



**TEKNOLOGISK  
INSTITUT**



**TEKNOLOGISK  
INSTITUT**

# Manual

## for Organisatorisk Innovations Systemer

### Innovationsmanual

Lavet af:  
Teknologisk Institut

Teknologisk Partnerskab og  
Køle- og varmepumpeteknik i Århus

### Kontakt:

Sanne Schultz, specialestuderende  
Teknologisk Institut  
2812 1100  
[sach@teknologisk.dk](mailto:sach@teknologisk.dk)

Hans Henrik Bruhn, Seniorkonsulent  
Teknologisk Institut  
7220 2045  
[hbb@teknologisk.dk](mailto:hbb@teknologisk.dk)

Lavet i forbindelse med  
FlexEl projektet 2010

# Bilagshæfte

Bilagshæftet indeholder, som nævnt tidligere, aktuelle implementeringsforslag som hjælper processen af forankringen af innovation. Brugen af hæftet tages i brug efter testen hvor en profil er valgt.

Forslagene kan bruges som inspirationsfaktor eller inddrages som de er, til at igangsætte innovation. Det er vigtig, at understrege brugen af forslagene ikke er nok i sig selv, hvis innovation skal forankres—de er kun delelementer.

Indholdet af bilagshæftet, er resultaterne fra workshoppen og er derfor ind delt efter gruppepræstationer og dernæst efter de tre profiler: Ildsjæl/ Entreprenørprofilen, Udviklingsprofilen og Den Organisatoriske profil.



**TEKNOLOGISK  
INSTITUT**

**God fornøjelse.....**

# Test

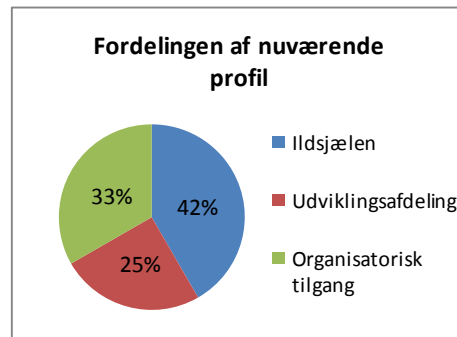
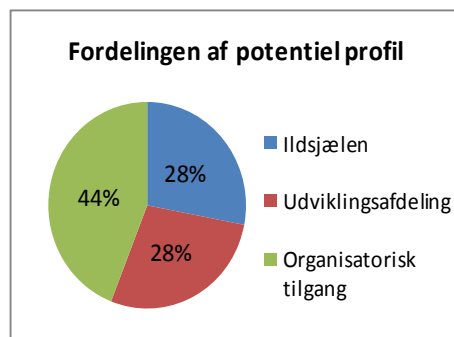
# Indholdsfortegnelse

På cd-rom'en findes der to test, som du kan gennemføre. Den ene test belyser hvilke af disse tre tilgange din virksomhed befinder sig i. Den anden testen kan belyse, hvilken tilgang der kunne være passende til et givet projekt/ proces.

Test—Nuværende profil

Test—Potentielfprofil

Eksempler på testens resultat:

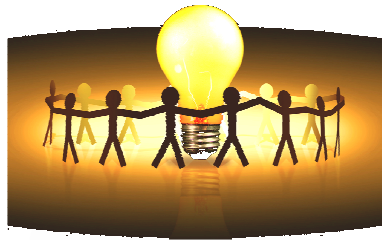


17

## OIS MANUAL

Forord	4
Intro	6
HVORDAN innovation skabes	7
Ildsjælen/ Entreprenøren	9
Udviklingstilgangen	11
Organisatoriske tilgang	13
Test	17
Bilagshæftet	18

2



Hvis forandringer  
sker



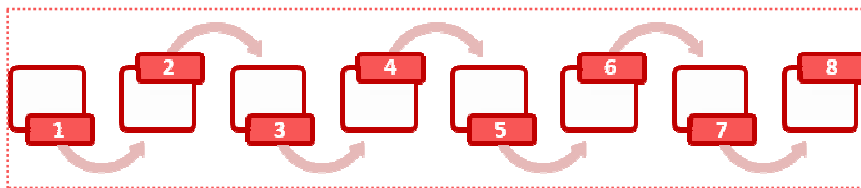
# Organisatorisk tilgang

Denne tabel illustrerer en typisk beskrivelse af en innovativ organisation, som er kaldet: "Organic design", der består af at promovere innovation og ændringer.

