

Contents

Appendix 1 – The Complete NCD Framework	2
Appendix 2 – The 11 Interviews in AAS	7
Appendix 3 – List of Innovation Forum Members	8
Appendix 4 – Future Workshop Plan & Manuscript	9
Appendix 5 – Future Workshop Evaluation	14
Appendix 6 – Future Workshop Feedback.....	15
Appendix 7 – AAS Statements.....	17
Appendix 8 – Best Practice Respondents.....	43
Appendix 9 – Choice of Appropriate System for Handling Ideas	44
Appendix 10 – Visualised Combination of the FEI Models	60
Appendix 11 – The Four FEI Models	61
Appendix 12 – AAS Gaps and Fits	65
Appendix 13 – The Complete NCD Toolbox.....	67
Appendix 14 – Should-Be Rating.....	69

Appendix 1 – The Complete NCD Framework

Engine	
	<u>Leadership</u>
	Communicate and maintain a continuous support for innovation (Senior management)
	Demonstrate in every decision and action that innovation is important to the company
	Encourage employees to try new things
	Encourage employees to interact closely with customers
	Engage the whole organization in understanding that innovation is the fundamental way that the company brings value to its customers
	Tell powerful stories that reinforce the principle and practices of innovation
	Provide sufficient time for people to think ideas through before having to act
	Make funding resources of new ideas available
MF – Strategic Direction	(*) Implement performance measurement
K&R – Foundation Elements	(*) Consider Cross functional sharing of responsibilities and an information system. (Management level)
HJB – Strategic Guidelines	(*) Create incentives (not money)
	<u>Culture/Internal Environment</u>
HJB – Strategic Guidelines <i>“Define creative scope for the company”</i>	Create a culture that encourages innovation and creativity.
	Encourage people to become emotionally committed to the project
	Promote a culture that allows risk taking and define degree of this
	Promote a culture with trust and openness that allow people to speak their minds and offer differing opinions.
	<u>Business Strategy</u>
MF – Strategic Direction <i>“Consider the business strategy”</i>	Align the innovation process with business strategy (to ensure value to the corporation)
	Integrate product and business strategy
	Make sure that new ideas and concepts do not breach the company’s core ideology.
	Avoid constantly changing goals as this could damage the environment for creativity
MF – Strategic Direction <i>“Consider organisational goals”</i>	Set aggressive goals
MF – Strategic Direction	(*) Consider vision, mission statement
HJB – Strategic Guidelines	(*) Create strategic guideline for innovation
HJB – Strategic Guidelines	(*) Consider the number of stages and gates in the idea management (Plan/Strategy)

(*) An additional area of consideration provided in other Front End Innovation models (Source is provided in the left column)

Influencing Factors	
MF – Environmental Scanning K&R – Pre-Phase Zero	Identify organizational capabilities
	Consider the outside world (distr. channels, law, government policy, regulations, customers, competitors, etc.)
	Consider depth and strength of enabling sciences and technology
	Communicate the presence and impact of influencing factors throughout the entire organization
	(*) Conduct environmental scan in one or more chosen methods
	(*) Preliminary opportunity identification through influencing factors

(*) An additional area of consideration provided in other Front End Innovation models (Source is provided in the left column)

Opportunity Identification	
MF – Opportunity Identification MF – Opportunity Identification	Consider business and technological opportunities
	Identify competitive threats
	Capture competitive advantage
	Simplify/speed up/reduce operational costs
	Consider formal vs. informal opportunity identification methods
	(*) Consider the interaction between organisational resources and potential stimuli (uncovered in environmental scanning)
(*) Identify potential opportunities through employees who experiment, follow hunches etc.	

(*) An additional area of consideration provided in other Front End Innovation models (Source is provided in the left column)

Opportunity Analysis	
AS – Idea Creation AS – Idea Creation AS – Idea Creation AS – Idea Creation AS – Idea Creation AS – Idea Creation	Translate the opportunity identification into specific business and technology opportunities
	Make early tech and market assessments
	Consider risk, fit with strategy and culture
	(*) Define the problem needing innovation
	(*) Define the problem as clearly as possible
	(*) Encourage generation of as many potential solutions as possible
	(*) Determine internal and external people should be involved in the idea generation process
	(*) Consider necessary infrastructure to handle communication of problem and ideas
(*) Communicate problem and appropriate incentives for internal and external participation in the idea generations process	

(*) An additional area of consideration provided in other Front End Innovation models (Source is provided in the left column)

Idea Generation and Enrichment	
MF - Idea Generation <i>Develop idea from potential opp.</i>	Develop the opportunity into a concrete idea
AS - Idea Development <i>"Idea building takes place"</i>	Consider building on an idea, tear it down, combine or reshape, modify, upgrade.
	Consider idea generation/enrichment by individual or group
	Consider creativity methods for developing the idea
	Examine, study, discuss and develop the idea
	Consider cross-functional teams and collaboration with companies/institutions
	Consider formality
MF - Idea Generation	(*) Specify concept for exploitation
AS - Idea Development	(*) Ideas from stage one are put into a data base
AS - Idea Development	(*) Create infrastructure to ensure that participants sift through all ideas regularly.
AS - Idea Development	(*) Create infrastructure to allow participants to <u>rank</u> and build on ideas.
HJB - Idea Generation and Adoption	(*) Transparent criteria and fair competition
HJB - Idea Generation and Adoption	(*) Determine whether to make use of a fantasy or technocratic route to innovation (Success =combination)
HJB - Idea Generation and Adoption	(*) Install a broad idea collection point
	(*) Ideas should be looped as many times as possible since this should increase the value of the idea

() An additional area of consideration provided in other Front End Innovation models (Source is provided in the left column)*

Idea Selection	
K&R - Phase Zero – Product concept <i>“Assign a group (Internal/External) to work on the product concept and definition”</i> HJB - Idea Screening Execution and Further Conceptual Development <i>“Cross-functionality of the decision-making gatekeepers”</i>	Choose which ideas to pursue to achieve most business value
	Consider whether it should be individual decision or group (Simple vs. complex, Internal vs. External)
AS - Idea Prioritization HJB - Idea Screening Execution and Further Conceptual Development <i>“Use predefined criteria for selecting and implementing ideas”</i>	Consider financial return (“Wild guess”), technology risks, investment levels, competitive realities, org. Capabilities, unique advantages.
	(*) Prioritize the ideas
AS - Idea Prioritization AS - Idea Prioritization AS - Idea Prioritization	(*) Find the best possible way (in the market) to rank ideas
	(*) Create appropriate infrastructure
AS - Idea Prioritization HJB - Idea Screening Execution and Further Conceptual Development	(*) Communicate approach and incentives for internal and external participation
	(*) Continuously analyze market trends and activity.
HJB - Idea Screening Execution and Further Conceptual Development	(*) Consider link between strategic goals and ideas
	(*) Must be structured and systemized with fixed rules set up by the top management
HJB - Idea Screening Execution and Further Conceptual Development	(*) Systematic idea clustering
	(*) <u>Preliminary</u> identification of customer needs, market segments, competitive situations, business prospects

(*) An additional area of consideration provided in other Front End Innovation models (Source is provided in the left column)

Concept Definition	
AS - Idea Capitalization AS - Idea Capitalization AS - Idea Capitalization K&R - Phase One - Feasibility and Project planning K&R - Phase One - Feasibility and Project planning K&R - Phase One - Feasibility and Project planning K&R - Phase One - Feasibility and Project planning	Develop a business case (BC) ("Project")
	Establish estimate for market potential, customer needs, investment requirements, competitor assessments, technology unknowns and overall project risks.
	The idea must create value.
	Determine best mechanism to allocate resources; create appropriate infrastructure
	Communicate approach and incentives for internal and external participation in auction
	Assessment of business and technical feasibility
	Defining the product
	The NPD project is planned
Continue/No Go decision is made here	

Appendix 2 - The 11 Interviews in AAS

Table 1 - List of the 11 Respondents at AAS

Interview person	Kontakt
Karin Glavind Forskningsaktive overlæge kagl@rn.dk	Hans Madsen Ledende overlæge, dr. med. Gynækologisk obstetrisk afd. hans.madsen@rn.dk
Britta Lund Dalgaard Sekretærgruppen b.lund@rn.dk	Britta Lund Dalgaard
Elna-Marie Larsson Professor, Overlæge Radiologisk Afdeling ebml@rn.dk	Elna-Marie Larsson
Hans Einsbohr Portør h.einsbohr@rn.dk 40575856	Henrik Jensen Logistikchef Logistikafdelingen h.jensen@rn.dk
Anders Jørgensen Budget og Plan anders.joergensen@rn.dk 9932 2009	Kim Mikkelsen Administrations chef kim.mikkelsen@rn.dk
Jens Ole Skov sygehusdirektør jens.ole.skov@rn.dk	Jens Ole Skov
Carl-Otto Gøtzsche Centerchef for Medicinsk Center cog@rn.dk	Carl-Otto Gøtzsche
Lene Berg ledende oversygeplejerske lene.berg@rn.dk	Charlotte Delmar Leder af Aalborg Sygehus forskningsenhed for Klinisk Sygepleje c.delmar@rn.dk
Margrethe K. Bisgaard mkb@rn.dk	Charlotte Delmar
Peter Larsen udviklingsansvarlig fysioterapeut peter.larsen@rn.dk 99323105 fra kl. 8-9 Ellers 99322314	Jane Andreasen Udviklingsterapeut og forskningsansvarlig jaan@rn.dk
Hans Gregersen Forsknings- og innovationschef Ide-Klinikken	Hans Gregersen

Appendix 3 – List of Innovation Forum Members

Table 2 - List of Innovation Forum Members *

Name	Title / Function
Hans Gregersen	Innovation Manager
Klaus Larsen	Office Manager within IT department
Charlotte Delmar	Manager for Health Services Research unit
Henrik Jensen	Logistics Manager
Kim Varming	Leading Chief Physician
Nils Lauge Johannesen	Leading Chief Physician
My Svensson	Specialist Registrar
Kim Abel Jensen	Specialist Registrar
Niels-Henrik Staahlsen	Staff specialist
Susanne Nøhr	Education-coordinated Chief Surgeon
Jane Andreasen	Research Therapist
Ida Østrup Olsen	Research Therapist, Nurse
Susanne Bünger	SFI Coordinator
Anette Højer Mikkelsen	Procedure Coordinator
Finn Bjarke Christensen	Chief Surgeon, Professor
Anders Larsson	Chief Surgeon, Professor
Preben Sørensen	Chief Surgeon
Ole Thorlassius Ussing	Chief Surgeon
Jan Jesper Andreassen	Chief Surgeon
Michael Lyhne Gajhede	Chief Surgeon
Benedict Kjærgaard	Chief Surgeon
Hans Johnsen	Chief Surgeon
Henrik Krarup	Chief Surgeon
Christine Walter	Nurse

* Five of these members did not participate in the workshop

Appendix 4 – Future Workshop Plan & Manuscript

Introduktion

- Musik spiller når deltagerne kommer ind i rummet – PowerPoint er startet.
- Deltagerne sætter sig på bordene (hvor der ligger post-its samt kuglepenne)
- Pia og Lars præsenterer sig selv, samt David og Janne's roller herunder baggrund. Forklaring af post-it og kuglepenne samt "frivillige pauser" (bruges til at skrive spørgsmål til gruppen ned samt de tanker de måtte have/ting de skal huske mm)

Slide 1: Fremtidsworkshop (3 min, heraf 1 min snak, 2 min navneskilte)

Velkommen alle sammen! Mit navn er Lars Hartvig Kristiansen og det her er Pia Simonsen. Vi repræsenterer de to grupper som skriver projekt på Aalborg sygehus og det er os som vil stå for selve workshoppen i dag. Med os har vi David og Janne som vil hjælpe os igennem dagen samt tage noter af de ting som der foregår i dag så vi har noget dokumentation til vores projekter. Ligeledes har vi en diktafon liggende som blot er til vores egen brug og det er vigtigt for os i den sammenhæng at understrege at der i vores projekter ikke vil være nævnt nogle navne.

Jeg vil lige starte med at fortælle lidt om de rammer der er for workshoppen samt hvad meningen med de post-its og kuglepenne der ligger på jeres pladser er.

I stedet for navneskilte i dag vil vi gerne have at i hver især skriver den profession som i drømte om som barn og sætter det på som navneskilt.

I de næste to timer vil vi gerne involvere jer en hel del for at få så meget af den viden og indsigt i har samt at få nogle gode diskussioner om de ting i hver især oplever i jeres dagligdag. Derfor er det naturligvis vigtig at vi, ligesom med alt andet vi laver, prøver at fokusere så meget som overhovedet muligt på det vi arbejder med. Så når vi pludselig begynder at tænke over hvad vi skal have at spise i aften, at vi lige skal huske at ringe til en, eller noget helt tredje så skriv det ned på en af de her sedler, put den i lommen og få det ud af verden. Ligeledes er i når som helst velkommen til at skrive et spørgsmål til os og sætte det her på døren så i ikke glemmer det, så vil vi tage dem op inden vi slutter kl 16.

For at vi alle for nogle gode og udbytterige timer er det meget vigtigt for os at vi har det hyggeligt og afslappet så hvis i har brug for luft, en kop kaffe, skal på toilettet, eller bliver nødt til at gå skal i bare gøre det når det passer jer.

Så det er rammerne for de her to timer men nu vil vi lige præsentere de vores udgangspunkt for at lave denne workshop.

Slide 2- Baggrund for workshoppen (5 min, heraf 3 min snak, 2 min til spørgsmål)

Som vi har skrevet til jer i invitationen til denne workshop så er vi ingeniør studerende på 7. Semester og arbejder på dette semester med innovation. I den forbindelse laver vi disse to projekter der begge tager udgangspunkt i ide klinikken og medarbejderdreven innovation.

Kort fortalt så fokuserer det ene projekt på hvordan man bedst muligt kan få bragt de ideer i og jeres

kollegaer render rundt med fra jeres hoveder til ideklinikken. Hvorimod det andet projekt har hovedfokus på det miljø der ligger til grund for innovation og de udfordringer der måtte være der.

