

2. Lederne opmuntrer medarbejdernes idéudvikling

Lederne lægger vægt på, at digital innovation engagerer medarbejderne og giver plads til, at idéerne kan komme fra dem, der kender hverdagens virkelighed og behov. De viser ægte nysgerrighed, anerkender idéer i den tidlige fase og hjælper med at kvalificere gode forslag.

Fælles for lederne på de fem arbejdspladser er en høj bevidsthed om, at da medarbejderne er tættest på opgaveløsningen, er det ofte dem, der kan komme med de bedste idéer til at løse hverdagens opgaver smartere – også digitalt.

Med den erkendelse følger flere vigtige ledelsesopgaver.

Det handler først om fremmest om at skabe en stemning omkring digital innovation, hvor medarbejderne er trygge ved at bidrage med deres viden og idéer. Eksempelvis ved at rammesætte processen, så medarbejderne forstår, at deres bidrag virkelig er værdsatte – også selv om de ikke er tænkt færdige. Ellers risikerer man, at de holder nyttige observationer og forslag tilbage.

Som leder kan man selvfølgelig opmuntre idérigdommen ved at sige, at alle idéer er velkomne. Men ofte er den måde, ledelsen tager imod medarbejdernes idéer på, mindst lige så afgørende for deres oplevelse af at blive taget alvorligt.

Lederne fortæller, at de blandt andet gør meget ud af at hjælpe medarbejderne med at modne og kvalificere en god idé; de lader ofte "tvivlen komme idéen til gode" i stedet for at stille sig skeptisk an fra starten. Den måske vigtigste motivation for at levere gode idéer er, at medarbejderne kan se, at deres idéer bliver undersøgt ordentligt og måske ført ud i livet.

Sagt om at opmuntre medarbejdernes idéudvikling

”

Vi er nødt til at skabe en tillid hos medarbejderne til, at de godt kan smække en idé på bordet, uden at de tænker, at den nok alligevel bliver fejlet af banen. Der sker noget, når man begynder at gribe deres idéer – også selv om nogle af dem falder til jorden. Når det gælder innovation, er der ikke nogen, der på forhånd har de rigtige svar.

Malene Skjærris, souschef i dagtilbud

”

Jeg forsøger at være meget anerkendende over for nye idéer. Selv om jeg måske spontant tænker, at den her tror jeg ikke rigtig på, så lader jeg dem alligevel ofte løbe med idéen og prøve at beskrive den nærmere, så vi kan kigge på den sammen senere. Og så sker det ret ofte, at jeg pludselig kan se potentialet i den, selv om jeg måske ikke kunne i starten.

Brian Lindekilde Hansen, sektionsleder, ambulancetjeneste

Værd at overveje

- Hvad gør du for at sikre, at medarbejderne har lyst til og mulighed for at bidrage til den digitale udvikling?
 - I hvor høj grad hjælper du medarbejderne med at modne og kvalificere deres idéer til digitale forbedringer?
 - Hvordan vurderer I, hvilke idéer det er værd at arbejde videre med?
-

At få medarbejderne frem på banen

De fem udvalgte arbejdspladser arbejder på hver deres måde med at afkorte vejen fra medarbejdernes oplevelse af et uløst problem eller et uudnyttet potentiale til en brugbar digital løsning. De bruger forskellige ledelsesmæssige greb til at give medarbejderne en aktiv rolle i idéudviklingen.

I *Akutberedskabet i Region Sjælland* er idéudvikling en integreret del af hverdagen. De har etableret et elektronisk indmeldings-skema, hvor alle kan indberette fejl, uhensigtsmæssigheder i driften og ønsker til forbedringer, og det bliver brugt næsten dagligt. Og når medarbejdere kommer med en ufærdig idé, der virker lovende, beder lederen dem typisk om at arbejde videre og i nogle tilfælde beskrive idéen grundigere i en businesscase.

Selv når en idé ikke udspringer direkte fra medarbejderne, spiller de en vigtig rolle i udviklingen af en god løsning. Det er filosofien i *Borgerservice i Ballerup Kommune*, hvor medarbejdere indgår på lige fod med tekniske eksperter i workshops og arbejdsgrupper, når fx en arbejdsgang skal automatiseres. Den direkte kontakt mellem digitale specialister og medarbejdere gør, at begge parter let kan tale sammen om, hvad der kan lade sig gøre i praksis.

I *dagtilbuddet Paddehatten* har det været en vigtig forudsætning for medarbejdernes aktive medspil, at der blev holdt et fælles personalearrangement, hvor teknologien blev ordentligt introduceret, og alle fik mulighed for at prøve den af. Her blev tilgangen til den digitale innovation slået fast: "I skal ikke mestre teknologien for at være med. Det handler om at eksperimentere og blive kloge undervejs – allerhelst sammen med børnene."

”

Mange har måske den holdning, at de lige så godt kan lade være med at komme med en idé, fordi den alligevel ikke bliver til noget. For mig har øvelsen virkelig været at få medarbejderne til at tro på, at idéerne kan blive til løsninger, så det er umagen værd at få en idé og bære den frem. Det gælder om at være åben og turde prøve; en idé kan måske ikke gennemføres i sin første form, men skal bare bearbejdes og videreudvikles.

Mette Brinch, sekretariatschef i Politik og Borgerservice