ORGANIC DESIGN	
Strategi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovation</li> </ul>
Struktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flad, Lean and Fleksible</li> <li>• Matrix, Proces og netværk</li> </ul>
Arbejdsdesign	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beriget jobs</li> <li>• Selvforvaltende grupper</li> </ul>
Human Resources Praksis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udvalgelse til at passe organisation</li> <li>• Løbende uddannelse og udvikling</li> <li>• Individuelle belønningsvalg</li> <li>• Betaling for præstationer og forretningsmæssig succes</li> <li>• Kompetence baseret løn</li> </ul>
Ledelse og Informationssystemer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medarbejder indflydelse</li> <li>• Åbent informationsflow</li> </ul>

## De otte forandringsprocesser:

1. Oplevelsen af nødvendighed
2. Oprettelse af en styrende koalition
3. Udvikling af en vision og strategi
4. Kommunikation af forandringsvisionen
5. Styrkelse af medarbejdernes kompetencer
6. Generering af kortsigtede gevinster
7. Konsolidering af resultater og produktion af mere forandring
8. Forankring af nye fremgangsmåder i kulturen



For at kunne bevæge sig i en ny retning, skal der ske ændringer, som skal besluttes højt oppe i organisationen.

Forandringer er ikke gratis, og der vil være omkostninger forbundet med processerne. Men disse skulle gerne være midlertidige, da forandringerne gerne skulle medfører, besparelser på langt sigt. Innovation har blandt andet den fordel, at den leverer resultater uanset branche eller størrelse af virksomhed, som kan måles via bundlinjen. Undersøgelser viser at samlet set kan innovation bidrage med mellem 6 % - 30 % til indtægter og den endelige besparelse, ligger tæt på 10 % i gennemsnit.

Men det er også vigtigt at være bevidste om, at lederskab er en meget vigtig katalysator, både med hensyn til at muliggøre og ikke mindst gennemførelsen af en innovation. Dvs. man skal have et management system, der forstår at håndtere kravene indenfor innovation. Ændringerne kan foretages store som små, hvor små ændringer kan være så banalt, som forståelsen og accepten af kommende justeringer internt i virksomheden og store ændringer, som oftest er strategiske.

Ildsjæl/  
Entrepreneurprofilen

- Innovationen opstår spredt over hele organisationen
- Kræver et dynamisk internt miljø til udviklingen af idéer
- Innovationen er centeret hos små grupper af medarbejder

Udviklingsprofilen

- Forandringerne sker på baggrund af tekniske beslutningsgrundlag
- Innovationen og udførelsen af forandringerne sker ét sted i organisationen
- Medarbejderne, der arbejder med forandringerne, er erfare
- Kendetegnet ved en systematisk tilgang
- Kendetegnet ved en funktionsstruktur eller divisionsstruktur

Den Organisatoriske  
profil

- Alle medarbejder arbejder med innovation
- Der skal være plads til fejltagelser, før succesen kan indtræffe
- Kendetegnet ved at innovationsrammerne og visioner er overensstemmende
- Kendetegnet ved en matrix organisation, proces og netværk struktur

# Organisatorisk tilgang

Den organisatoriske eller strategiske reflektive tilgang minder om en top-down eller bottom-up struktur. Den er kendetegnet ved at være afhængig af **innovationsmanagement**. Dvs. at ændringerne sker som et resultat af interaktionsprocesserne og virksomhedens sæt af fælles værdier og mål. Fremtiden er ikke set som noget, der kan forudbestemmes, men er lavet igennem interne organisationsprocesser, som medarbejder er med til at forme.

Et tiltag en virksomhed kan tage, kunne være den tekniske strukturelle, som er udviklet til at flytte organisationens beslutningstagning nedad i organisationen, for at forbedre reaktionsevne og resultaterne og for at øge medarbejdernes fleksibilitet, engagement og tilfredshed. Under den tekniske strukturændring findes der Parallelstruktur, TQM og Høj involverings design.

**Nødvendighed og lederskab** er to meget vigtige faktorer, der skal være til stede for at skabe og drive forandringer. Nødvendighed, så der opstår en oplevelse af at organisationen skal bevæge sig og Lederskab, som består af evnen til at udvikle en vision, der ikke er låst fast i den nuværende situation. Der er en række trin i en forandringsproces, det er vigtigt for lederen at have fokus på og ikke mindst plan for, hvordan han/hun vil sikre sig, at ændringerne lykkes.

## Kendetegn:

- De sætter innovationsrammer og visioner i forhold til organisationen
- Det er den mest ressourcekrævende tilgang af dem alle
- Overlader gennemførelsen til medarbejderne i hele organisationen
- Denne tilgang er kendetegnet ved en:
  - Flad organisation
  - Uddelegeringsdygtige
  - Motiverende ledelseskultur
- Alle medarbejder arbejder med innovation
- Der skal være plads til fejltagelser, før succes kan indtræffe
- Opstår som regel som en matrix organisation, proces og netværk struktur.