Lige for en god ordens skyld så kunne vi egentlig godt tænke os at høre hvad i mener innovation er!? Der er mange forskellige definitioner på innovation men når vi nu i dag snakker om innovation samt med det fokus som vores projekter har med udgangspunkt i ideklinikken så har det med alt fra de helt små ideer der kan forbedre jeres arbejdsgange til udvikling af nyt apparatur, medicin osv. – så for at afmystificeret dette begreb så er innovation bestemt ikke kun nogle vilde ideer, men simpelthen ideer eller forbedringer der på en eller anden måde skaber værdi for jer, for patienter eller på en helt tredje måde skaber værdi!

Formålet med denne workshop for os som studerende er at få et indblik i de udfordringer i har i forhold til at skabe rum for udviklingen af de ideer i har samt at høre hvad i mener der kan gøres for at opnå bedre forhold for innovation på sygehuset. Den information som vi får ud af dagen vil vi naturligvis tage med i vores overvejelser i vores projekter som skal munde ud i nogle forslag til mulige forbedringer for ide klinikken og innovations miljøet på Aalborg sygehus.

Disse resultater vil naturligvis blive præsenteret for sygehuset men for jer vil workshoppen også fungere som en kick-off for det her innovationsforum og potentielt danne rammerne for hvad i i denne gruppe kan arbejde videre med!

Slide 3: Yes! Jeg har lavet en fejl (9 min)

*Godt! Jeg kunne lige tænke mig at i alle sammen lige rejser jer op
Finder sammen med en der har samme slags sko som jer selv*

Vi viser legen først

*Den der taber finder på en ny kategori
Den med de største sko starter.*

Vi har hørt snak om en såkaldt nul-fejls kultur på sygehuset, er der nogen der kort kan forklare hvad det går ud på?

Det er klart at når vi snakker patienter og menneskeliv er der i jeres arbejde ikke plads til fejl grundet de konsekvenser det kan have! Når vi nu har med innovation at gøre så er det vigtigt at man ikke holder tilbage med ideer selvom man måske ikke er helt sikker på at de rigtige.

MUG SPORER EKSEMPEL VED DET ÅBNE VINDUE - <http://www.minbu.connectfree.co.uk/invent.htm>

Man skal altså ikke altid dække over sine fejl, men lære af dem, dele dem og potentielt anvende dem til noget brugbart i en hel anden sammenhæng.

Udfordringsfasen:

Slide 1-udfordringsfasen(9 min,heraf 1 min tale, 2x3 min til spørgsmål, 2 til det løse + 20min til fasen)

Det vi gerne vil starte med på denne workshop er at fokusere på de udfordringer i personligt har haft eller i ved der eksisterer i forhold til forbedringsforslag fra medarbejdere.

I skal altså nu komme med de udfordringsområder i ser, i så korte sætninger som muligt og så skriver vi dem alle sammen ned i stikordsform på de her stykker papir.

Regler her er at:

- Alt hvad i overhovedet kan komme i tanke om skal med
- Der må ikke stilles til det input som i hver især kommer med

Så er der nogen der vil lægge ud med nogle udfordringsområder i forhold til forbedrings forslag fra medarbejdere?

UNDERSPØRGSMÅL

- Har i haft en ide som i ikke har ytret jer om
- Har i haft en ide som ikke er blevet behandlet
- Har i plads til at skabe og tænke over nye tiltag
- Mangler der noget på sygehuset for at få en ide gennemført og behandlet
- Hvad ville gøre det nemmere at få en ide gennemført og behandlet

Godt! Nu har vi efterhånden fået mange gode input fra jer. Nu griber i hver især fat i den kuglepen i har liggende og går en runde og kigger på alle de her forslag. Så vil vi gerne bede jer uddele X point til de områder i personligt mener er vigtigst eller mest relevante udfordringer.

Det har resulteret i de her tre hovedområder. Kan vi få de folk der er kommet med de her udfordringsområder til lige at sætte et par ord på dem igen?

Er der nogen der har noget at tilføje til det?

Er der andre input fra tavlerne som i mener hører under denne kategori?

Nu skal i gå ud til det bord hvor den udfordring i mener er mest spændende eller relevant er blevet lagt.

Slide 2- gruppe diskussion(10min diskussion+10 +1 min tale + 1 = 22 min)

Nu fordeler vi os ud i de her X grupper som i lige har valgt jer ind på.

Det der skal ske nu er at i i denne gruppe diskuterer:

- hvad i mener årsagen til at denne udfordring eksisterer er
- hvilke konsekvenser i mener denne udfordring/område har for den medarbejder drevne innovation på sygehuset.

Formålet er at få udforsket denne udfordring og i må meget gerne lade jer inspirere af de andre ting vi har stående på de her store stykker papir hvis det har relevans i forhold til jeres problem stilling.

I får et nyt stykke papir til at skrive de årsager samt konsekvenser i mener jeres udfordring har og det kan i gøre i form af stikord, en tegning eller noget helt tredje og så vil vi selvfølgelig gerne høre hvad i i de forskellige grupper har snakket om når tiden er gået - bare en kort præsentation på et par minutter!

Så er tiden ved at være gået. Skal vi starte med jer og høre hvad i har diskuteret.

KØR EVT ALLE PRÆSENTATIONER FØRST OG HVIS TIDEN SÅ ER TIL DET SÅ SPØRG OM DER ER NOGEN DER HAR NOGET AT TILFØJE TIL DE HER PRÆSENTATIONER.

Fantasifasen

Slide 1- Hjerne gymnastik(7 min, heraf 1 min tale, 2 min formål fra dem, deres leg er 2 min, vores leg er 2 min)

Intro:

Nu kommer vi til den næste fase i vores workshop;. Her skal vi tage de positive briller på og give fantasien frit spillerum. Først skal vi dog lave en lille øvelse.

Legen:

I denne øvelse skal vi planlægge en tur til månen to og to, dette skal vi gøre ved brug af disse kort. (viser kortene) På kortene er der stikord som i skal bruge når i planlægger rejsen. Det er vigtigt at i er positive over for jeres medplanlæggeres forslag. Lars og jeg viser legen.

Demo:

JA, DET ER BARE EN GO IDE.... Det er sådan denne øvelse udføres, nu får i et kort hver og så skal i finde sammen med en som har det samme smil som jer. Vær's go'...

Opfølgning:

Okay, nu må i gerne sætte jer på bordene igen, hvad tror i er formålet med denne øvelse? Ja den øvelse lægger op til at vi skal være positive overfor andres forslag, vi skal se mulighederne i hinandens ideerne og ikke lade os begrænse af vores tvivl. Vi skal bruge vores kreativitet.

Se mulighederne i hinandens ideer, byg videre på dem og lad jer ikke begrænse af jeres egne ideer. Det er kun fantasien der sætter grænser for det næste vi skal i gang med. Det er gennem de ønsker og fremtidsdrømme i har at det pludseligt bliver muligt at se nogle gode muligheder.

Slide 2. Fantasifasen (tale 30 sek. + 20 min)

Intro:

Nu skal vi forestille os det mest innovative sygehus. Vi skal forestille os et sygehus som har de perfekte rammer for at medarbejderne kan komme med forbedringsforslag. Det er vigtigt at i i denne proces ikke stiller spørgsmål ved hinandens ideer, vi snakker om ideerne bagefter. I skal bare komme med alt der falder jer ind, der er ingen dårlige forslag og lad jer endelig inspirere af hinandens ideer.

Et forslag kunne fx være at alle skal bruge hver anden dag på at udvikle ideer, det kunne også være at sygehuset skulle males i regnbuens farver.

Hvordan forestiller i jer at det mest innovative sygehus ser ud?

Hvad kunne man gøre for at:

1. Skabe og viderebringe flere ideer?
2. Skabe et bedre miljø for innovation?
3. Gøre det nemt at starte nye projekter op?
4. Motivere medarbejderne til at deltage i innovation?
5. Skabe en fælles innovativ vision for Aalborg Sygehusets fremtid?
6. Udbyde de mest moderne behandlinger, teknologien og arbejdsgange?
7. Få flest tilfredse patienter?

Efter brainstorm: Er der nogle af punkterne som i har spørgsmål til? Nu gør vi det samme som udfordringsfasen, i får hver X stemmer som i skal sætte på emner i finder mest ønskværdig. Værs go'...

Fremtiden

Slide 1-fremtiden

Vi har nu de tre emner som gruppen finder mest ønskværdig. Vi skal nu bruge et par minutter på at snakke om, om disse ville kunne realiseres og hvordan. Kunne disse tre emner realiseres? Hvordan? (virklighedsfasen)

Hvordan kan disse emner arbejdes videre med i innovationsforum fremover?

Vi sender feedback på denne workshop en af de kommende dage, så i kan få et overblik over de forslag der er blevet bragt på banen.

Har i nogle kommentarer til dagen?

Se post-its på døren

Afslutningsvis har vi disse evalueringsskemaer, som vi gerne vil have at i udfylder.

Så vil vi gerne sige mange tak for i dag.

Vi skal bruge: Flipovers, computer, spørgeskemaer, kuglepinde, sprittusser, post it, musik, digitalkamera, evt. diktafon?

Appendix 5 – Future Workshop Evaluation

(E-Mail)

Vedr. Fremtidsværksted

Aalborg Sygehus, Idélinikken, arrangerede på foranledning af de to studentergrupper 4024 og 4022 et fremtidsværksted. Grupperne fremkom selv med ideen herom. Vi holdt et forberedende møde og ellers har grupperne kørt planlægningen meget selvstændigt.

Fremtidsværkstedet var en succes! Det var tydeligt at grupperne var meget forberedte, både mht. til de fysiske forhold, hvor de selv havde medbragt al materiale, og i forhold til selve afviklingen af processen. Det er et spørgsmål om folk overhovedet lagde mærke til at de "kun" var studerende. Der var en klar og tydelig arbejdsfordeling og alle vidste, hvilken rolle man havde. Deltagerne følte sig trygge i processen.

Målgruppen er normalt ikke den type, der synes, det er sjovt at "lege", men også det formåede de studerende at få frem i deltagerne, men på en måde, således at deltagerne kunne forstå hvorfor de skulle lege.

Alt i alt et meget professionelt udført program.

Med venlig hilsen

Lisbeth Tved Linde

Leder af Idélinikken, Aalborg Sygehus

Appendix 6 – Future Workshop Feedback

Feedback fra workshop side 1

Feedback fra workshop side 2

Appendix 7 – AAS Statements

Engine

Leadership

•Communicate and maintain a continuous support for innovation (Senior management)

[Workshop]

"Jeg har til i dag skrevet "arbejd, arbejd, arbejd og information, information, information og den sidste del handler meget om at få afmystificeret begrebet innovation og få det ud i organisationen og få et menneske og eksempler koblet på innovations begrebet"

[Workshop]

"Det skal op omkring en sygehus ledelse eller måske i virkeligheden op i regionsniveau og så sive ned gennem systemet så man mærker at her er en klar opbakning omkring at det er innovations vejen vi vil"

[Projektskitse, Hans Gregersen, p7]

"Sygehusledelsen igangsætter tiltag der fremmer en innovationskultur hos medarbejderne baseret på anerkendelse og tillid. Medarbejderne skal føle at ideer værdsættes, og at ledelse og medarbejdere sammen tør tage risici uden at frygte at begå fejl"

[Projektskitse, Hans Gregersen, p7]

"Der skal tages kontakt til alle afdelinger med henblik på synliggørelse af strategien og stimulation af innovation på alle niveauer, herunder at udbrede kendskabet til de forskellige typer innovationer med sigte på at styrke den innovative adfærd blandt medarbejderne.

[Interview: Carl-Otto Gøtzsche]

"Man (ledelsen) støtter bestemt, alle er meget interesseret i udvikling så der er jo stor fokus og værdsættelse af sådanne slags initiativer (Forbedringsforslag)"

"Jeg har været til et møde hvor oplægget til Innovations Strategien blev præsenteret og jeg synes det ser fantastisk spændene ud så jeg har givet min besyv om at jeg synes det er det helt rigtige og har givet nogle input til nogen vi skulle kontakte"

[Interview: Margrethe K. Bisgaard]

"Der er fokus fra ledelsen på at tage sig af medarbejderne og hjælpe dem til at være tilfredse og produktive i det daglige" .. "Der er nogle tovholdere sat på projekterne som følger op på hvor langt man er nået og hvad der sker, det er dem der sætter dagsorden og følger op"

[Interview: Jens Ole Skov]

"Vi arbejder på at få en kultur der understøtter innovation og det prøver jeg bevidst at opmuntre når der nogen der kommer med gode ideer i stedet for straks at skyde dem ned også selvom man godt kan se at det der kommer vi sku ikke videre med, det gælder jo at bevare lysten til at komme med flere ideer en anden gang."

"Der ligger en kraftig ledelsesmæssigt signal og et kraftigt kulturelt signal i og sige vi vil arbejde bevidst med at understøtte en innovativ kultur"

[Interview: Hans Einsbohr]

Tegn på ingen support:

"I starten der er man meget motiveret og tænker nyt men nogle gange mister man lysten fordi man skal gå de der kommandoveje og det er dem der skal bestemme og hvis det er en anden der har bestemt så bliver det i hvert fald ikke gjort fordi det skal han i hvert fald ikke bestemme over - man mister lysten til at være initiativ tager"

"Vi bliver ikke opmuntret til at komme med forslag, det kommer af sig selv"

"Hvis man kommer med et projekt så synes jeg godt ledelsen vil støtte op omkring det, men jeg vil sige vores nærmeste leder stadigvæk har meget med at bremse ting når jeg hører kolleger komme hen og fortæller, så på den måde støtter han jo ikke omkring projektet medmindre der bliver lagt pres på ham"

"Jeg tror godt hvis der var en forståelse blandt medarbejderne omkring at selv små ideer er gode nok, så ville der opstå mere innovation, men samtidigt tror jeg også de skal have et eller andet succes kriterie fordi hvis de føler når de kommer med nye tiltag at de bliver bremset et eller andet sted fordi nu skal de op i den instans for at vi kan udføre det her, så stopper den her motivation og gejsten om at tænke nyt mistes - det føler jeg nu blandt mine kolleger."

