

INNOVATIONS GUIDE

ANBEFALINGER TIL ARBEJDET MED
INNOVATION I AARHUS KOMMUNE



CENTER FOR INNOVATION I AARHUS
DOKK1, Hack Kampmanns Plads 2, Aarhus
www.cfi aarhus.dk
cfi@aarhus.dk

Version 1.0 / 2016



AARHUS KOMMUNE

www.innovationiaarhus.dk

VELKOMMEN TIL

Denne innovationsguide er især til dig, der er projektleder for et innovationsprojekt i Aarhus Kommune, og som gerne vil stå på skuldrene af de erfaringer, som andre projektledere og medarbejdere allerede har gjort sig. Hvis du er projektmedarbejder eller leder, der er i berøring med et innovationsprojekt i din dagligdag, skal du også være velkommen til at læse med. Der vil helt sikkert være erfaringer og anbefalinger, som også du kan få glæde af.

Anbefalingerne i denne guide er udformet på baggrund af en opsamling af erfaringer fra 28 innovationsprojekter i Aarhus Kommune. Data er indsamlet og analyseret gennem workshops, samtalsaloner og interviews med involverede projektledere og medarbejdere på tværs af kommunen og projekterne. Arbejdet med at indsamle og formidle erfaringer er drevet af Center for Innovation i Aarhus (CFIA).

Guiden er overordnet bygget op omkring erfaringer og anbefalinger, der er knyttet til de forskellige stadier i et innovationsprojekt: før, under og efter projektet. Herudover beskæftiger guiden sig med den ledelse og organisation, som skal understøtte projektet i alle dets stadier.



Projektlederen kan forhåbentlig drage nytte af hele guiden. For projektmedarbejdere og ledere vil noget være mere relevant end andet. Hvis du er leder, anbefaler vi dig især at læse med fra side 18.

NYE VEJE TIL VELFÆRD

I Aarhus Kommune vil vi udvikle og anvende helt nye måder at løse velfærdsopgaverne på - og vi er allerede godt i gang. Hver dag samarbejder medarbejdere med hinanden og med borgerne om at udvikle nye løsninger som svar på, hvordan vi i det 21. århundrede kan styrke velfærden og lykkes med byrådets vision om Aarhus – en god by for alle, – en by i bevægelse, og - en by med handlekraft og fællesskab. Vi udvikler og afprøver nye tilgange og nye måder at løse opgaverne på – og finder således frem til, hvad der virker.

Du kan læse mere om Aarhus Kommunes innovationsstrategi og innovationsprojekter på www.innovationiarhus.dk.

Du kan læse mere om Center for Innovation i Aarhus, og hvad vi kan hjælpe dig med i forbindelse med innovationsarbejdet på side 22. Udover at stå på skuldrene af tidligere gjorde erfaringer kan du også fordybe dig i forskellige designmetoder og se casebeskrivelser af andre innovationsprojekter på vores hjemmeside www.cfi aarhus.dk.

INDHOLDSFORTEGNELSE

FØR PROJEKTET

Hvordan etablerer vi et innovationsprojekt?.....	6
Hvordan sikrer vi innovationskompetence i vores projekt?.....	7
CFIAs procesmodel.....	8
CFIAs metodekatalog.....	10
Hvordan sikrer vi, at de rigtige er med?.....	11
Hvordan skaber vi opbakning til innovationsprojektet?.....	12

UNDER PROJEKTET

Hvordan gennemfører vi et innovationsprojekt?.....	14
Hvordan sikrer vi samarbejde på tværs af forskellige dagsordener?.....	15
Hvordan gør vi eksterne aktører til en ressource ?.....	16

EFTER PROJEKTET

Hvordan deler og spreder vi innovation?	18
Hvordan sikrer vi, at innovationen transformeres til ny drift og kerneopgaver?.....	19

LEDELSE OG ORGANISATION

Hvordan kan ledelsen understøtte jeres innovationsprojekt?.....	21
Hvilke organisatoriske støttefunktioner er der brug for?.....	22

FØR PROJEKTET

SPØRGSMÅL DU FÅR SVAR PÅ I DETTE AFSNIT:

- ▶ Hvordan etablerer vi et innovationsprojekt?
- ▶ Hvordan sikrer vi innovationskompetence i vores projekt?
- ▶ Hvordan sikrer vi, at de rigtige er med?
- ▶ Hvordan skaber vi opbakning til innovationsprojektet?

HVORDAN ETABLERER VI ET INNOVATIONSPROJEKT?

INDDRAGELSE, INDDRAGELSE, INDDRAGELSE...