Denne manual indeholder beskrivelser af tre udvalgte organisatoriske innovationssystemer:

- Ildsjæl/ Entreprenørprofilen
- Udviklingsprofilen
- Den Organisatorisk profil

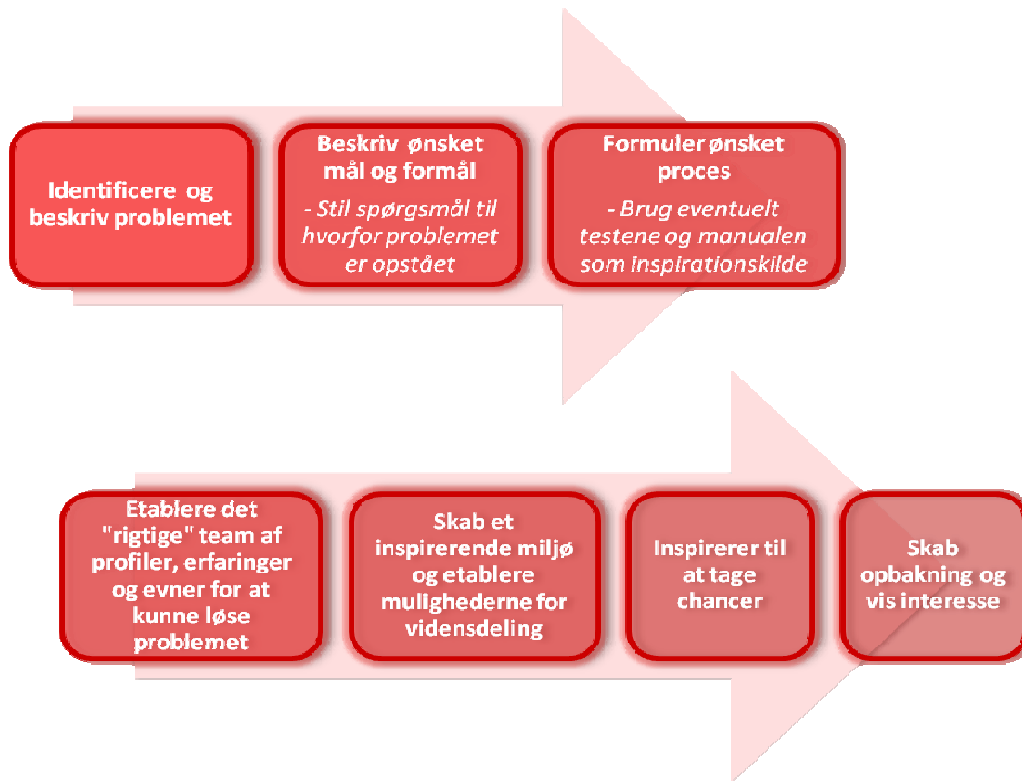
Manualen er udviklet med det formål at hjælpe virksomheder med at forankret innovationen i projekter eller organisationen.

Foruden dette værktøj findes der to test og et bilagshæfte. De to test hjælper virksomheden med at fastslå deres nuværende tilgang, samt give forslag til, hvilken anden tilgang der kunne være passende for at sikre innovationshøjden, som passer til kulturen i virksomheden (se side 17).

Bilagshæftet indeholder aktuelle implementeringsforslag som hjælper processen af forankringen af innovation. Forslagene er med til at igangsætte innovation, og kan derfor ikke forventes at stå alene. Forslagene er inddelt under profilerne.

# HVORDAN

# Udviklingstilgangen



Modellen karakteriserer og beskriver processen for hvad tovholderen for innovationsplatformen skal kunne. Modellen kan også bruges som inspirator for planlægningen af mødet med bestyrelsen og som et specifikt modelværktøj, når et team skal gennemføre nye projekter.

Dette er typisk karakteriseret som en virksomhed med en F&U afdeling. Afdelingen **bestemmer forandringer ud fra tekniske krav**. Udtalt viden og ekspertise spiller en stor rolle hos denne tilgang. Organisationen er tilstedeværende som mere åbne og læringsorienteret og er kendetegnet ved at have en **systematisk tilgang til videnskabeligt arbejde**.

Mange etablerede virksomheder er struktureret efter faste og detaljeret processer, der sikrer pålidelighed og gentagelser. Alle holder sig til planen, som er baseret på markedsundersøgelser og konkurrencedygtige tendensanalyser, der fortæller dem, hvad de skal gøre, plus at deres strategier er drevet af økonomiske årsager. Den nemmeste måde at lave innovation på, er at give F&U en kapitalindsprøjtning. En F&U division kan lave forskellige tiltag for at opnå og sikre høj produktivitet og medarbejdertilfredshed.