[Interview: Peter Larsen]

"De medarbejdere der tør læne sig frem og har gode ideer, de får i høj grad lov til at arbejde med dem, prøve dem af - vi er gode til at støtte dem med nogen af os der har det som vores arbejde og hjælpe nogen af dem som ikke har arbejdet med det så meget."

[Interview: Lene Berg]

"Sygehusledelsen som jo både består af sygehus direktøren, og faglige ledere som chef sygeplejersker, chef læger og afdelings ledere, er jo meget fremadrettede rent udviklingsmæssigt og de opfordrer meget til at vi tager nye ting op"

[Interview: Anonym]

"Skal vi sige at den overordnede X som vi kalder det, hans perspektiv er meget meget meget snæver, han er den type der siger det har vi prøvet eller det gjorde vi også i den tid da jeg gik på gulvet - og så mister folk ligesom lysten og siger det kan også være ligemeget, det bliver jo alligevel bremset herinde."

•Demonstrate in every decision and action that innovation is important to the company

[Workshop]

"Hvis vi bare havde lederskab så ville det ikke være noget problem, men dybest set så handler det også om at man er ens egen tætteste leder og så skal man ikke sige at "det er også fordi jeg har en dårlig leder", men tage teten selv og så være med til at forme sin egen fremtid. Så det er både lederskab i organisationen, men også lederskab i forhold til den enkelte"

•Encourage employees to try new things

[Interview: Carl-Otto Gøtzsche]

"Det er en konservativ organisation, der er mange der tænker nu har vi gjort det i så mange år hvorfor lave om på det frem for at sige nu har vi gjort det i så mange år lad os da få lavet noget om her - det er to ret forskellige tankesæt og der kan man sige at sygehuset er befolket med tryghedsnarkomaner som gerne vil gøre tingene som de plejer at gøre dem."

[Interview: Margrethe K. Bisgaard]

"Jeg vil næsten sige ja til at vi har en kultur der opfordrer medarbejdere til at afprøve nye metoder vedrørende deres arbejdsopgaver og rutiner - det er kun fantasien der sætter grænsen - jeg begrænser ikke medarbejderne"

"Jeg mener ikke der er nogen ledere der stopper initiativ men man forventer at man selv går videre med noget"

[Interview: Jens Ole Skov]

"Der er ingen tvivl om at vi lægger vægt på og arbejder på at få sådan en kultur hvor der er lyst til at afprøve nye ideer og at gå andre veje"

"I dialog med vores afdelingsledelser opfordrer vi til at komme med forbedringsforslag ... et eksempel er når man skal spare 1.5 % næste år så bliver man nødt til at spørge er der nogle ting vi kan gøre anderledes, mere rationelt i stedet for bare at skulle løbe hurtigere."

[Interview: Anders Jørgensen]

"Der skal optjenes noget kredit for at du kan begynde at få lov til at gennemføre nye rutiner."

[Interview: Karin Gladvin]

"Det er ikke så nemt på et sygehus. Her kan man ikke bare komme og sige at nu vil vi gerne prøve et eller andet nyt for det er egentlig meget firkantet med at så skal man først beskrive det og så skal det sendes ind og så skal man finde ud af om der kan blive afsat penge til det osv. så det vanskeliggøre det en del..... selvom man kommer med nogle rigtig gode ideer så er det jo her og nu og så kan man ikke rigtig komme videre med dem jo "

•Encourage employees to interact closely with customers

[Innovation Forum Meeting: Charlotte Delmar]

"På vores afdeling arbejder vi meget med brugerdreven innovation og det vil vi blive ved med. Vi har gjort meget for at finde ud af hvordan vi bedst muligt får patienternes ideer frem og vi arbejder fortsat på at finde nye metoder inden for dette"

•Engage the whole organization in understanding that innovation is the fundamental way that the company brings value to its customers

[Workshop]

"Vi er af den klare overbevisning at vi i den grad har brug for mere innovation på Aalborg sygehus og vi mener at det langt hen ad vejen er ledelsen der har et ansvar for at få skabt en sådan kultur. Personen X har gerne ville være innovativ i flere år og har deltaget i flere møder med sygehusledelsen om innovation men som afdelingsledere hører vi ikke noget om at innovationskulturen er ønsket."

[Workshop]

"...Dels har vi været opdelt i (fag) siloer og så har vi jo haft en organisations kultur som er sådan meget hierarkisk, bureaukratisk, militaristisk"

[Interview: Peter Larsen]

"Sygehuset sender et meget meget klart signal om at vi har nogle forpligtelser som et universitetshospital ift. forsknings og udviklings opgaver og de har også sendt et meget kraftig signal ift. innovation med den nye innovations strategi som de har sendt på banen og der beskriver de meget klart i helt ned i detaljen hvordan nøglepersoner som skaber grundlag, fx. forskeren, i samarbejde med brugeren, fx. patienten, men også i samarbejde med dem der render rundt ude ved patienten, skaber ideer - budskabet om at det ikke kun

er forskeren men også praktikerer der kan bidrage med forslag"

•Tell powerful stories that reinforce the principle and practices of innovation

[Workshop]

"For at det her kan lykkes så er det vigtigt at man fra ledelsens side forklarer hvorfor det er så vigtigt. Det skal kommunikeres ud at det vil resultere i flere raske patienter, bedre arbejdsforhold etc."

[Interview: Margrethe K. Bisgaard]

"Det nordjyske fænomen - vi er ikke så gode, til det der med at tage røret og ringe hallo hallo vi har en god historie her, men vi fortæller bare det hellere til dem ved siden af" .. "Vi har dog fået en journalist nu som skal sætte lidt mere krudt i folk her"

[Interview: Jens Ole Skov]

"Vi prøver bevidst hvis nogen har fået en god ide og det er et projekt der er blevet til noget/implementeret, så gør vi også lidt reklame for det i vores personaleblad eller andre steder - se her er et projekt der er blevet til noget"

•Provide sufficient time for people to think ideas through before having to act

[workshop]

"Tid er et problem! Det er nødvendigt at der er tid til at reflektere over ting man kan gøre bedre og hvis man får det så kommer det der innovation. Der skulle afsættes noget tid til den slags. Men jeg mener også at det største problem i forhold til tiden er at vi ikke har tid til at samle ideerne op, altså tid til at få ideen indleveret"

[Interview: Carl-Otto Gøtzsche]

"Der bliver sat tid af til at arbejde med forslag/forskning i afdelingerne" ... "forskning har været noget man har arbejdet en del med i fritiden men det bliver mere og mere indrettet i arbejdstiden"

[Interview: Jens Ole Skov]

"Vi er lydhøre overfor og mere eksplicit i at sige der skal være tid til at forske og udvikle"

[Interview: Hans Einsbohr]

"Vi har en kollega der kom med et forslag og når han møder på arbejdet får han frihed og tid til at arbejde på forslaget samt mulighed for at involvere de afdelinger der skal være med i det her"

[Interview: Lene Berg]

"De perioder hvor man ikke har tid til noget, bliver man sådan lidt "århg"! Det er jo det der giver energi hvis man får lov til at være med i noget aktivt..... det giver sådan et godt spark hvis man skal ud og tænke kreativt"

•Make funding resources of new ideas available

[Interview: Carl-Otto Gøtzsche]

"Jeg tror ikke der ligger tilsagn om at der er en eller anden pulje penge at bringe i spil til en innovationsstrategi, så jeg tror da primært pengene skal komme fra eksterne men at de kan

kvalificeres af en forsknings og en innovations afdeling som jeg tror det ender med at blive" ... "Og man kan præsentere at man har nogle faglige miljøer der kan understøtte innovative fremstød og så må man ud og hente pengene, lave joint ventures med forskellige virksomheder"

[Interview: Hans Einsbohr]

"Vi har ikke en del af vores budget som vi kan bruge på nytænkning, vi er slet ikke i den kategori - du skal se de to procent til læger."

•Implement performance measurement

[Projektskitse, Hans Gregersen, p4]

"Aalborg sygehus skal udvikle sig til den mest innovative offentlige institution i Danmark (målt på patenter, licenser og samarbejdsaftaler pr. F&U-årsværk)

[Projektskitse, Hans Gregersen, p4]

"Udvikle unikke koncepter for medarbejder- og bruger dreven innovation, herunder at udvikle innovationsmåleparametre og innovations modeller der kan overføres til resten af den nordjyske sundhedssektor og til samarbejdet inden for Århus Universitets hospital."

[Interview: Margrethe K. Bisgaard]

"Medarbejdernes ydeevne ift. imødekommelse af målsætning bliver ikke evalueret"

[Interview: Jens Ole Skov]

"Der er ikke en systematisk måling på medarbejdernes (ledernes) ydeevne men en systematisk dialog ved medarbejderudviklingssamtaler hvor der er et felt som hedder hvordan arbejder du med at udvikle din arbejdsfunktion, sygehuset, at få gode ideer mm." "Vi måler ikke systematisk på det enkelte projekt, man gør det på projekter omkring arbejdsprocesser, der har vi typisk eksplicitte mål på hvad der skal komme ud af det og hvad vi har puttet ind i det af ressourcer" "90 % af de ting som folk går og gør på en anden måde og udvikler har vi ikke eksplicitte mål for."

"Ålborg sygehus forbedrer sin produktivitet med 2-3 % om året og det er ikke kun udtryk for at folk løber stærkere og har mere travlt, så man kan sige hvis det er udtryk for innovation for en stor del af det så ligger der et mål på hvor meget vi udvikler virksomheden"

"Vi har ingen faste målekriterier - det er projekt afhængigt"

[Interview: Hans Einsbohr]

"Nej vi har ikke noget ansvar ift. at opnå nogle mål."

"Vi holder ugentlige informationsmøder hvor vi kalder medarbejderne sammen og hører om hvad der er godt og hvad der er skidt med det der er foregået, ellers synes jeg ikke man følger godt op på det"

[Interview: Peter Larsen]

"Der bliver lavet en strategi om hvordan projekterne skal køre, følges op og der er status - det er der god fokus på." (Forsknings projekter)

[Interview: Britta Lund Dalgaard]

"Nej vores ydeevne bliver ikke evalueret"

[Interview: Lene Berg]

"Nej medarbejdernes ydeevne bliver som sådan ikke evalueret men vi har selvfølgelig fokus på medarbejdernes kompetence niveau for at se om der er nogle der mangler noget på nogle områder, for personale ressourcerne er jo det allervigtigste vi har så det er der meget fokus på"

**•Consider Cross functional sharing of responsibilities and an information system.
(Management level)**

[Interview: Carl-Otto Gøtzsche]

"Der er et enormt samarbejde på kryds og tværs inde i sygehuset men også med en række andre sygehuse rundt i Danmark og i verden... der er en meget bredt samarbejdsnet" "Vi danner masser af arbejdsgrupper... tværfaglige og monofaglige arbejdsgrupper anvendes i udstrakt grad"

"Der bliver udvekslet informationer for at drage nytte af hinanden men det kan blive meget bedre ... og det sker da, jeg glæder mig til at de her centre kommer til at fungere så det kommer til at være mere formaliseret og mere sikre samarbejdsflader mellem en række af de afdelinger" "Vi arbejder jo med et begreb som patientforløb det er altså en patient der i måske et sygdomsforløb har brug for 4-5 afdelinger til involvering i et sygdomsforløb og få det koordineret og optimeret er et meget vigtigt indsats som vi kommer til at arbejde meget med i fremtiden - og herved kommer der jo tætte bindinger mellem afdelingerne."

[Interview: Margrethe K. Bisgaard]

"Vi samarbejder en del med de andre afdelinger i huset hvor vi mødes engang i måneden og diskuterer hvad der måtte være"

"Vi bruger meget nettet, vi har haft nyhedsbrev og vores egen interne hjemmeside men som blev lukket af IT-afdelingen fordi man ikke måtte det mere... vi forsøger at informere om alt det der er relevant, både pr. mail og papir."

[Interview: Jens Ole Skov]

"Det er et stort hus med mange afdelinger, nogle samarbejder mere end andre"

"I forbindelse med de seneste organisatoriske ændringer med en center struktur, hvor vi har placeret de afdelinger sammen som i største omfang har potentiale for samarbejde, vi tror på at det med at gruppere vil være med til at de i højere grad samarbejder på tværs med stor udbytte."

•Create incentives (not money) "Motivation"

[Workshop]

"Belønning er også en vigtig del, ikke nødvendigvis penge, men gerne i form af anerkendelse for det arbejde man laver"

[Interview: Carl-Otto Gøtzsche]

"Man bliver belønnet dels med den status man opnår men ... en anseelse fra medarbejdere og kolleger " "Også i en eller anden omfang hvis det er noget produkt man udvikler" ... "I lønmæssigt form er vi i småtings afdelingen"

"Man bruger ikke incentementer ift. målopfyldelse da overenskomsterne er ret strammende og håndteres ret stift af dem der har med lønftaler at gøre, så der er ikke meget at spille med der"

"Der er ganske høj fokus på folks trivsel... der er ikke fælles motivations faktorer på sygehuset, det er meget opsat af afdelings- og afsnitsledelsen, et motiverende element"

[Interview: Margrethe K. Bisgaard]

"Medarbejderne med ideer bliver værdsat og verbalt anerkendt men ikke økonomisk"

[Interview: Jens Ole Skov]

"Vi prøver kun at belønne prestigefulde mæssigt"

"Hvis det er et udviklingsprojekt som man selv (ide giveren) er en del af så kan der også være en direkte økonomisk gevinst"

[Interview: Hans Einsbohr]

"Den eneste form for belønning vi kan få er ros - der er ingen kroner og øre i det her og ingen ekstra frihed - ikke som i det private..."