Innovationsprojekter kan ses som en slags kulturforandring, og de kræver derfor ejerskab hos de involverede parter og tid at implementere. Ved etableringen af et innovationsprojekt i kommunalt regi skal I derfor fra start indtænke – og helst inddrage – de mennesker, som bliver påvirket af indsatsen i sidste ende; altså både borgere, medarbejdere, ledelse, civilsamfund og virksomheder. De vil være jeres fremtidige samarbejdspartnere og kan være med til at sikre, at I udvikler værdiskabende løsninger. I starten af et projekt skal der derfor sættes tid af til at opsøge relevante parter, lave videndeling og skabe et stærkt netværk. Der skal også dannes et godt overblik over, hvordan projektet kan blive understøttet på tværs af magistratsafdelinger.

NÅR I ETABLERER JERES PROJEKT, SKAL I DESUDEN:

- Bygge videre på resultater, erfaringer og anden viden fra tilgængelige projekter. Både afsluttede og igangværende. Her gemmer sig garanteret nogle af de samme erfaringer og benspænd, som I selv vil opleve.
- Tage udgangspunkt i en konkret procesmodel for innovation, som kan hjælpe jer med at fastholde og beskrive de forskellige faser, jeres projekt vil gennemgå og hvilke metoder, I forventer at anvende i de forskellige faser undervejs. Selvom I ikke kender de helt konkrete resultater af jeres projekt endnu (hvis I gjorde, ville det

ikke være et innovationsprojekt), så kan I forholdsvis præcist beskrive de typer af aktiviteter, I forventer at gennemføre i projektets levetid for at producere resultater. Du kan se en sådan procesmodel på s. 8 og downloade den på cfaarhus.dk.

- Have fokus på evaluering og implementering fra start. En god evaluering starter allerede før projektstart med nysgerrige spørgsmål til de antagelser, som implicit eller eksplicit altid ligger i en indsats om, hvordan og hvorfor indsatsen vil virke, for hvem og under hvilke omstændigheder.
- Afklare hvem der gerne vil 'eje' jeres resultat? Få den interne organisatoriske forankring på plads fra start. Her gælder det om at udforme en strategi sammen med ledelsen om, hvordan projektet skal løbes i gang. Skal der være en "bottom up" eller "top down" styring eksempelvis?
- Få juraen på plads. Opret eventuelt en juridisk arbejdsgruppe, som kan arbejde dedikeret på de juridiske spørgsmål, der kan opstå undervejs.

” Vi skal blive klar over fra begyndelsen, hvordan vi vil evaluere projektet til slut. Ellers er det svært at nå målet.
- Projektleder

HVORDAN SIKRER VI INNOVATIONSKOMPETENCE I VORES PROJEKT?

FRA FUZZY FRONT END TIL KONKRET LØSNING

Et innovationsprojekt kan i sin begyndelse synes kaotisk - på fagsprog kalder man opstarten af en innovationsproces 'the fuzzy front end'. Projektet er måske endnu ikke løbet ordentligt i gang, og metoder som prototyper og prøvehandlinger kan stadig være uklare i deres konkrete betydning for dele af projektteamet. Som projektleder kan det også føles som om, man befinder sig i et krydspres, hvor man udadtil skal være ambassadør og virke sikker i sit projekt, mens det endnu er under udvikling. Hvis I ikke allerede under etableringen af jeres projekt har valgt en procesmodel til at guide jer, så er det en god idé at gøre det hurtigst muligt. Center for Innovation i Aarhus (CFIA) har en procesmodel med tilhørende metodekatalog, som kan hjælpe jer gennem en systematisk innovationsproces, der bevæger sig fra fuzzy front end til konkret løsning. Du kan se modellen i figuren på næste side og downloade metodekataloget på <http://cfaarhus.dk/proces-og-metoder>. Udover procesmodel og metodekatalog kan det være en god idé at bruge CFIA eller andre innovationskyndige som sparringspartner i din indsats, ligesom du kan overveje, om du og dine projektpartnere kan have glæde af eksempelvis sidemandsoplæring eller et konkret kursus i designtænkning, hvis den tilgang er relevant for dit projekt.

