéer implementeres, lige meget om de kommer fra andre organisationer eller er opstået hos jer. Du kan derfor også arbejde med innovationsledelse ved at understøtte, at nye idéer systematisk afprøves og vurderes og at gode idéer fastholdes.

## Hvis du vil arbejde med innovationsledelse, kan du overveje:

- Oplever du og dine medarbejdere, at I har en kultur i jeres organisation, hvor det er positivt at afprøve nye tiltag – og hvor det er i orden at fejle?
- Er det tydeligt, hvor det er acceptabelt at afprøve nye idéer og løbe risici, og hvor det ikke er hensigtsmæssigt?
- Opmuntret du dine medarbejdere til at søge ny inspiration og nye idéer til, hvordan I løser jeres opgaver? Ved I, hvem I kan lære af eller hvor I kan kigge hen?
- Hvordan skaber du plads til, at dine medarbejdere selv kan finde på nye tiltag eller løsninger – eller at de kan blive inspireret af andre? Har medarbejderne mulighed for at tilegne sig nye formelle eller uformelle kompetencer, der kan hjælpe dem til at tænke innovativt?
- Ved dine medarbejdere, hvor de kan gå hen med en god idé og få hjælp til at afprøve den? Hvad gør du, når en medarbejder foreslår nye teknologier eller arbejdsgange? Hvordan kan du vise, at du tager idéerne alvorligt? Tager I imod nye idéer på en systematisk måde?
- Hvordan undersøger I, om en idé er så god, at den skal tages permanent i brug hos jer? Hvad gør I for at afprøve nye forslag? Hvordan følger I op på nye tiltag?
- Hvordan sørger I for, at alle medarbejdere er trygge ved de nye idéer og tiltag – også dem, der er lidt tilbageholdende overfor fx nye teknologier?
- Hvordan kan du understøtte, at nye afprøvede løsninger tages i brug og fastholdes? Hvad gør I, når en idé skal gå fra at være noget nyt til at være en del af jeres rutine?

På næste side kan du se to eksempler som inspiration til, hvordan du kan arbejde med innovationsledelse.

## **Følg op på nye tiltag – hold fast i de gode idéer**

I en teknisk forvaltning oplever ledere og medarbejdere, at der løbende kommer mange nye idéer ind i organisationen. Idéerne handler om alt fra bedre kommunikation med borgerne i byggesager til, hvordan man bedst organiserer arbejdet med at beskære kommunens vejtræer. Medarbejderne er gode til at hente inspiration udefra. De samarbejder med andre kommuner og deltager i konferencer. Lederen er meget villig til at lade dem afprøve nye tiltag.

Men både ledere og medarbejdere oplever, at selvom de mange idéer bliver afprøvet, bliver de gode idéer sjældent til en fast del af enhedens arbejde. En idé afprøves og erstattes så af den næste, uden at der bliver fulgt op på, om den faktisk var god.

Derfor aftaler lederen med medarbejderne, at før de afprøver nye idéer, skal de sammen beslutte, hvornår den nye idé skal evalueres. De aftaler også, hvem der har ansvaret for, at den bliver en del af praksis, hvis den virker godt. I mange tilfælde er det en medarbejder, der får ansvaret, men det kan også være lederen.

## **Flere gode ideer i økonomiforvaltningen**

En leder i koncernøkonomi i en region vil gerne være bedre til at lytte til idéer nedefra. Lederen vil også skabe rum for, at medarbejderne kan lade sig inspirere af hinanden og hente nye ideer udefra.

Lederen beslutter derfor i samarbejde med medarbejderne at nedsætte et inspirationsteam. Lederen udpeger et par medarbejdere som ansvarlige og afsætter tid til, at teamet kan mødes én gang om måneden. Her diskuterer de, om der er noget, der kan gøres bedre og drøfter nye idéer.

Inspirationsteamet har løbende fokus på forskellige dele af enhedens opgaver. Én måned handler det fx om betaling af regninger og den næste om budgettering for decentrale enheder. Møderne er åbne, og alle medarbejdere er velkomne med deres inputs. Hvis der i teamet er opbakning til en god idé, aftaler de, hvem der er ansvarlig for, at den bliver afprøvet i praksis. Lederen afsætter tid til at følge op med de ansvarlige efter hvert møde.