"Der bliver lagt meget vægt på engagerede medarbejdere, fx. en der kommer med løsningsforslag eller bruger tid på ekstra uddannelse, så bruger man ham og han bliver til en nøgle person"

[Interview: Peter Larsen]

"Der er ingen økonomisk bonus, det kan godt være en del af en lønforhandling at man også kigger på de her ting men det er ikke det der nødvendigvis giver bonus." "Der kan være folk som læner sig frem gentagne gange, der kan vi sende dem på forskellige innovative forskningsrelaterede uddannelser" "Det er også en bonus i sig selv at man kan arbejde med noget udvikling frem for kun patienter"

"Jeg tror ikke vi i et hospitals system er traditionelt særlig gode til belønning"

[Interview: Britta Lund Dalgaard]

"Jeg synes ikke man bliver belønnet hvis man kommer med forslag - men det er en belønning for sig selv hvis man finder ud tingene fungerer bedre, og for ens kollegaer"

[Interview: Anders Jørgensen]

"Kulturen værdsætter personligt initiativ, men det er ikke sådan at man bliver båret frem hvis man er nået i mål med en succes men man får jo ros - det er jo også forventet at man leverer de ting."

[Interview: Anders Jørgensen]

"Der er jo noget der hedder ny-løn dvs. ledelsen har mulighed for at give nogle tillæg af diverse arter ... for visse evner og kompetence som burde honoreres ekstra ... men det er jo småting... men pengene er ret stramme og det er ikke den måde man snakker i det offentlige"

Culture/Internal Environment

[Interview: Jens Ole Skov]

"Man kan sige at i så stor en organisation som denne her kan man kun i meget begrænset omfang styre via regler og procedurer, langt hen ad vejen så bliver det jo kultur styret" ... "Kulturen vil være afgørende for i hvilket omfang det vil lykkes at implementere og høste frugten af en innovations strategi"

[Interview: Anders Jørgensen]

"Det er en kultur hvor der altid er travlt, hvor der er meget fokus på drift og holde hjulene i gang hele tiden – der skal man virkelig presse på og have fokus på at gøre noget nyt."

•Create a culture that encourages innovation and creativity. Method: "Situational Outlook Questionnaire" – Measures the climate for innovation (Involvement, idea time, idea support, humor, trust and openness, risk taking and others)

[Workshop]

"Tid er et problem! Det er nødvendigt at der er tid til at reflektere over ting man kan gøre bedre og hvis man får det så kommer det der innovation. Der skulle afsættes noget tid til den slags. Men jeg mener også at det største problem i forhold til tiden er at vi ikke har tid til at samle ideerne op, altså tid til at få ideen indleveret"

[Workshop]

"Jeg mener det mere er et spørgsmål om holdning, vi er vant til at sige at vi har travlt, vi er vant til at sige at vi er stressede. Det får vi ikke mindre stress af eller mere tid af, så jeg kunne egentlig godt tænke mig at vi fik et mere positivt sprog i stedet for! Vi skal bruge noget mere tid på muligheds tænkning i stedet for begrænsningstænkning"

[Workshop]

"Hvis man ikke får respons og feedback på den ide som man virkelig synes er rigtig god jamen så kommer man bare ikke med flere ideer på et tidspunkt. Det er en negativ holdning og en form for underskudskultur som eksisterer på sygehuset samt en negativ attitude fra personer som har magt som smitter af gennem organisationen"

[Interview: Carl-Otto Gøtzsche]

"Jeg synes ikke vi har en kultur, i hvert fald ikke eksplicit som stimulerer, vores sygehus er nok så meget driftsorienteret - medarbejderne på sygehuset er meget driftsorienteret .. Det betyder dog ikke at de ikke kan få gode ideer som kan anvendes, ift. deres daglige arbejdstilrettelæggelse og håndtering af patienter" "Det vil være et stort ord at sige at vi har dyrket en kultur for dette"

"Jeg synes ikke at kulturen fremmer det personlige initiativ, ikke hvis vi taler om en almindelig medarbejder - der er meget forskel alt efter hvor i organisationen man er og hvilken uddannelse man har: Det lægelige er mere innovativt da det er mere forskningsorienteret; en virkelighedsnær forskning som handler om at forbedre behandling og diagnostik osv." "Jeg tror der er meget store faggrupper der ikke føler sig særligt stimuleret til innovation."

"Lederne vil jeg sige er i høj grad opfordret til at være udviklende, selvom de også bliver holdt så meget op på drift og økonomi og den slags" "Det er et krav til en faglig ledelse at man konstant er opmærksom på udviklingstendenser; Disse er at man enten opsnapper noget anden steds fra man kender fra de faglige miljøer og så implementerer eller det kan være man forsøger at nyudvikle noget - jeg vil sige begge dele er ret påskønnet"

[Interview: Margrethe K. Bisgaard]

"Overordnet set er arbejdsgangene meget standardiserede"

[Interview: Jens Ole Skov]

"Vi arbejder på at få en kultur der understøtter innovation og det prøver jeg bevidst at opmuntre når der nogen der kommer med gode ideer i stedet for straks at skyde dem ned også selvom man godt kan se at det der kommer vi sku ikke videre med, det gælder jo at bevare lysten til at komme med flere ideer en anden gang."

"Noget af det der ligger omkring ide klinikken er at det kan føles voldsomt besværligt nogle"

gange at få en god ide, man går død inden man får skitseret hvordan man i givet fald kan realisere den."

"Jeg tror hvis vi skaber en organisation og en måde hvorpå det bliver lettere, så vil det være med til at understøtte det, dels via det praktiske i det som også kulturen i det"

"Aalborg Sygehus er jo et gammelt sygehus og det har været en gammel driftsorganisation, og det at understøtte den der lyst til at tænke nyt og innovation, det er altså en lang proces"

"Det kan være at en rengørings assistent der får en rigtig god ide til at udvikle en ny teknologi, og vi vil jo sådan set gerne hele vejen rundt, men der er jo et stort kulturelt og på anden måde arbejde for at understøtte denne del."

"Principielt prøver vi at få alle med alle medarbejdere med, men i praksis er det jo ikke sådan"

"I forbindelse med nybyggeri/udvidelsen af sygehuset, er noget af arbejdet om hvordan vi på en eller anden måde systematisk får samlet op på nogen af de gode ideer som det vigtigt at få med inden man bygger sygehuset, og det kan jo også være en kanal til at få involveret en større del af medarbejderne"

"Det helt afgørende for sygehuset at vi har nogle medarbejdere der synes godt om at gå på arbejde, som har det godt og er tilfredse - en faglig udvikling er den ene del" .. "I fremtiden er medarbejdere en knap ressource og derfor lægger vi stor fokus på at skabe en attraktiv arbejdsplads med personalets fokus i centrum - en lang række undersøgelser peger på at noget af det personalet lægger mest vægt på er den personlige faglige udvikling og en del af det er også hvis man får en god ide og på en eller anden måde er med til at præge det"

"På den ene side er vi i gang med at standardisere, fx. ift. patientforløb, på den anden side er der en lang række områder hvor vi arbejder med at personen får forskellige opgaver og ikke bliver ramt af rutine præget funktioner, fordi det er også med til at mindske ens udvikling hvis ikke man bliver udfordret til at afprøve nye ting, så der prøver man med enten rotationer i funktioner eller på anden måde"

[Interview: Hans Einsbohr]

"Det er ligesom om hvis en portør kommer hen til og siger til en læge; hør her vi kan lave det her anderledes, bliver det ikke tilgodeset men kommer der en anden læge og siger akkurat det samme så gør man det og det jo forfærdeligt - at det er din titel der afgør om man bruger ideen eller ej." ... "Det er jo fordi det er meget hierarki opbygget - da jeg var i det private og kom herhen fik jeg en kulturchok idet det er så hierarkisk."

"Det er så tungt et apparat fordi der sidder så mange forskellige grupper og interesser i det her, jeg tror der er rigtig mange ideer på AAS der er gået i stykker pga. det."

[Interview: Peter Larsen]

"Sygehuset er et fantastisk arbejdsplads fordi vi er jo en kæmpe stor flok af mennesker og akademikere, hvor der bliver brugt en ret stor del af budgettet på at arbejde med forsknings og udviklingsopgaver, og det jo et af grundlagene for at tænke innovation i det - det kan godt være vi er dårlige til det men vi er mange mennesker der arbejder med forsk/udvikling og det kan man i højt grad mærke ved at være på et stort sygehus og et universitetshospital at det er nogen af de ting der er sat i fokus og legaliseret at arbejde med, og det helt sikkert en af grunde til at jeg synes det spændene at være på denne arbejdsplads fordi der bliver opfordret, skabt plads og muligheder for at det helt legalt at arbejde med forsknings og udviklings projekter."

"At være kreativ opfordrer kulturen helt klart til fordi vi får prioriteret tid til at arbejde med udviklingsopgaver"

"I vores afdeling bygger vi meget på tillid, anerkendelse og facillitering frem for kontrol og overvågning...det er helt legalt at alle laver ikke lige meget"

[Interview: Britta Lund Dalgaard]

"Jeg synes godt vi har en kultur der opmuntrer mig til at afprøve nye metoder for vi snakker ret godt sammen og hvis vi synes vi kan forbedre det på nogen måde så får vi det som regel gennemført i samarbejde med lægerne, hvis det er noget lægemæssigt."

"Jeg synes godt kulturen fremmer det personlige initiativ men jeg synes vi har en barriere ift. At man ikke har tid til det fordi vi har så meget vi skal nå og dyngerne hober sig op – der er for lidt uddannede læge sekretærer til at vi egentlig har tid til at kigge på nye måder at gøre ting på."

[Interview: Karin Gladvin]

"Der er nul og niks personale pleje!"

• Encourage people to become emotionally committed to the project

[Workshop]

".... i relation til projekt styret ledelse....Man skal vælge de bedste medarbejdere som leder af et projekt uanset hvor i organisationen de kommer fra og så er det teamwork-ledelse og det kan være at man så er projektleder i tre måneder"

[Interview: Carl-Otto Gøtzsche]

"Der er overvejende personligt initiativ når man kommer med forbedringsforslag" ... "Det kommer også an på hvad det er for nogle forbedringsforslag - hvis det er forslag der kan indføres uden merudgifter og den kreds der er omkring den der kommer med forslaget støtter det, så er det generelt at man arbejder med det." ...

[Interview: Margrethe K. Bisgaard]

"Man kan ikke komme med noget og så forvente at der er nogen der griber den bold – det er noget man selv skal være en del af... fordi vi (mellemledere) kan ikke gribe alle bolde" "På det niveau de sidder er det os der må komme til dem, de kan ikke sidde og have styr på hvad vi har gang i af projekter - det vil være helt urealistisk og forvente det" "De projekter de selv har haft en finger med i spillet i følger de selv op på"

[Interview: Hans Einsbohr]

"Jeg tror nok det er de færreste der bare vil aflevere deres ide uden at prøve at følge den lidt til dørs, fordi man selvfølgelig vil se hvilken afkast det giver, men man skal også gøre sig klar at hvis man vil følge noget til dørs så skal tiden også være der og det kan jeg godt blive bange for man ikke har med de besparelser der hele tiden kommer eller at produktiviteten skal stige de 2 % - jeg kan forestille mig ressourcer vil være en hæmsko"

• Promote a culture that allows risk taking and define degree of this

[Workshop]

"Det er en negativ holdning og en form for underskudskultur som eksisterer på sygehuset samt en negativ attitude fra personer som har magt som smitter af gennem organisationen"

[Projektskitse, Hans Gregersen, p7]

"Sygehusledelsen igangsætter tiltag der fremmer en innovationskultur hos medarbejderne baseret på anerkendelse og tillid. Medarbejderne skal føle at ideer værdsættes, og at ledelse og medarbejdere sammen tør tage risici uden at frygte at begå fejl"

[Interview: Carl-Otto Gøtzsche]

"Jeg synes godt man (ledelsen) opfordres til at tage chancer og være kreativ. Man kan sige i et sygehus, der er ligesom noget hvor man halter efter til at tage chancer, nemlig i patient nære og relaterede forhold ... her er det efter lang udvikling og eftertanke. Der hvor man mest er i stand til at tage chancer er på det organisatoriske, planlægningsmæssige hvor man i høj grad kan tage nogle initiativer."

[Interview: Margrethe K. Bisgaard]

"Fejl accepteres ikke, vi arbejder jo med mennesker så vi kan jo ikke eksperimentere, det skal være etisk forsvarligt."

[Interview: Jens Ole Skov]

"Ja, indenfor en kalkuleret risiko - vi har eksempler på hvor vi i vist omfang siger det prøver vi og det værste der så kan gå galt det er enten at det ikke bliver til noget eller man taber en halv million" .. "Jo vigtigere det er for sygehuset hvis det går galt jo mere forsigtig bliver man"

"Generelt prøver vi faktisk at ansøre til at man ikke nødvendigvis bør være alt for forsigtig på alle punkter"

"Alt afhængigt af hvad det er for et innovations tiltag man taler om accepterer man fejl"

[Interview: Hans Einsbohr]

"Mange af kollegerne her (portør afd.) er tidligere håndværkere og har en anden faglig baggrund så de er vant til at tænke løsningsforslag hvis de står overfor et eller andet og kulturen er her at kan vi gøre opgaven nemmere så gør vi det - der er ingen grund til at bruge en time ekstra hvis vi kan spare en time"

"Nu har vi jo med mennesker at gøre og vi tolererer ikke fejl overfor patienten, det skulle gerne være nul, men dermed ikke sagt at vi ikke skal prøve nogle ting af selvom vi fejler."

"Hvis det er fejl ift. nytænkning eller ny arbejdsgange - det tager vi meget fint for så kan vi udvikle os"

[Interview: Peter Larsen]

"Vi skal helst ikke lave fejl når man arbejder med mennesker"

[Interview: Britta Lund Dalgaard]

"Jeg synes ikke kulturen opfordrer til at tage chancer og være kreativ"

[Interview: Britta Lund Dalgaard]

"Fejl accepteres ift. mit arbejde, hvis noget nyt ikke fungerer så går man bare tilbage til det gamle"

[Interview: Anders Jørgensen]

"Kulturen opfordrer ikke til at tage chancer ... chancer kan koste mange millioner kroner her - man kan godt tage chancer men så kommer det an på individet."

"Fejl accepteres indenfor visse grænser, inkompetence accepteres ikke. Alle laver fejl men fejl koster mange penge og det er der ikke plads til her... men det kommer lidt an på hvor man er henne i systemet ... hvis man er et mellemed og laver fejl kan det skyldes nogle andre, enten ovenfor eller nedenfor i processen."