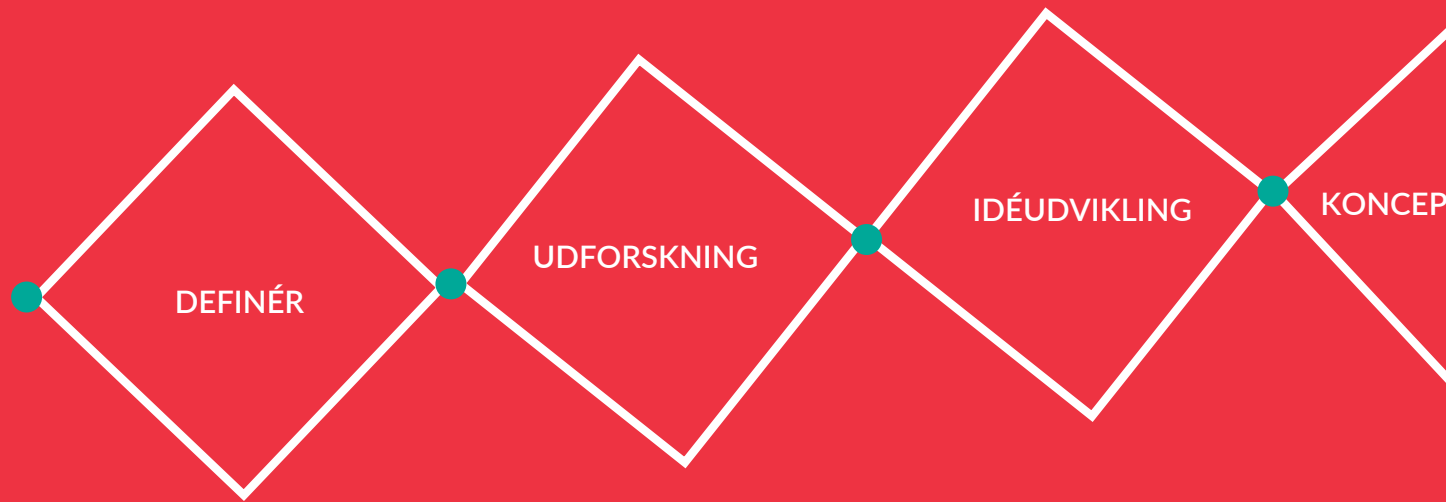
» *Jeg manglede et "innovationsprojettsprog" og fif til at forstå min rolle, og hvad jeg skal sørge for som projektleder.*

- Projektleder

HERUDOVER SKAL I:

- Være bevidste om, hvornår I inddrager jeres slutbrugere. De skal ofte indgå løbende fra start til slut i udviklingsprocessen. Husk at forventningsafstemme med slutbrugerne om, hvorvidt og hvordan I bruger deres input i projektet. I vil for eksempel sjældent kunne tage brugernes input 1:1 og inkorporere i jeres løsning.
- Få italesat i arbejdsgruppen, hvornår I mener, at jeres prototype eller prøvehandling skal afprøves i praksis. Her kan grundtanken "fail faster" være med at få projektet ud over rampen.
- Være opmærksomme på, at projektledelse af et innovationsprojekt adskiller sig fra projektledelse af andre typer projekter. Tilknyt en projektleder, der både har erfaring med projektledelse og innovationsprocesser.

CFIAS PROCESMODEL



DEFINÉR

Det er vigtigt at definere projektet for at komme godt fra start. Stil jer selv spørgsmålene: Hvad er formålet med projektet? Hvad er udfordringen, som vi søger at løse? Hvem er det en udfordring for? Hvilken forskel håber vi, det vil skabe for borgeren, når vores projekt er færdigt? Resultatet er et klart defineret afsæt for projektet, og et overblik over hvilke værktøjer og metoder, man som udgangspunkt vil anvende for at komme i mål.

UDFORSKNING

Udforskning af hvilke udfordringer og potentialer, der findes for forskellige interessenter (eksempelvis borgere, medarbejdere, ledelse, virksomheder, frivillige etc.) i det felt, som projektet beskæftiger sig med. Dette gøres for eksempel igennem interviews, designprobes eller observationer. Resultatet er blandt andet klart definerede indsigter og mulighedsrum, der indeholder spørgsmålet: hvordan kan man...x, y, z?

IDÉUDVIKLING

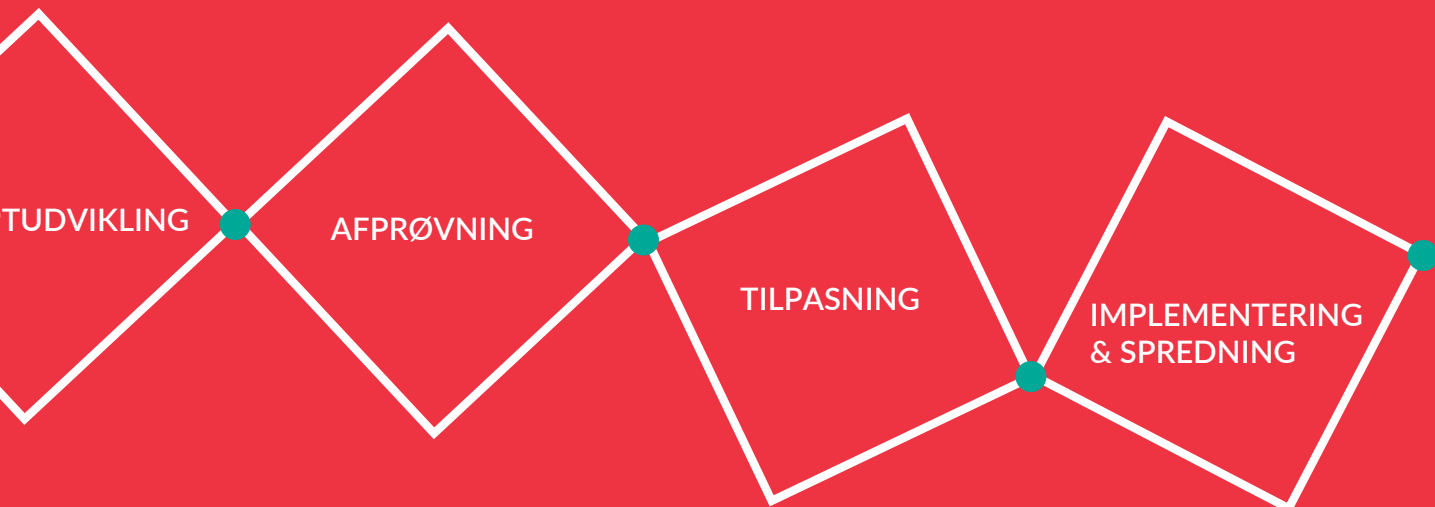
Udvikling af idéer sammen med interessenter i eksempelvis workshops. Formålet er at få mange idéer, der imødekommer "Hvordan kan man...?"-spørgsmålene fra de identificerede mulighedsrum. Herefter udvælger man de idéer, der skal arbejdes videre med. Resultatet af idéudviklingen kan være et idékatalog med beskrivelser og skitser af udvalgte idéer, eller tidlige modeller af idéerne (mock-ups).