- En der tager en **systematisk tilgang**, hvor der produceres traditionelle job og traditionelle arbejdsgrupper, hvor hovedfokusset er effektivitet.
- Den anden er den **motiverende tilgang**, som skaber berigende job, der indebærer en høj grad af varietet, opgave identitet og ikke mindst selvstændighed og feedback fra selve arbejdet.



# Udviklingstilgangen

# innovation skabes

## Kendetegn:

- Forandringerne sker på baggrund af tekniske beslutningsgrundlag
- Innovationen og udførelsen af forandringerne sker et sted i organisationen
- Medarbejderne, der arbejder med forandringerne, er erfarne
- Har som regel en systematisk tilgang, og normalt en funktionsstruktur eller divisionsstruktur
- De undersøger tit den traditionelle tilgang:
  - Hvilke besparelser kan der forventes ved projektet?
  - Hvilken teknik skal der til?
  - Planer for realiseringen

Når forandringer foretages, er der nogle overordnede skridt, som skal tages, før processen kan indfindes sig. 1) bestyrelsen og ledelsen inddrages, 2) lokalisere en innovationsplatform, som kommer til at varetage forløbet af implementeringen og 3) igangsættes processen.

Første skridt, er skabe forståelse og få **accept fra bestyrelsen**, da forandringerne sandsynligvis vil være omkostningspræget i starten. Det kan ske via et bestyrelsesmøde, hvor man åbner op for diskussion om innovation via et punkt på dagsordenen, som modellens første par bokse illustrerer. Testværktøjet kunne også være en mulighed, som igangsætter dialogen om innovationshøjden i virksomheden. (Husk at i starten, er det de små ting som tæller, såsom en simpel dialog omkring innovation).

Når bestyrelsen og ledelsen er indforstået, skal der **sættes nogle klare mål** for virksomheden. Det kunne være forhøjet omsætningen om x antal år, at der skal være igangsat x antal nye projekter indenfor x antal år osv. Mål er vigtig for at kunne evaluere og måle virkning af innovationen.

Dernæst **skabes innovationsplatformen medtilhørende tovholder**, som skal stå for gennemførelsen. Det kan være én medarbejder i produktionen eller ledelsen. Det vigtigste er at, at personens personlighed er præget af entusiasme, villighed, forandringsparat og formår at udbedre budskabet. Når planen er lagt og den skal i gang sættes, skal **medarbejderne orienteres**, da de også indgår i omlægningen. Husk, for at innovation lykkes, skal HELE værdikæden berøres – dvs. at hele organisationen er indblandet. Virksomheden, skal på samme måde som bestyrelsen, være indforstået med at der vil ske ændringer og acceptere at eventuelle forandringer – understreg at forandringer, er til for at skabe bedre vilkår for medarbejdere, såvel som organisationen.

# Ildsjæl/ Entreprenør

## Kendetegn:

- Det er den enkelte medarbejder der skaber innovationen, én IDLSJÆL
- Strategi er ikke eksisterende for ildsjælen/ entreprenøren. De bryder reglerne og etablerer nye elementer inden for det socialsystem
- Organisationen belønner den enkelt idé indehaver. Det er vigtigt man ikke afviser/ lukker af for ham
- Innovationen opstår spredt over hele organisationen
- Implementeringen opstår via fællesindsats og vidensdeling
- Kræver dynamisk internt miljø til udviklingen af idéer
- Innovationen er centeret hos små grupper af medarbejdere

# Ildsjæl/ Entreprenør

Hvis man gerne vil frembringe entreprenørerne i virksomheden, skal man finde ud af, hvordan man skaber og opretholder et dynamisk internt marked for at udvikle idéer, profit og talent.

Alle medarbejdere i en virksomhed kan bidrage til ændringer, og ændringer sker via resultater, hvor medarbejders aktivt indgår i samarbejde mellem positioner og titler – det er gruppeindsats.

De medarbejdere som er gode til at skabe ændringer, er personer som er gode til fire ting:

- De er gode til at **ruske op i deres egen og andres tankergange** og til intellektuelt, at kombinere utraditionelle begreber, når de skal omforme nye idéer til produkter, folk har brug for. De spørger altid andre folk udenfor deres eget felt for at indsamle oplysninger. De er gode til at **vende op og ned på de konventionelle kategorier**, både praktisk og mentalt.
- De er gode til at **bygge nye koalitioner** og arbejder igennem mennesker. De ved, hvordan de skal bevæge sig op og ned i hierarkiet for at samle de rigtige folk til et team, der kan realisere projektet.
- **De er vedholdende**, og de holder fast i deres vision. De lader sig ikke slå ud af udfordringer som mange andre ville gøre det, når de møder modstand eller fejltagelser.
- De arbejder i grupper. Og de formår at **skaffe de rigtige medarbejdere** og lade dem føle sig ansvarlig for resultatet, selv om det er forandringsagenten, der driver dem frem mod målet.