•Promote a culture with trust and openness that allow people to speak their minds and offer differing opinions.

[Workshop]

"Det kræver også at man får skabt en kultur hvor folk tror på sig selv, så man ikke bare forkaster sin ide hvis der er en enkelt der ikke mener den er god"

[Workshop]

"Vi skal stræbe mod "den åbne dør organisation" hvor mange har lyst til at komme og rende også fra Aalborg universitet og fra andre innovative miljøer"

[Workshop]

"Vi skal have skabt en åben attitude hvor man tør at sige hvad som helst til hvem som helst, men på en anerkendende måde for ellers kan man let komme til at tryne folk med den der åbne attitude- og det har naturligvis meget med tryghed at gøre"

[Interview: Carl-Otto Gøtzsche]

"Vi er vant til at agere i en hierarki - når man føler at man har indflydelse så styrker det lysten både til at gå på arbejdet men også være en del af hierarkiet, hvis man føler man bliver lyttet til og det vil sige både dem man står overfor men også dem der gerne skulle lede, derfor har det enormt indflydelse på lysten til at komme med forbedringsforslag for mig."

[Interview: Margrethe K. Bisgaard]

"I forhold til gammeldags så er der ikke et strengt hierarki men der er hierarki" "Afhængigt af hvor innovativ personen/den beslutningsdygtige er og det er klart det kan påvirke folks lyst til at komme med forslag" "Der er nogen der altid synes oh skal vi nu lave om igen så selvfølgelig er der en mur nogle steder, det er tit et spørgsmål om økonomi"

"Afhængigt af den økonomiske ramme, om det er noget der koster noget, bliver ideerne oftest modtaget positivt af ledelsen" "I princippet kan man gøre hvad man har lyst til - når det er etisk forsvarligt og stuerent"

[Interview: Jens Ole Skov]

"I det uformelle hierarki er der en tendens til at man fokuserer på først de kliniske funktioner... en opfattelse af at de kliniske funktioner er vigtigere end fx. rengøringsafdeling" "Andre typer er antal år i arbejde eller nogle afdelinger er finere end andre" ... "Vi arbejder en hel del for at de funktioner der tidligere har synes at de lå nederst i hierarkiet får en anden opfattelse af deres funktioner, at de får en opfattelse og den tro at de er ligeså vigtige som de andre funktioner"

[Interview: Hans Einsbohr]

"Hvis en kollega kommer over og siger vi kan løse et specifikt problem sådan og sådan så bliver der lyttet til det og så prøver man det af men det er sådan at indenfor sygehusverdenen den er meget tung at danse med så vi kan godt komme med nogle ideer til hvordan vi kan løse opgaver men hvis det har indflydelse på andre afdelingers arbejdsgange så skal ideen op igennem en masse hierarki hvilket gør det utroligt tungt at forandre en arbejdsproces selvom den er indlysende - så skal den jo helt op i det politiske system og tilbage igen før den er godkendt." "Hvis det er en specifik opgave der kun omhandler os takler vi det rimeligt hurtigt hvor vi går til den nærmeste leder og fortæller om ideen og lederen siger fint lad os prøve det."

"Jeg synes man tit glemmer de andre faggrupper udover læger og sygeplejersker, man tror at et sygehus kun består af dem" "Man kan se med det blotte øje det foregår at man forskelsbehandler, men man siger det ikke og det giver nogle vældige frustrationer".. "Jeg synes man siger fra ledelsen et og gør noget andet".. "Man glemmer at der er andre faggrupper med ind over et projekt som så ikke bliver informeret, man hører det hen ad vejen"

[Interview: Peter Larsen]

"Jeg synes ikke der er meget hierarki i sygehus systemet generelt men der er en hierarki som man ikke kan se bort fra ... der arbejder altså også 4000 medarbejdere og 600 akademikere der alle sammen har en mening om hvordan tingene de skal være - der er man nødt til at have nogen som bestemmer."

[Interview: Anders Jørgensen]

"Jeg ved i hvilke områder jeg ikke skal komme med forbedringsforslag fordi enten så støder man mod muren eller så det i hele taget upopulært at komme med forbedringsforslag i den retning." "Det er traditionen, flaskehalse i systemet, uvidenhed... man har ikke tid, man forstår det ikke eller er bare uinteresset" "Når vi snakker om et stabilt arbejdsplads kan man også dermed sige nogen vil jo bare helst have ting som de var i går"

****** Ting som hører under her et sted ******

[Workshop]

"Jeg er af den overbevisning at hvis man virkelig brænder for noget så er man også villig til at tage sin egen tid i brug, jeg synes det er lidt for meget af en "arbejder mentalitet" det der med at man ikke har tid til innovation for hvis man brænder for det så tager man det også med hjem"

[Interview: Carl-Otto Gøtzsche]

"Jeg tror de fleste medarbejdere ved at der er en kommandovej og det er til den nærmeste leder, men så er der nogle der virkelig brænder for et eller andet og bruger mere eller mindre alternative kanaler ... så springer man nogle led over hvor en medarbejder ringer til sygehus direktøren eller sådan noget, ... men generelt går man kommando vejen" ... "Der er ikke nogle formelle kanaler, det er gennem ledelsessystemet."

Business Strategy

[Interview: Carl-Otto Gøtzsche]

"Det er et emne vi har arbejdet på i flere år og det er ikke lagt fast" ... "Strategi delen har hvilet lidt og har ikke været kommunikeret bredt ud til medarbejdere, kun behandlet i den store ledergruppe" ... "Fordi man har i de sidste 3/4 år flyttet fokus lidt for at lave en ny organisation med de her center- og virksomhedsledelse".. "Strategien er der bestemt enighed om (i ledergruppen) og det der mangler er at formidle den til medarbejderne" "den anden del af strategien er en handleplan for at få strategien ført ud i livet... det er denne del vi ikke har på plads endnu." "Vi kommer til at arbejde meget med dette i fremtiden, mest handleplanen" "Strategien skal formidles gennem større møder men ellers bedst af afdelingsledelsen"

[Interview: Margrethe K. Bisgaard]

"På mit niveau har de en velkommunikeret strategi... men den er ikke veldefineret og meget bred fordi der er lagt op til at man kan lave sin egen operationel strategi på baggrund af den" "Selve strategien er på 20 sider men vi har en operationel strategi på en side"

[Interview: Jens Ole Skov]

"Vi har i hvert fald en strategi som har været i proces godt og grundigt på hele sygehuset og den har også været kommunikeret ud og drøftet i medarbejderorganisation - men vi er ikke gode nok til at få strategien synliggjort i de forskellige tiltag vi gør, strategien fylder for lidt i dagligdagen og i ledelsens bevidsthed"... "Det viser sig dog at det passer meget godt når vi engang imellem få samlet op på og sige hvordan passer så de ting vi har gang i i

forhold til den strategi vi har sagt vi vil arbejde efter."

[Interview: Hans Einsbohr]

"Jeg kender strategien, men jeg tror ikke mine medarbejdere kender til den" ... "Os i ledelsen sidder med den politiske del og vi har været igennem mange samtaler så vi kender den og går udefra vores medarbejdere også kender den, men det gør de ikke, de synes der er langt til toppen."

[Interview: Peter Larsen]

"Jeg synes godt at Aalborg Sygehus har en veldefineret og velkommunikeret strategi og den understøtter innovation"

- Persist in opportunities that make strategic sense**
- Align the innovation process with business strategy (to ensure value to the corporation)**

[Innovations strategi, p.6]

"Innovationsstrategien 2008-12 er et middel til at opfylde sygehusets visioner og nå de overordnede mål og har til formål at sætte fokus på innovation inden for den nordjyske sundhedssektor, synliggøre de positive effekter som en sådan strategi vil medføre, præsentere relevante analyser for denne udvikling og videreudvikle koncepter for vækst og innovationsledelse"

[Innovations strategi, p.7]

"Det er Region Nordjyllands og Aalborg Sygehus' strategiske hensigt at udvikle et sammenhængende innovationssystem omfattende ideer fra forskere og andre medarbejdergrupper til forbedret klinisk service og effektivisering, patentering, iværksætteri og inkubatormiljø, licensering, og partnerskaber med industrien med henblik på, at organisationen udvikler sig til en central offentlig aktør inden for innovation i Danmark, og at innovationen gavner patienter, personale og nordjysk erhvervsliv."

[Interview: Carl-Otto Gøtzsche]

"Strategien kommer til at understøtte innovationsstrategien fordi de to ting hører jo sammen"

[Interview: Margrethe K. Bisgaard]

"I strategien (business strategy) står der at vi skal ikke bare være mængden, vi skulle gerne vise vej og være lidt bedre end de andre" "Dette har vi som mål på det operationelle niveau"

[Interview: Jens Ole Skov]

"Jeg synes ikke strategien understøtter innovation indenfor alle felter - der er en personale vinkel ift. arbejde med organisation og arbejdspladsen hvor der er i høj grad er en innovations del, så har vi driftsperspektivet som er nogenlunde det samme"

[Interview: Hans Einsbohr]

*"Strategien understøtter ikke innovation"
"Jeg er ikke bekendt med en innovations strategi"*

[Interview: Anders Jørgensen]

"Der er et punkt som snakker meget om at man skal være innovativ - man skal være risiko"

villig." "Det skal siges at det er et levn fra det gamle Vejle amt det med at være risiko villig og innovativ" "Innovation og risikovillighed bliver mange gange sat i samme kategori, men man var så langt nede i vejle amt det hele var jo reduktion af budget og ting og sager, vi får ikke flere penge ud af det fra det offentlige vi kan ikke frit sætte vores skatteudskrivninger osv. så bliver man nødt til at vende bøtten. Der opstod de her Lars-Løkke-poser hvor man kunne få flere penge for mere aktivitet, leverede du mere så fik du flere penge for det. Så sagde man OK så må vi tage risikoen rundt omkring, bruge masser penge på at stable noget på benene som man mener kan producere derudad og det gjorde man så. – Og så havde man så råd og tid til at være innovativ fordi at lige pludseligt svømmede økonomien jo"

•Integrate product and business strategy

[Interview: Carl-Otto Gøtzsche]

"Jeg vil sige der er sjældent noget nyt der sparer penge, fordi vi er bedre til at sætte noget nyt i værk end at fjerne noget gammelt"

"Vores store udfordring er at gøre ting på nye og smartere måder, for det bliver vi nødt til fremover for at få økonomien og personale ressourcer til at hænge sammen.

"Der er ingen faste måder ideerne bliver evalueret på." "Hvis vi siger vi indfører en ny teknik, så er der ikke opsat mange timer til at evaluere eller monitorere effekten af det."

[Interview: Jens Ole Skov]

"Nogle projekter er der et fast evaluerings skema for ... arbejdsproces optimerings projekter."

[Interview: Karin Gladvin]

"Jamen jeg tror ikke Aalborg Sygehus har nogen sådan strategi...jeg kender hvert fald ikke noget til den"

•Make sure that new ideas and concepts do not breach the company´s core ideology.

[Projektskitse, Hans Gregersen]

"Vi skal skabe en innovations kultur der baseres på sygehusets værdier om professionalisme, nærvær anerkendelse og engagement.

•Avoid changing constantly changing goals as this could damage the environment for creativity

• Set aggressive goals

[Projektskitse, Hans Gregersen, p.8]

"Indmelding og vurdering af 40 ideer fra medarbejdere og at halvdelen af disse ideer implementeres. Indlevering af otte nye patentansøgninger. Dokumentation for øget produktivitet og effektiviseringer for et beløb svarende til 10 mio. kr. årligt."

• Consider vision, mission statement

[Projektskitse, Hans Gregersen]

"Visionerne er at:

- skabe en selvstændig og unik innovations profil der skaber værdi for sygehusejerne,

ledelsen, medarbejderne og patienterne". (se flere i dokumentet)

[Interview: Carl-Otto Gøtzsche]

"Man kan sige vi har jo nogle værdier som er nedskrevet for sygehuset, så kan man sige de værdier de skal så udmønte sig i den måde man opfører sig på i dagligdagen og det er så ledelsens måde at få udnyttet værdierne på, at forsikre medarbejderne om at værdierne lever, det er ikke så meget med at man går rundt og spørger om man husker de 5 overordnede værdier for Aalborg Sygehus, det er den generelle opfattelse om vi opfører os ordentligt mellem hinanden og med patienterne, det er der meget fokus på og afgørende for trivsel"

"Jeg synes godt sygehuset lægger vægt på at alle medarbejdere deltager i den ydelse sygehuset står for, det er en situation med 4500 medarbejdere, det lykkes nok bedre nogle steder end andre."

[Interview: Margrethe K. Bisgaard]

"Alle nye medarbejdere er på central introduktion hvor strategien, mission og værdier bliver gennemgået af sygehusledelsen eller en repræsentant som informerer om hvad er det i grunden vi vil her på Aalborg sygehus og man reviderer strategierne når de udløber og forventer at man så implementerer dem i afdelingerne og laver afdelings-specifikke strategier."

•Create strategic guideline for innovation

[Interview: Carl-Otto Gøtzsche]

"den anden del af strategien (Business strategy) er en handleplan for at få strategien ført ud i livet... det er denne del vi ikke har på plads endnu." "Vi kommer til at arbejde meget med dette i fremtiden, mest handleplanen"

•Consider the number of stages and gates in the idea management (Plan/Strategy)

•Have a well planned portfolio of new products

Influencing Factors

•Identify organizational capabilities

[Projektskitse, Hans Gregersen, p6]

"Institutioner og virksomheder har et enormt potentiale i deres medarbejdere, men det er kendetegnende for de fleste, at man ikke formår at udnytte denne store ressource. Medarbejdere og brugere vil være de bedste til at fremkomme med ideer der kan forbedre arbejdsprocesser og services på afdelingerne, herunder optimere ressourceudnyttelse og effektivisere."