KONCEPTUDVIKLING

Her trykprøves og videreudvikles udvalgte idéer sammen med interessenter, således at de bliver til færdige koncepter eller prototyper, der er klar til afprøvning.

AFPRØVNING

Koncepter og prototyper afprøves i en realistisk 1:1 afprøvning - helst af de mennesker, som skal bruge



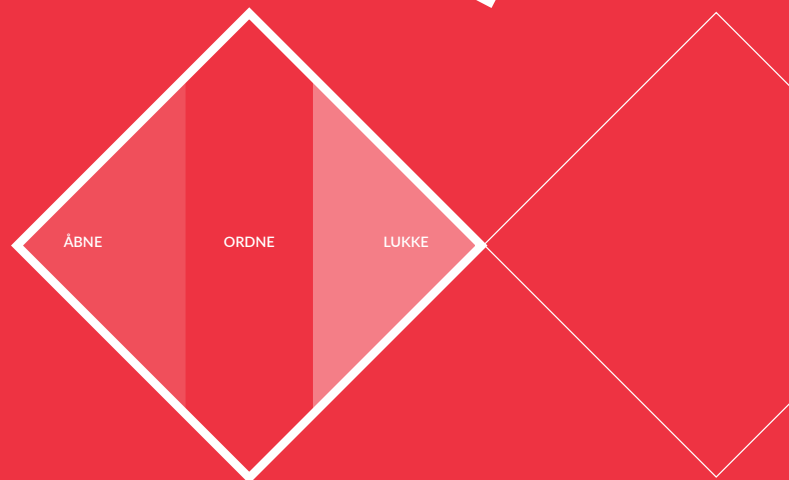
løsnings og i den sammenhæng, løsningen skal bruges i fremadrettet. Afprøvning kan foregå over en længere eller kortere periode.

TILPASNING

Koncepterne tilpasses baseret på den feedback, som indsamles i forbindelse med afprøvningen. Der kan foregå flere gentagelser af afprøvning og tilpasning, inden løsningen er et færdigt produkt eller service, som kan implementeres og spredes

IMPLEMENTERING OG SPREDNING

I denne fase er der fokus på at implementere og sprede de gode løsninger. Forarbejdet til implementeringen er sket i alle de tidligere faser igennem inddragelse af eksempelvis de medarbejdere, der skal bruge løsningen i sidste ende.



Alle faser i procesmodellen gennemgår som udgangspunkt tre forskellige tilstande (åbne, ordne, lukke) med det formål, at kunne konkludere og levere til næste fase.

⚡ Procesmodellen er inspireret af Kolding Kommunes KK DesignKit.

CFIAS METODEDEKATALOG

Center for Innovation i Aarhus har udviklet et metodekatalog til medarbejdere i Aarhus Kommune, som ønsker inspiration til at arbejde med en designdrevet tilgang til innovation.

I kataloget har vi samlet de metoder og værktøjer, som vi oftest bruger, når vi gennemfører designdrevne innovationsprocesser i Aarhus Kommune.

De enkelte metoder kan bruges på forskellig vis i de forskellige faser af innovationsprocessen (jf. procesmodellen på side 8-9).

Hvis du er i tvivl om, hvorvidt og hvordan du bedst muligt kan bruge metoderne i dit projekt, er du velkommen til at kontakte centerets medarbejdere for at få sparring.

Du kan hente det fysiske katalog hos Center for Innovation i Aarhus eller downloade det på: http://cfiaarhus.dk/sites/default/files/content/metoder/cfia_metodekort.pdf.