[Interview: Carl-Otto Gøtzsche]

"Den enkelte bliver evalueret, ikke i en formel form, der er udviklet en kompetence database, hvor alle medarbejdere indenfor plejen - sygeplejersker, social- og sundhedsassistenter og alle sekretærer skal indberette deres kvalifikationer og deres erfaringer i, bruges i et eller andet omfang til decentral løn/lokal løn"

"I en hierarkisk opbygning og det ene ledelses lag siger videre til det andet ledelses lag om hvordan medarbejderne yder, der er meget fokus på hvad den enkelte

medarbejder yder, men vi er i en situation med mandskabsmangel kan man sige som gør at man ikke bare skifter ud i staben fordi man synes nogle kører lidt svagt"

[Interview: Margrethe K. Bisgaard]

"Vi går efter at skabe et miljø med forskellige kompetencer og baggrunde"

[Interview: Jens Ole Skov]

"Vi arbejder meget med team tankegang i mange sammenhænge i stedet for organiserede faggrupper"

•Consider the outside world (distr. channels, law, government policy, regulations, customers, competitors, political and economic climate) "Porters Five Forces" + 2 other forces

[Workshop]

"Grunden til at man er defensiv (over for forandringer) er at der er nogle krav og påvirkninger udefra af fx økonomisk karakter som gør at man bliver nød til at være defensiv. Det skal vi prøve at ændre så vi i stedet er offensive, og en af de måder jeg tror vi kan gøre det på det var at man fik en eller anden form for et innovations patent kontor"

[Innovationsstrategi, p.3]

"Der er i stærkt stigende grad kommet fokus på innovation. Regeringen har over en årrække sat innovation og dens betydning for Danmarks fremtidige konkurrenceevne på dagsordenen"

[Interview: Carl-Otto Gøtzsche]

"Informations udvekslingen går meget hurtigt ... lige så snart der bliver produceret som betyder noget et sted i USA så ved vi det straks her"

"Hvis vi taler organisation og daglig drift så er der også mange eksterne samarbejdsrelationer, udveksling af erfaring og mange møder der sikrer man er nogenlunde på omgangshøjde"

"Der er mange netværk på kryds og på tværs indenfor forskellige ... så man kan ikke sige netværk mellem Aalborg Sygehus og Odense Sygehus, det er der på mange felter men ikke sygehus til sygehus på den måde"

"Vi gør for lidt i at netværke med private virksomheder og organisationer ... kunne godt tænke mig at vi kunne blive inspireret mere af private organisationer - der er ingen tvivl om at der er organisations og ledelsesformer vi kunne lære meget af"

[Interview: Margrethe K. Bisgaard]

"Vi kan lave SWOT analyser og Lean projekter, hente folk udefra forskellige steder så jeg synes vi har noget opbakning"

[Interview: Jens Ole Skov]

"Indenfor nogle felter er der aftaler... hvis man nu tager hele forsknings delen så er der en formel samarbejdsaftale med universiteter"

•Consider depth and strength of enabling sciences and technology

- Communicate the presence and impact of influencing factors throughout the entire organization
- Conduct environmental scan in one or more chosen methods

[Workshop]

"En stor udfordring for os er at få identificeret problemerne vi har. Vi er ofte meget bundet af den måde vi allerede gør tingene på og har svært ved at se vores egne fejl. Derfor ville det være oplagt at søge indsigt gennem udsyn, altså at vi ved t se hvordan man arbejder på andre hospitaler kunne få ideer og inspiration til at gøre tingene anderledes her på Aalborg sygehus"

- Preliminary opportunity identification through: Market & Technology Analysis
- Start any kind of innovation with assessing the potential market (Pull) but ideas are often driven by technology (Push)

Opportunity Identification

- Consider business and technological opportunities

[Projekt skitse- Hans Gregersen]

"Der vurderes at ligge et stort uopdyrket potentiale i innovation på Aalborg sygehus og i det nordjyske sundhedsvæsen. Alene størrelsen af den nordjyske hospitalssektor med knap 10.000 ansatte og et budget på 9,3 mia. kr. i 2008 gør at sundhedsvæsenet anses som region Nordjyllands største uudnyttede kilde til innovation og nytænkning, og den sektor hvor en innovations indsats vil have sin største effekt."

[Interview, Hans Gregersen]

"Som du ved så er vi jo i den her opstartsfasen med ideklinikken så det er jo i og for sig ikke fordi vi har gjort så meget i det, ud over at annoncere overfor medarbejdere at der nu er den her mulighed for at komme af med deres ideer"

[Interview, Hans Gregersen]

"Jeg har en klar fornemmelse af at der er andre hospitaler der klart er med på innovations tanken, men jeg betragter dem ikke som konkurrenter. Vi har jo så samarbejde med hospitaler i Sverige og Norge da tre hospitaler tænker bedre end et, så vi kigger mere på samarbejde mellem sygehusene for at gøre brug af de ideer de har der- så det at kigge på teknologiske muligheder, nej det er ikke noget vi gør"

[Interview, Hans Gregersen]

"Den her kasse bevilling er jo meget vigtig for os. Tilsammen får de tre institutioner (Dkk, Sverige, Norge) 2 mio Euro og så har vi søgt i regionen hos vækstforum om et beløb på 13 mio Dkk. Får vi disse to så har vi mulighed for at ansætte 8 ekstra medarbejdere i ide klinikken og det har vi i den grad brug for"

- Identify competitive threats
- Capture competitive advantage

[Innovations strategi, p. 10]

"For at skabe stærke forskningsresultater, sikre patienterne en optimal serviceoplevelse og understøtte den forebyggende indsats samt i det hele taget at klare sig i den fremtidige konkurrence er det nødvendigt, at Aalborg Sygehus prioriterer forskning og innovation højt"

for at opnå anerkendelse nationalt og internationalt og for at blive en central aktør i regionens erhvervsstrategi"

[Projektskitse, Hans Gregersen, p4]

"Aalborg sygehus skal udvikle sig til den mest innovative offentlige institution i Danmark (målt på patenter, licenser og samarbejdsaftaler pr. F&U-årsværk)

- **Simplify/speed up/reduce operational costs**
- **Consider formal vs. informal opportunity identification methods**
- **Organisational resources interact with potential stimuli (uncovered in environmental scanning) in order to further develop the organizational resources**
- **Explore the potential stimuli based on the environmental scanning**
- **Identify potential opportunities through employees who experiment, follow hunches etc.**

Opportunity Analysis

- **Translate the opportunity identification into specific business and technology opportunities**
- **Make early tech and market assessments**
- **Consider risk, fit with strategy and culture**
- **Perform competitive intelligence and trend analysis**
- **Define the problem needing innovation**
- **Define the problem as clearly as possible**
- **Encourage generation of as many potential solutions as possible**

[Interview, Hans Gregersen]

"Vi har lavet en konkurrence i en profil avis i Nordjyske hvor vi havde en beskrivelse af ide klinikken på bagsiden og på baggrund af det kommer der ca 4-5 ideer om dagen og der skal dem der kommer med ideerne jo have feedback så de ved hvad der sker med ideerne."

- **Determine internal and external people should be involved in the idea generation process**

[Workshop]

"Det jeg synes vi skal gå hen imod det er der hvor nogle mennesker har den ene facet og andre har den anden (red: den en værende nok tilfredsstillende i bare at aflevere sin ide og den anden værende en mere involverende del i ide udviklingen) så der også er nogle der samler de her ting op som så har ressourcer og lyst til at arbejde videre med dem"

[Projektskitse, Hans Gregersen, p7]

"På kortsigt er målet at der skal etableres et advisory board bestående af interne og eksterne interessenter og eksperter."

- **Consider necessary infrastructure to handle communication of problem and ideas**
- **Communicate problem and appropriate incentives for internal and external participation in the idea generations process**

Idea Generation and Enrichment/ Idea Genesis

- **Develop the opportunity into a concrete idea**
- **Consider building on an idea, tear it down, combine or reshape, modify, upgrade.**

[Interview: Margrethe K. Bisgaard]

"Når det er noget nyt så er folk med - skal vi gøre det på en anden måde, er der nogen der har nogle ideer, skal vi smide det hele op i luften og se hvordan det ender og lave om på noget - det gør vi"

- **Consider idea generation/enrichment by individual or group**

[Workshop]

"Jeg tror også det er meget vigtigt det der med forskellen på folk. Der er nogle mennesker der har det godt med "bare" at komme af med deres ide for at de så kan tænke videre hvorimod andre gerne vil være mere involverede"

[Interview: Jens Ole Skov]

(Når vi taler grupperinger)

"På nogle områder vil der være en høj grad af behov for at man tager hensyn til hvem de repræsenterer, altså at enkelte gruppers interesse varetagelse skal afspejle sig i gruppens sammensætning"... "I andre grupper kan man sige der ikke er i så høj grad interessevaretagelse, her handler det mere om hvordan kan vi drive det her fremad - typisk indenfor det der felt hvor vi kan få gode ideer"... "I nogle tilfælde kan det være nødvendigt at hele afdelinger er repræsenteret så ingen bliver sure over at de ikke er med, i andre tilfælde faggrupper"

[Interview: Hans Einsbohr]

"Hvis man mærker noget feedback og man tager det seriøst, hvis man kommer med nogle supplerende spørgsmål dertil, har du tænkt over det eller hvad vil det gøre, det vil da motivere medarbejdere og de kan se en ide i det."

- **Consider creativity methods for developing the idea**
- **Examine, study, discuss and develop the idea**

[Interview: Lene Berg]

"Ja det mener jeg bestemt at de har, det bruger vi jo hele tiden. Der har vi en arbejdsgruppe der ser på arbejdsgange og det er jo både læger og sygeplejersker der sammen ser på flow og forbedringer... og den proces ser vi på og revidere løbende og det er jo personalet der er innovative i det for vi kan jo ikke sidde som ledere der ikke har fingrene i substansen og sige hvad de skal gøre - det dur bare ikke på den måde. Det er dem der arbejder med det der udvikler de ting hele tiden"

- **Consider cross-functional teams and collaboration with companies/institutions**

[Workshop]

"Det jeg synes vi skal gå hen imod det er der hvor nogle mennesker har den ene facet og andre har den anden (red: den en værende nok tilfredsstillende i bare at aflevere sin ide og den anden værende en mere involverende del i ide udviklingen) så der er også nogle der samler de her ting op som så har ressourcer og lyst til at arbejde videre med dem"

- **Consider formality**

(SE UNDER BROAD COLLECTION POINT FOR FLERE EKSEMPLER PÅ AT DET BLIVER GJORT UFORMELT)

[Interview: Anders Jørgensen]

"Nogen formaliserede strukturer omkring diverse udviklingsforslag – det kender jeg ikke noget til"

- **Specify concept for exploitation**

- **Ideas from stage one are put into a data base**

- **Create infrastructure to ensure that participants sift through all ideas regularly.**

[Workshop]

"Vi skal have den støtte der er nødvendig for at være innovative og den skal også komme ovenfra og hvis man ikke kan få støtte fra sin nærmeste leder eller fra sygehusledelsen jamen så skal man kunne gå ud i ide butikken og få sine ideer igennem derude – men det skal man jo så have at vide at man kan!"

[Workshop]

"Manglende viden og manglende infrastruktur er helt sikkert et problemområde"

[Workshop]

"Det er jo et kæmpe problem hvis ideerne ikke kommer ud så det kunne godt være at man skulle have nogle "observatører" på de forskellige afdelinger. Eller det kunne være fedt hvis ham der har det fint nok med bare at tænke ideen lige havde mulighed for at aflevere den på tre linjer og så er der andre kræfter der kan arbejde videre med den- og ja det kunne fx være gennem nogle kontaktpersoner eller lignende."

[Projektskitse, Hans Gregersen, p6]

"Udover de kommunikationsveje der naturligt eksisterer mellem ledere og ansatte, har Aalborg Sygehus ikke en organisation og mekanisme der opsamler gode ideer samt evaluerer og implementerer dem."

- **Create infrastructure to allow participants to rank and build on ideas.**

- **Determine whether to make use of a fantasy or technocratic route to innovation (Success = combination)**

- **Install a broad idea collection point**

[Workshop]

"...Men jeg mener også at det største problem i forhold til tiden er at vi ikke har tid til at samle ideerne op, altså tid til at få ideen indleveret"

[Interview: Margrethe K. Bisgaard]

"Hvis jeg har en god ide så dyrker jeg den enten selv eller sender den videre" "Jeg ved godt hvor jeg skal hen med en ide..." "Man går jo altid via sin leder på en eller anden måde og på et tidspunkt rammer man jo nogen der siger det kan lade sig gøre eller det kan ikke lade sig gøre"

[Interview: Jens Ole Skov]

"En medarbejder der kommer til sin ledelse og siger ved I hvad, jeg synes godt vi kunne gøre det her på en anden måde, og så enten skyder de (ledelsen) den ned,... forhåbentligt på en god måde så man forhindrer at man kommer med flere gode ideer en anden"

gang..., fordi de kan se det overhovedet ikke kan lade sig gøre, andre gange siger de ja det vil vi gerne arbejde videre med og så er det normalt dem der arbejder med den, måske med den der kom med ideen."