Her kan du downloade kataloget samlet, eller nøjes med at udvælge enkelte metodekort og downloade dem.

Kataloget findes i en første version, men vil løbende blive opdateret og genoptrykt.



Udpluk af metodekort.

HVORDAN SIKRER VI, AT DE RIGTIGE ER MED?

STRATEGISKE VENNER

De "rigtige" er dem, som hjælper jeres projekt på vej. Det kan ske på mange måder: Eksempelvis kan I nedsætte den rigtige styregruppe, der kan fungere som jeres "Strategiske venner" ved at åbne døre og udvide netværket omkring indsatsen. En anden måde at hjælpe projektet på vej er ved at inddrage personer, som I ved tænker anderledes end jer selv. Lad jer udfordre! Hvis jeres innovative projekt er bragt til torvs af en ildsjæl, så bak op om vedkommende, men gør projektet mindre sårbart ved at fokusere på forankring og organisering fra start.

DET KAN I GØRE VED AT:

- ALDRIG at glemme mellemlederne! Mellemledernes incitamentsstrukturer kan være en "deal-breaker" for en ny ydelse eller arbejdsgang, som ellers skaber værdi for både medarbejdere og borgere.
- Invitere ledelsen ind i projektet, så det allerede fra start har en stærk ledelsesmæssig forankring.
- Etablere en udførende projektgruppe på tværs af magistratsafdelinger og fagligheder, som kan styrke helhedsvisionen og være med til at sikre en sammenhæng mellem jeres slutprodukt og den reelle efterspørgsel blandt modtagerne.
- Sørg for der er gode spredere og ambassadører for jeres projekt i både styregruppe, blandt ledelsen og i jeres projektgruppe.

» *Meget innovation er drevet af ildsjæle, hvilket kan være en styrke, men det kan også gøre projektet enormt sårbart. Derfor skulle vi overveje, hvordan vi kan gøre det mere robust, så succesen ikke kun afhænger af den enkelte ildsjæl.*

- Projektleder

HVORDAN SKABER VI OPBAKNING TIL INNOVATIONSPROJEKTET?

VI SKAL VILLE DET!

Det er ikke kun ledelsen og projektlederen, der skal ville innovationen og udviklingen. Medarbejderne skal også se værdien og have en forståelse for projektet. Derfor skal I så vidt muligt sørge for at afteoretisere formålsbeskrivelsen og i stedet gøre det så praksisnært som muligt. Der skal formuleres et klart "hvorfor", som gør visionen med projektet tydelig. I må dog være indstillet på, at visionen naturligt vil ændre sig undervejs, efterhånden som I bliver klogere.

HERUDOVER SKAL I OGSÅ VÆRE OPMÆRKSOMME PÅ AT:

- Holde merværdien i fokus. Projektet skal have den konkrete drift og potentielle værdi for borgere og medarbejdere i fokus.
- Et klart og velformuleret "hvorfor" vil gøre det lettere at sikre opbakning fra både ledelse og medarbejderne på projektet.

» *Medarbejdere skal ville det! Det handler om at have en puls, et syn på tingene, en indstilling, en vilje og forståelse for, at vi kan gøre det anderledes og bedre. At se behovet og muligheden for at gå lidt længere: At ville forlænge verden med brædder, som vi plejer at sige.*

- Projektleder

UNDER PROJEKTET

SPØRGSMÅL DU FÅR SVAR PÅ I DETTE AFSNIT:

- ▶ Hvordan gennemfører vi et innovationsprojekt?
- ▶ Hvordan sikrer vi samarbejde på tværs af forskellige dagsordener?
- ▶ Hvordan gør vi eksterne aktører til en ressource?

HVORDAN GENNEMFØRER VI ET INNOVATIONSPROJEKT?

OPSTARTSFASEN TAGER TID!

Vi ved det godt, og alligevel bliver vi overrasket gang på gang: Det tager tid at køre et innovationsprojekt i gang! Vær forberedt på at indlægge mange møder allerede tidligt i forløbet, så I lærer hinanden at kende og kan tage problemer og komplikationer i opstarten, i stedet for når de allerede er opstået. Noget man må forvente vil tage tid igennem et projektforbølge er, når der sker udskiftninger i projektteamet. For at imødekomme udskiftning af medarbejdere i projektet og organisationen, kan det være en god idé med en fælles projektklog, hvor vigtige beslutninger og aktiviteter dokumenteres. I projektkloggen skal I også dokumentere, hvordan og hvorfor projektet tager nye retninger og adskiller sig fra den oprindelige projektbeskrivelse. I skal nemlig ikke lade jer begrænse af projektbeskrivelsen, som jo er bygget på tidligere erfaringer og antagelser. Jeres innovationsproces skulle gerne skabe ny indsigt, som kan tage projektet i uventede retninger.