"Jeg tror ikke medarbejderne ved hvor de skal henvende sig med forslag" "Det at få markedsført de ideer der som blandt andet Hans Gregersen har omkring ide klinik og få båret det ud og få en systematisk dialog omkring det både med vores afdelings ledelser sådan så de kan sørge for at få det nedad i huset, jeg tror ikke det er gjort med omtale i personale bladet engang imellem, der skal man være vedholdende ... der er noget endnu at hente og arbejde med"

[Interview: Hans Einsbohr]

"Jeg kender godt til ide-klinikken" "Der er ikke ret mange der kender til den, jeg tror ikke de kan se sig selv i den - det har noget og gøre med hvordan den kom op på, de mener den henvender sig mere til læger og sygeplejerske og ikke her på gulvet" "... uanset hvilken sammenhæng det er, nævner man altid kun læger og sygeplejersker, man glemmer totalt at der er altså mange mennesker bagved for at få ting til at hænge sammen"

[Interview: Britta Lund Dalgaard]

"Vi har månedlige møder hvor man kan komme med sine ideer og det er alles ideer der bliver vendt og drejet" ... "Vores ledende lægesekretær synes jeg altid tager pænt imod det man kommer med af forslag og undersøger det hvis det skal undersøges om det kan lade sig gøre"

[Interview: Anders Jørgensen]

"Jeg kan komme med nye ideer men jeg kan ikke gå på tværs af det ledelsesmæssige hierarki med en eller anden ide, så skal jeg dæleme godt nok være sikker på at jeg har gryderne i orden, en fingerspids fornemmelse, og nødig træde chefen over fingrene fordi jeg tager hans tid på det"

•Ideas should be looped (put into other people's brains) as many times as possible since this should increase the value of the idea

Idea Selection

•Choose which ideas to pursue to achieve most business value

[Interview: Lene Berg]

"puuh det ved jeg ikke rigtig... altså vi skal jo skrive det (red: vores ideer) ned på et stykke papir og aflevere det- det har vi jo altid gjort, og så sender vi det jo til sygehus ledelsen og så er der jo så nogle procedurer hvert år hvor man indkalder, nu fx i forhold til foråret 2009 så skulle man jo så skrive hvad man troede man ville have af nye ting at tage op i 2009 og det beskrev vi jo så sådan lige løseligt og hvis det så at det fænger sygehusledelsen så skal vi beskrive det nærmere og det er jo sådan de rammer vi har at arbejde under. Så er det jo så regions politikkerne der vurderer, ud fra den økonomi der er til rådighed om det er noget der skal arbejdes videre med"

[Interview, Hans Gregersen]

"Vi beskriver ideerne lidt nærmere og snakker med opfinder om dem og så snakker vi med andre på sygehuset om den. Derudover har vi et samarbejde med Biomed community og de har et netværk af ca. 100 nordjyske sundhedsrelaterede erhvervsvirksomheder som vi bruger til at spare med på vores ideer. Vi har ikke de ressourcer der skal til så der anvender vi dem og især i forhold til markedsmulighederne. Så kan vi fx søge 20 konsulent timer hos dem til

at lave nogle ting for os- så sådan køber vi lidt viden ind der for at se om det er en ide vi skal gå videre med eller ej"

- **Consider whether it should be individual decision or group (Simple vs. complex)**

[Interview, Hans Gregersen]

"Vi beskriver ideerne lidt nærmere og snakker med opfinder om dem og så snakker vi med andre på sygehuset om den. Derudover har vi et samarbejde med Bio med community og de har et netværk af ca. 100 nordjyske sundhedsrelaterede erhvervsvirksomheder som vi bruger til at spare med på vores ideer. Vi har ikke de ressourcer der skal til så der anvender vi dem og især i forhold til markedsmulighederne. Så kan vi fx søge 20 konsulent timer hos dem til at lave nogle ting for os- så sådan køber vi lidt viden ind der for at se om det er en ide vi skal gå videre med eller ej"

- **Consider financial return ("Wild guess"), technology risks, investment levels, competitive realities, org. Capabilities, unique advantages.**

[Workshop]

"Jeg synes at økonomi ofte er en udfordring for at ideerne kommer videre. Enten tænker man selv at ens ideer vil koste alt for meget, eller også får man at vide når man prøver at fortælle andre om sin ide at det vil være alt for dyrt"

[Interview: Lene Berg]

"puuh det ved jeg ikke rigtig... altså vi skal jo skrive det (red: vores ideer) ned et stykke papir og aflevere det- det har vi jo altid gjort, og så sender vi det jo til sygehus ledelsen og så er der jo så nogle procedurer hvert år hvor man indkalder, nu fx i forhold til foråret 2009 så skulle man jo så skrive hvad man troede man ville have af nye ting at tage op i 2009 og det beskrev vi jo så sådan lige løseligt og hvis det så er sådan at det fænger sygehusledelsen så skal vi beskrive det nærmere og det er jo sådan de rammer vi har at arbejde under. Så er det jo så regions politikkerne der vurderer, ud fra den økonomi der er til rådighed om det er noget der skal arbejdes videre med"

- **Prioritize the ideas emerging from stage two**
- **Find the best possible way (in the market) to rank ideas**
- **Create appropriate infrastructure**

[Workshop]

"...Det skal vi prøve at ændre så vi i stedet er offensive, og en af de måder jeg tror vi kan gøre det på det var at man fik en eller anden form for et innovations patent kontor hvor der kommer en masse originale mennesker og afleverer deres ideer"

- **Communicate approach and incentives for internal and external participation**
- **Continuously analyze market trends and activity.**
- **Consider link between strategic goals and ideas**
- **Must be structured and systemized with fixed rules set up by the top management**
- **Systematic idea clustering**
- **Preliminary identification of customer needs, market segments, competitive situations, business prospects**

Concept Definition

- **Develop a business case (BC) ("Project")**
- **Establish estimate for market potential, customer needs, investment requirements, competitor assessments, technology unknowns and overall project risks.**
- **The idea must create value.**
- **Determine best mechanism to allocate resources; create appropriate infrastructure**
- **Communicate approach and incentives for internal and external participation**
- **Assessment of business and technical feasibility**
- **Defining the product**
- **The NPD project is planned**
- **Continue/No Go decision is made here**

Andet tilfældigt:

[Interview: Carl-Otto Gøtzsche]

Fx. neurokirurgisk afdeling har et senge afsnit, ambulatorium afsnit, operationsafsnit men over dem er der så en afdelings ledelse - fx. senge afsnit har en afdelingssygeplejerske som er deres daglige leder men hun referer til afdelingsledelse for neurokirurgisk afdeling - afdelingsledelsen består af en ledende overlæge og en sygeplejerske."

[Interview: Jens Ole Skov]

Universitetshospital

"Aalborg Sygehus er et relativt nyt universitetshospital, siden 2003, det der konstituerer det er at vi har nogle højt specialiserede funktioner, vi har en stor forskning på det sundhedsfaglige, stor uddannelses opgave - det er de tre ben der traditionelt konstituerer et universitetshospital. Det vi tror på at det fjerde ben kan være innovation - det at være med til at gå nye veje også i måden vi tilrettelægger ting på og få gode ideer bredt så derfor ser vi det som et vigtigt og centralt udviklingsfelt på sygehuset"

"Jeg tror at når vi nu er et nyt universitets hospital og relativt unge på denne bane og dermed er mere sårbar kan man sige end nogle af de andre universitetshospitaler så tror jeg det vigtigt at vi får noget som ligesom bliver vores kendemærke, noget som vi er kendt for og der kunne innovationsdelen godt være det der kunne gøre sygehuset kendt."

Struktur: "Vi prøver på at decentralisere beslutninger i højere grad... skubbe og holde beslutninger længere nede i organisation"

"Økonomi som barriere"

"Vi støtte innovations strategien på den måde at vi er enige i at forsknings hus og Hans og co. at de bruger en del af deres ressourcer på denne del, men vi har ikke tilført ekstra penge i forhold til det vi hidtil har haft" "Nogle af de udviklingsmidler prioriterer vi til den del, men det har ikke været min opfattelse at økonomien har været en barriere"

Årsagen til Innovation på Aalborg Sygehus

"Nej det er ikke pres fra omverdenen eller lign., det er mere at det er med til at profilere sygehuset som mere end bare et stort almindeligt, gammeldags, centralt sygehus - det er med til at give sygehuset en ekstra lift at man også får den del, så tror jeg også at når folk skal vælge nyt arbejde så kigger man på .. hvor man kan udvikle sig personligt og fagligt - det tror jeg bliver en vigtig rekrutterings faktor for os hvis vi får det her til at lykkes"

[Interview: Hans Einsbohr]

"Man råber jo at man mangler mange hænder indenfor plejen og jeg har den pointe at sige ja det kan godt være men der går altså også mange hænder herinde som ikke bliver brugt selvom de har kompetencerne (at være tværfaglig) til det fordi der sidder nogle få faggrupper og siger det vil vi ikke have med at gøre."

"Hvis man ser strukturen generelt på Aalborg Sygehus så er dem der tager beslutninger er læger - hvor jeg siger jeg vil egentlig gerne have at lægerne behandler patienter og så havde vi nogle dygtige ledere - det jeg siger er det er ikke ensbetydende med at hvis man er en dygtig læge er man en dygtig leder." "...Det havde man diskuteret i forhold til de nye centerchefer men det resulterede i et kæmpe slagsmål og der kom flere læger end ledere." "De flere centerchefer er bare et led ekstra"

[Interview: Peter Larsen]

"Magtstrukturen i hospital systemet er ret gammeldags"

"Der er nogle medarbejdere der er mere innovative, ideoer og har mere lyst til det end andre, og der er nogen der bare vil passe deres patienter og har faktisk ikke ret meget lyst til at deltage i de mange udviklings og forsknings projekter"

"Det er et tungt system at arbejde i - fra du siger til mig at der er det her projekt det kunne være spændende at arbejde på så støtter jeg den, men så skal der foreløbige beskrivelser om hvad det handler om, kigget lidt litteratur, så skal det jo til styregruppen som kigger på om det er i tråd med strategien og hvad er de nødvendige ressourcer, så kommer det tilbage og vi skal i gang."

[Interview: Britta Lund Dalgaard]

"Afdelingsmæssigt kører vi meget isoleret og hver for sig - man kunne jo godt sige hvis vi havde fået en god ide og vil udbrede det til de andre afdelinger som vi har forsøgt men det ikke altid det ikke taget imod ... nogen tager det til sig og nogen gør ikke, vi gør det igennem vores ledende lægesekreter."

[Interview: Anders Jørgensen]

Offentlig organisation karakteristik

"Det tager minimum et halvt år at gøre sig klar om hvordan informations strømme, ledelses hierarkierne osv. fungerer, - hvem er det man kan henvende sig til og i hvilke situationer - det står meget sjældent beskrevet nogen steder... man har ikke reglerne skrevet ned og derfor tager det lang tid at få fingeren på pulsen" "Der er mange gange der står skrevet hvad man gør og i hvilke situationer men hvad man gør pr. tradition er generelt det modsatte"

"De gode ideer er de faglige ideer - det dem der fokuseres på"

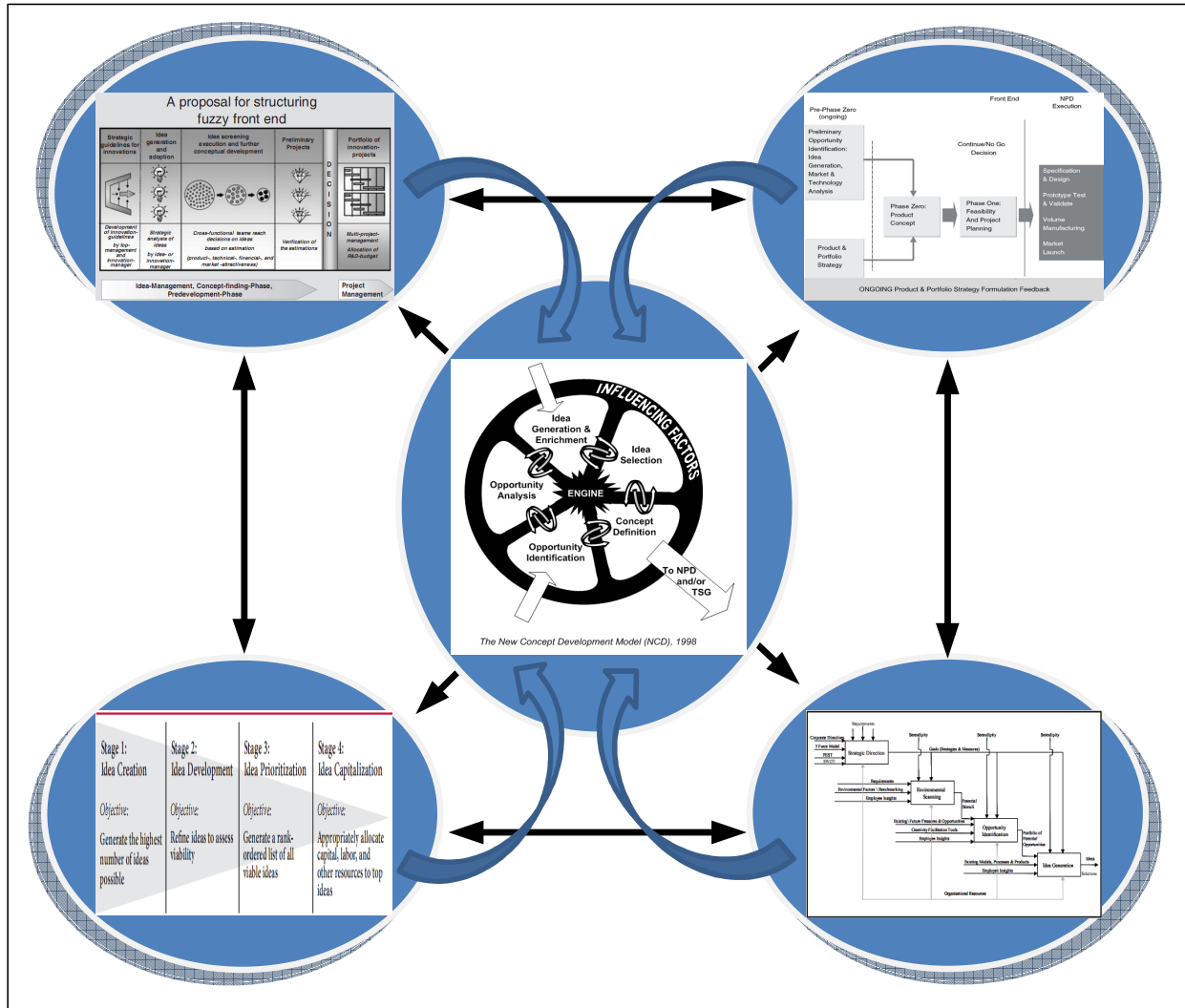
!!! På afdelingen bruger de et projektstyrings program ved navn ARTEMIS - Kunne bruges i vores koncept stadie, koncepterne projektet. Hør interview fra min 33.20 til 39.20 !!!