FOR AT SIKRE FREMDRIFT I JERES INDSATS SKAL I:

- Tænke i stadier i projektet og være opmærksom på, at forskellige stadier stiller forskellige krav til projektdeltagerne (jf. denne publikation, hvor vi har delt projekter op i; før, under og efter, med hver sine tilknyttede anbefalinger).
- Arbejde scenariebaseret for at imødekomme wicked problems bedre.

- Inkorporere løbende ny (ekstern) viden.
- Hele tiden have for øje, hvordan vi i kommunen kan arbejde innovativt med kerneopgaven: altså på en smart måde, så der skabes fremdrift og sikres optimal brug af ressourcer.
- Være opmærksom på, at projektledelse tager tid og kræver kompetence.

» *Man glemmer let, at vi kun har fået midler til selve projektet. På en måde er det useriøst, at der ikke følger midler med til projektledelse, når det nu ikke er almindelig drift.*

- Projektleder

HVORDAN SIKRER VI SAMARBEJDE PÅ TVÆRS AF FORSKELLIGE DAGSORDENER?

HAV FOKUS PÅ BOLDEN

Samarbejdet på tværs af afdelinger og niveauer kan godt synes kompliceret, hvis der er forskellige dagsordener og incitamenter omkring projektet. Det er vigtigt tidligt at afklare og skabe enighed om projektets problemfelt og målgruppe, så det er tydeligt, hvad der er indeholdt i projektet, og hvad der ikke er. I kan, som det også fremgår på side 11, med fordel nedsætte en styregruppe. Den kan fungere som strategisk samarbejdspartner og holde både projektleder- og medarbejdere fokuserede på den overordnede bold.

I KAN DESUDEN MED FORDEL:

- Sørge for at italesætte og derved sikre et fælles afsæt i jeres fælles kerneopgave.
- Være opmærksomme på hvilken social kapital de forskellige involverede går ind til projektet med.
- Få en struktureret dialog løbende i udviklingsprocessen, hvor I bruger dialogen til at være brobygger mellem afdelinger og involverede parter.
- Overvej hvorvidt og hvordan jeres innovationsprojekt faktisk kan ændre på nogle af de modsatrettede dagsordener eller incitamentstrukturer som det støder sig på.

» *Et af nøgleordene har været at have en "anerkendende tilgang". Men det er ressourcekrævende.*

- Projektleder

HVORDAN GØR VI EKSTERNE AKTØRER TIL EN RESSOURCE?

VI VED IKKE ALTING SELV!

Innovation i dagligdagen forudsætter ofte erkendelsen af, at vi ikke kan og ved alting selv. Derfor kan I med fordel inddrage forskning og ekspertviden inden for jeres projektfelt. Ekspertviden kan være både formel (en ekspert af titel) og uformel (en borger, medarbejder eller anden, der har stor erfaring med et område uden dog at have en officiel titel). Begge typer af viden kan bidrage med stor værdi, hvis det reelt efterspørges i projektet og I er åbne for at lade jer udfordre af de nye perspektiver. Dog kræver et samarbejde med eksterne aktører en klar forventningsafstemning, hvad angår rettidighed i forhold til deadlines og milepæle i projektet, samt rettigheder til 'produktet'.

FÅ GLÆDE AF EKSTERNE SAMARBEJDSPARTNERE VED AT:

- Forholde jer til hvornår og hvordan deres input (for eksempel forskning) er mest brugbar. Før, under eller efter projektet?
- Sikre et tilbageløb til kommunen af den viden som samarbejdspartnerne er med til at skabe. Det kan I gøre ved at aftale, hvordan eksterne aktørers viden kan skabes sammen med eller deles med de kommunale medarbejdere ved eksempelvis en workshop eller fælles videndelingsaktiviteter i løbet af projektet og efter projektets afslutning.
- Afklare fordelingen af rettigheder og copyrights i alle led i

projektet (jf. anbefaling om juridisk arbejdsgruppe).

- Overvej fordele og ulemper ved at vælge en kendt samarbejdspartner fremfor en ny, som I endnu ikke kender og har tillid til.

” Det er vigtigt, at vi i kommunen bliver bedre til at samarbejde med borgere, organisationer og eksterne samarbejdspartnere.

– Projektleder

EFTER PROJEKTET

SPØRGSMÅL DU FÅR SVAR PÅ I DETTE AFSNIT:

- ▶ Hvordan deler og spreder vi innovation?
- ▶ Hvordan sikrer vi, at innovationen transformeres til ny drift og kerneopgaver?

HVORDAN DELER OG SPREDER VI INNOVATION?

GØR DET LET FOR ANDRE AT "STJÆLE" JERES LØSNING

Spredning af innovation handler både om at sprede jeres egne gode løsninger, men i ligeså høj grad handler det om at blive dygtige til at "stjæle" gode løsninger fra andre magistratsafdelinger eller kommuner og dermed undgå at bruge ressourcer på at udvikle de samme løsninger flere gange. I skal dog være opmærksomme på, at I ofte ikke bare kan overtage en løsning fra én kontekst og uproblematisk implementere den i en anden. Det kræver at løsningen "gen-innoveres", hvormed man tilpasser den til den nye sammenhæng: de nye fysiske, tekniske, organisatoriske, faglige, kulturelle og sociale rammer, som løsningen nu skal fungere indenfor.

Center for Offentlig Innovation (COI) har lavet en spredningsguide med meget håndgribelige råd til, hvordan I kan gribe spredning af innovation an. Spredningsguiden finder du her: <http://coi.dk/spredningsguiden/>.

” Vi har manglet redskaber til spredning
- vi ved ikke, hvordan vi når ud til
lærere og får dem til at gribe bolden.
– Projektleder

Kompetencehub.nu har lavet en guide til, hvordan man "gen-innoverer" og hvilke individuelle og organisatoriske forudsætninger, der skal være på plads for at lykkes med dette. Denne publikation finder du her: <http://kompetencehub.nu/wp-content/uploads/2015/06/Del-de-gode-l%C3%B8sninger.pdf>.

For begge guiders vedkommende gælder det, at de kan rekvireres i trykt form på de respektive hjemmesider.

HVORDAN SIKRER VI, AT INNOVATIONEN TRANSFORMERES TIL NY DRIFT OG KERNEOPGAVER?

FÅ MEDARBEJDERE OG LEDELSEN MED

Det er svært at ændre en stærk indgroet kultur med et enkelt innovationsprojekt. Det at skabe nye arbejdsgange og vaner kan ikke altid gennemføres i løbet af en begrænset tidsperiode. At holde jeres resultater i live efter projektperioden forudsætter en række overvejelser allerede i projektets tidlige stadie. Ved at inddrage relevante aktører klæder I organisationen på til at inkorporere de forandringer, som I sammen har udviklet og bringer i spil. Det betyder, at I som en del af jeres projekt skal forberede organisationen på at videreføre/overtage og implementere projektets løsninger i den daglige drift.

MEDARBEJDERNE

Ideelt set er driftsmedarbejderne en del af kernen i projektgruppen. Alternativt inddrages de så ofte, de kan og vil. For at det lader sig gøre, kan det være nødvendigt, at der i innovationsprojektets budget afsættes midler til at frikøbe disse medarbejdere. Logikken i konsekvent at inddrage medarbejdere fra driften er, at I sammen udvikler bedre løsninger, som forholder sig til den lokale praksis og anerkender, hvad der allerede er. Men inddragelsen af medarbejdere er i sig selv også et skridt hen imod implementeringen, netop fordi den lokale praksis tænkes ind fra start samtidig med, at medarbejderne er essentielle "spredere" og ambassadører for løsningen ude i organisationen.

» Vi var ikke fra begyndelsen opmærksomme på de incitamentsstrukturer, der gælder for de forskellige lag i en ledelse. Lederne skal også ville udfordre deres kultur og regler, som de er kulturbærere af. Ellers kommer man ikke langt.
– Projektleder

LEDELSEN

En anden faktor i implementeringen er kontakten til ledelsen. Et mål om innovation og forandring forudsætter, at I fra start sikrer jer en vis grad af risikovillighed fra ledelsens side. I visse tilfælde kræver det, at lederne er villige til at skabe et større rum for at ændre og springe de organisatoriske rammer. Her skal I være opmærksomme på, at mellemlederne ofte er talerør opad i systemet. Derfor kan det være vigtigt at klæde mellemlederne på til at kunne foreslå nye ændringer, der i sidste ende kan imødekomme jeres løsninger.

På de næste sider kan du læse mere om, hvordan ledelse og organisation kan støtte op omkring dit innovationsprojekt. Du kan bruge det som inspiration til en dialog med din leder om, hvilke krav I kan stille til hinanden for at hjælpe innovationen på vej.

LEDELSE OG ORGANISATION

I DETTE AFSNIT FÅR DU SVAR PÅ SPØRGSMÅL OM:

- ▶ Hvordan kan ledelsen understøtte jeres innovationsprojekt?
- ▶ Hvilke organisatoriske støttefunktioner er der brug for?

HVORDAN KAN LEDELSEN UNDERSTØTTE JERES INNOVATIONSPROJEKT?

FÅ INDSATSENS "HVORFOR" FREM I LYSET

Ledelsen er nøglepersoner i at bære og oversætte indsatsens "hvorfor" ud til selve organisationen. Derfor skal ledelsen også være den virkelige repræsentant for projektet og dermed ville noget med resultaterne. Det betyder, at den grundlæggende projektbeskrivelse skal afstemmes mellem projektgruppe, projektleder og ledelsen, sådan at alle parter kan se, hvorfor projektet er nødvendigt, og hvordan det bidrager mest værdifuldt til afdelingen. Ledelsen har som opgave at følge op på projektets fremdrift og har det overordnede ejerskab.