Appendix 8 – Best Practice Respondents

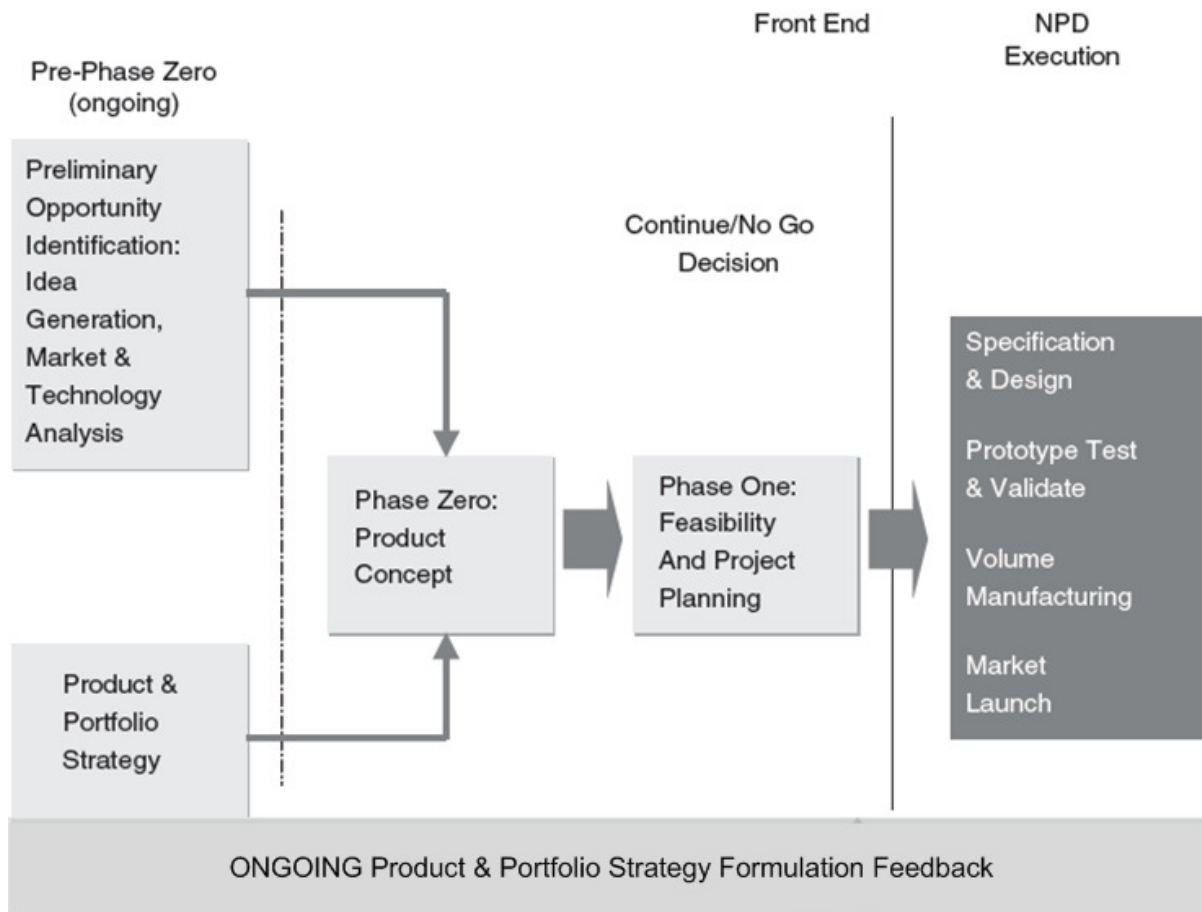
Web bliver lagt som A3 i stedet for denne side

Appendix 9 – Choice of Appropriate System for Handling Ideas

Appendix 10 – Visualised Combination of the FEI Models

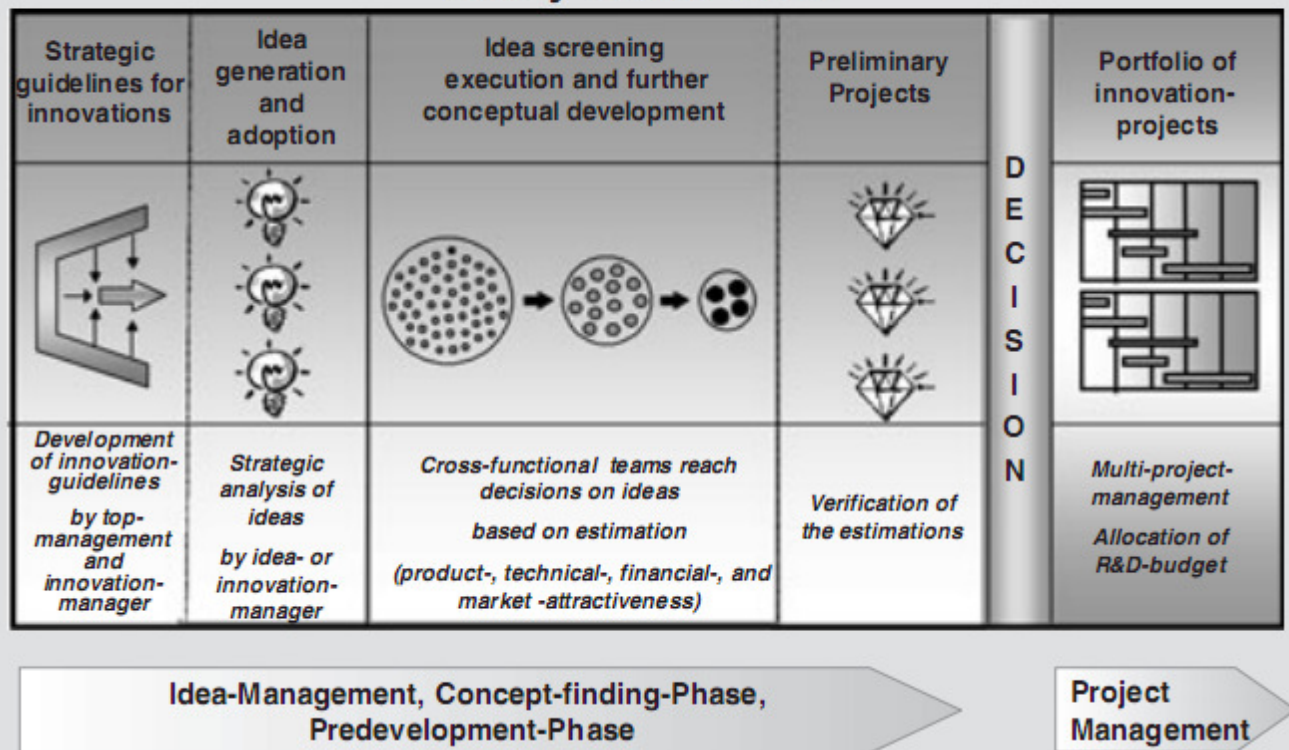


Appendix 11 – The Four FEI Models

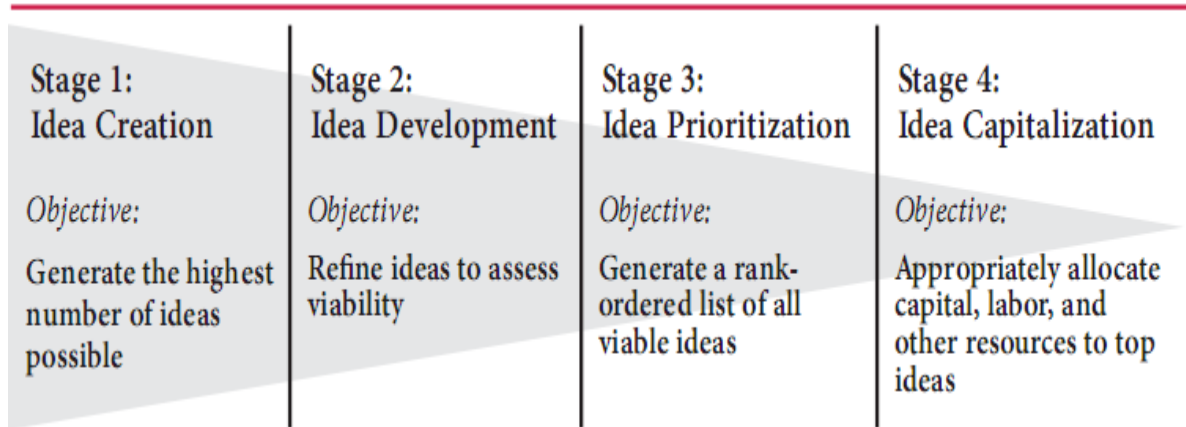


A Model of the front end of NPD (Khurana and Rosenthal 1998)

A proposal for structuring fuzzy front end



Organizing the Fuzzy Front End of the Innovation Process, Boeddrich (2004)



Stages of Collective Innovation, Slawsby (2008)

Appendix 12 – AAS Gaps and Fits

Positive	Negative
Engine	
<i>Leadership</i>	
Establishment of a centre-management structure to improve collaboration and communication	A need for clear communication and continuous support for innovation. Both from the hospital management as well as from politicians (Region Nordjylland)
Resources (time) can be obtained to focus on developing ideas	Demystify the term and many facets of innovation
Newly established focus on communicating success stories	Explain the importance of an innovative culture
Intense and successful focus on external funding	Time to have the ideas delivered the right places
Managers support innovation	
<i>Culture / Internal Environment</i>	
Awareness and desire of establishing an innovative culture	The culture does not support innovation and creativity
Employees desire to be emotionally committed to a project	Bureaucratic and hierarchy is an obstacle- specially for employees with no managerial responsibilities
Some focus on user-driven innovation	People feeling and being treated as inferior
	The culture does not encourage risk taking and taking changes to the desired degree
	Not sufficient openness and trust to share and discuss ideas with anybody (also related to hierarchy and bureaucracy).
<i>Strategy</i>	
Correlation between the hospitals strategy and the innovation strategy	Poor communication of the innovation strategy (and strategy in general)
The overall strategy supports innovation	Lack of concrete strategic guidelines (not communicated to the employees)
Goal are set	Goals are not as aggressive or specific as desired

Positive	Negative
Influencing Factors	
Management awareness of the employees as the organisations' most valuable asset.	No common procedures/possibilities for knowledge sharing across the organisation.
Focus on creating groups for different purposes.	No immediate overview of technological capabilities of the organisation
Keeping track of employees' competences by usage of databases	Pessimistic attitude towards changes due to external pressure
Cooperation with other hospitals and some private companies to achieve external inspiration.	Employees do not identify problems/improvement possibilities of own routines. They desire insight from other hospitals/companies.
Opportunity Identification and Analysis	
Organisational capabilities regarding opportunity identification already present within the research environment and these could be used	Role and purpose of Innovation Forum is not defined according to opportunity identification and analysis
	Opportunities within the organisational borders are not intentionally identified
	Structural and managerial opportunities within private companies are not sufficiently identified
Idea Generation and Enrichment	
There is a good foundation for idea generation as the employees currently have lots of ideas	Ineffectual marketing of existence and function of the Idea-Clinic
	No procedures for handling ideas (Coordination, formality, feedback, infrastructure)
	No cross-organisational idea development (Input on the idea, refinement)
	Insufficient resources to handle the desired processes of the Idea-Clinic
Idea Selection	
Use an extensive network of experts	No internal systemised nor structured procedures for selecting ideas
Use competence-based evaluation	Roles of idea selectors not clearly defined
Concept Definition	
An organisational capability regarding a project management system	No superior project execution guidelines

Appendix 13 – The Complete NCD Toolbox

Engine
<ul style="list-style-type: none"> ○ Stimulate interaction by having managers that are active on the system <ul style="list-style-type: none"> ▪ Leaders maintain constancy of purpose ▪ Buy-in from top managers is a must ▪ Financial and psychological support from top-management ○ Recognise contributors with prizes and rewards ○ Have “people-centric” features (to get people into the system, and to provide user-friendliness) ○ Have “enterprise-centric” features (motivation should be money and play with stocks) ○ One resource must be dedicated to handling and supporting the system ○ Marketing the system and the events can take place outside the system ○ 1st, 2nd and 3rd base innovation. Employee driven innovation must be mastered before customer driven and before competitor driven innovation. 2nd and 3rd base innovation benefits the innovation process but is more difficult to handle since it involves external parties. ○ Early involvement of executive champions ○ Communities of practice ○ Workplace where communication between employees is in focus (through IT or a physical space) ○ Set aggressive goals ○ Create a culture that encourages innovation and creativity
Influencing Factors
<ul style="list-style-type: none"> ○ Have the ability to execute the strategy or plan effectively and quickly when the environment changes
Opportunity Identification
<ul style="list-style-type: none"> ○ Focused Events ○ Ongoing events (review teams will be the same business teams each time) ○ One-week problem solving events ○ Get only problems from customers, not ideas and
Opportunity Analyses
<ul style="list-style-type: none"> ○ Strategic framing ○ Market segment assessment ○ Competitor analysis ○ Customer assessment ○ Collective analysis – Web 2.0
Idea Generation and Enrichment
<ul style="list-style-type: none"> ○ Focused Events ○ Periodic campaigns ○ Time limited events (no shorter than 14 days) ○ Collaboration ○ At least one stakeholder must be responsible for each event ○ Anonymity ○ Ideas must be tagged with keywords ○ Peer rating ○ Peer review ○ Closed online brainstorm sessions ○ Very simple blog and chat can constitute the entire system <ul style="list-style-type: none"> ▪ Blog for focused innovation ▪ Chat for open discussions about problems and ideas

- E-mail directory based on people's knowledge and areas of expertise. Send direct e-mails to the expert.
- Unscheduled time is necessary
- Job rotation – build network
- Team based brainstorm
- Idea creator should define the idea once comments have been made. Otherwise idea creator should appoint people to the review team.

Idea Selection

- Collaboration in the review process
- Structured review process with consistent and transparent feedback times
- Feedback systems can be automatic with SMS's and E-mail
- Not only financial evaluation
- Screening team must consist of individuals with high Meyers Briggs preferences for intuition and thinking
- Prediction market (stock trading)
- Requirements to idea should be decided before launching an event

Concept Definition

- Invite external parties to evaluate concept

Appendix 14 – Should-Be Rating