FÆLLES LEDER- OG MEDARBEJDERROLLER

Med afsæt i "Fortællingen om Aarhus" har Fælles MED Udvalget i Aarhus Kommune beskrevet en fælles, overordnet ramme for leder- og medarbejderroller i Aarhus Kommune - samt hvilke værdier, der skal til, når vi i samarbejde med borgerne, virksomhederne og andre samarbejdspartnere skal løse den fælles kerneopgave.

Beskrivelserne af leder- og medarbejderroller og den fælles kerneopgave er et fælles grundlag for ledere og medarbejdere, som også understøtter innovationsdagsorden.

Beskrivelserne kan bruges som en hjælp, når I skal afklare forventninger til, hvordan I som ledere og innovationsmedarbejdere kan lykkes - i et samspil, hvor I hver har en rolle,

som del af en større sammenhæng.

Du finder beskrivelsen af de fælles leder- og medarbejderroller her: <https://www.aarhus.dk/lederOgMedarbejderroller>.

» *At den øverste ledelse var visionær, risikovillig og med hele vejen igennem styrkede tilpasningen i projektet. Vi kunne derfor samles om en fælles forståelse omkring, hvad vi gerne vil opnå.*

– Projektleder

HERUDOVER SKAL PROJEKTLEDEREN OG LEDELSEN FORPLIGTE HINANDEN PÅ FØLGENDE:

- At motivationen for at gennemføre projektet blandt medarbejderne opretholdes, selvom der sker en udskiftning i arbejdsstaben.
- At den øverste ledelses risikovillighed skal være "dose-ret" således, at beslutningerne ikke tages på for usikkert et grundlag.
- At ledelsen er bevidst om, at de er med til at sprænge rammerne i organisationen, men samtidig skal afvigelser og nytænkning være velbegrundede og kalkulerede.

HVILKE ORGANISATORISKE STØTTEFUNKTIONER ER DER BRUG FOR?

ERFARINGER I KAN STÅ PÅ SKULDRENE AF

De erfaringer, der bliver gjort før, under og efter et innovationsprojekt, er helt sikkert ikke enestående. Det kan derfor være en god idé at deltage i et organiseret netværk på tværs af kommunens magistratsafdelinger. Et sådant netværk eksisterer allerede i Aarhus Kommune og bliver drevet af Center for Innovation i Aarhus (CFIA). CFIA inviterer også løbende til åbne arrangementer, der fokuserer på forskellige aspekter af innovation. Her kan alle kommunens medarbejdere deltage.

Herudover kan du bruge Center for Innovation i Aarhus som sparringspartner i dit projekt, ligesom de kan klæde dig og dine projektdeltagere på i en designrevet tilgang til innovation.

På centerets hjemmeside (cfiaarhus.dk) kan du finde metoder, procesmodel og andet materiale, som kan støtte dig i dit arbejde med innovationsprojekter. Herudover kan du tilmelde dig centerets nyhedsbrev, der udkommer løbende, ligesom du kan følge centerets arbejde på både Twitter og Instagram under [@cfiaarhus](https://www.instagram.com/cfiaarhus).

» *Det vil være godt med nogle netværk blandt andre lignende projektledere til sparring og erfaringsdeling.*
– Projektleder

HVAD KAN CFIA GØRE FOR DIG?

HVAD GØR VI

Center for Innovation i Aarhus kan bidrage i alle udviklingsfaser fra udforskning over idé- og konceptudvikling til værdiskabende implementering. Vi er en gratis ressource for alle medarbejdere i Aarhus Kommune. Du kan kontakte centeret og dets medarbejdere på: cfi@aarhus.dk.

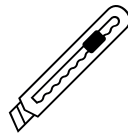
FACILITETER

Vi tilbyder brug af vores faciliteter som eksempelvis prototypeværksted, et sted til at afholde en workshop og drop-in arbejdspladser.



PROTOTYPER

Vi har designkompetencer, materialer og maskiner, der skaber gode rammer for værkstedsarbejdet.



SPARRING

Center for Innovation i Aarhus tilbyder sparring om proces og metoder i dit projekt.



PROJEKTSAMARBEJDE

Center for Innovation i Aarhus kan indgå som en udførende ressource i dit projekt. Vi kan for eksempel hjælpe dig med at lave brugerstudier, facilitere workshops, udvikle og afprøve prototyper eller lave en evaluering.



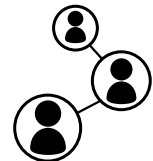
KURSER

Vi udbyder forskellige undervisningsforløb inden for designmetoder, brugerstudier, prototyping m.m.



NETVÆRK

Vi faciliterer et innovationsnetværk hvor folk, der arbejder med innovation på tværs af Aarhus Kommune, mødes, udveksler erfaringer og inspireres.





www.cfiarhus.dk   [@cfiarhus](https://www.instagram.com/cfiarhus)