



# KOMPETENSUTVECKLING INNOVATION & FÖRNYELSE

Bakgrund, innehåll och upplägg

## SAMMANFATTNING

Chefers betydelse för att innovation ska uppstå är mycket stort. Att stötta chefer i ledarskap för innovation är därför viktigt.

Innovation & Förnyelse är en kompetensutveckling bestående av tre olika moduler för chefer inom hälso – och sjukvården. Syftet är att stärka chefers kunskap om och förståelse för innovation, innovationsledning, förnyelse och förändring. Efter kursens slut ska deltagarna förstå hur de bättre kan leda och driva innovationsarbete och förändring i sina verksamheter.

Sophia  
Wirahadikusumah  
Renemar & Yvonne  
Ström Åkerblom  
Enheten för forskning och  
innovation

## Innehåll

1 Om kompetensutvecklingen .....	2
1.1 Bakgrund till valet av kompetensutveckling .....	2
2 Upplägg och innehåll .....	3
Modul 1 Innovation och innovationsledning.....	4
Modul 2 Ledarskap för innovation & implementering .....	4
Modul 3 Kommunikation för innovation .....	4
Coaching/bollplank mellan modulerna .....	4
Arbetsbok med praktiska övningar att använda mellan modulerna .....	5
3 Inför kompetensutveckling – uppfattning om nuläge .....	5
3.1 Utskick och uppgifter inför start.....	6
3.2 Innovationsinitiativ/arbetsområde .....	6
4 Utvärdering efter kompetensutvecklingens slut.....	7
5 Källor: .....	9
Böcker.....	9
Vetenskapliga artiklar och elektroniska källor .....	9

# Kompetensutveckling Innovation & Förnyelse - bakgrund, upplägg och innehåll

## 1 Om kompetensutvecklingen

Innovation & Förnyelse är en kompetensutveckling bestående av tre olika moduler för chefer inom hälso – och sjukvården. Syftet är att stärka chefers kunskap om och förståelse för innovation, innovationsledning, förnyelse och förändring. Efter kursens slut ska deltagarna förstå hur de bättre kan leda och driva innovationsarbete och förändring i sina verksamheter.

Teori varvas med praktik och deltagarna väljer ut ett eget område att arbeta med ifrån sin egen arbetsvardag. Fokus ligger på att sätta i gång och testa kunskaperna direkt på de egna initiativen för att sedan reflektera över lärdomarna. Coaching mellan modulerna erbjuds för att möjliggöra tankar, reflektion och idéer kring det egna arbetet.

### 1.1 Bakgrund till valet av kompetensutveckling

I dagens föränderliga omvärld och arbetsliv behöver vi kunna ställa om snabbt och anpassa oss, verksamheten efter nya, förändrade förutsättningar. Exempelvis går utvecklingen av medicinsk teknik mycket snabbt och när ny medicinteknik når hälso – och sjukvården behövs effektiva implementeringsstrategier och en kultur för kreativitet och genomförande. Med andra ord behöver det finnas en beredskap för att ta emot nya produkter, tjänster och etablera nya arbetssätt.<sup>1</sup>

Chefers betydelse för att innovation ska uppstå är mycket stort. Att stötta chefer i ledarskap för innovation är därför viktigt. Chefer behöver kunna facilitera förändring och leda medarbetare genom implementationer av nya produkter, tjänster och arbetssätt. OPSI (Observatory of Public Sector Innovation) lyfter vikten av att ge chefer och medarbetare

---

<sup>1</sup> Organisationens förmåga och/eller beredskap för förändring definieras enligt Weiner som ”the extent to which organizational members are psychologically and behaviorally prepared to implement organizational change” (Weiner et al., 2008, s. 381)

möjlighet att kontinuerligt utveckla sin kompetens och kreativa självförtroende. Detta för att kunna experimentera, arbeta innovativt och testa nya lösningar.<sup>2</sup>

Ledarskapets vikt för innovation lyfts även i ISO-standarderna för innovationsledning, ISO 56002 kultur för både kreativitet och genomförande som avgörande.

Enligt innovationsforskare Leif Denti kännetecknas den innovativa kulturen av en kultur som uppmuntrar risktagande, kreativitet och en vilja att ifrågasätta status quo. Denti menar att chefer och ledare är portvakterna för denna kultur och att en organisation, genom ett aktivt innovationsledarskap, kan få mycket att hända.<sup>3</sup>

Med förändring kommer också känslan av förlust och osäkerhet.<sup>4</sup> Att leda förnyelse och förändring kräver att chefen/ledaren kan etablera psykologisk trygghet för att medarbetarna ska känna sig trygga i att lämna tidigare överenskomna rutiner och engagera sig i nya beteenden och arbetssätt.<sup>5</sup> Att skapa goda relationer och bygga förtroende är därför helt avgörande. Det gör det möjligt för en arbetsgrupp att jobba som ett team och ta kollektivt ansvar.<sup>6</sup>

Patricia Shaws tankar runt konversation och ledares förmåga att facilitera samtal har inspirerat upplägget och modulen om kommunikation.<sup>7</sup>

Även innovationsforskare och innovationslektor Anders Wikström betonar vikten av att omvärdera och reformera möteskulturen, särskilt inom offentlig sektor. Han betonar att skapa tid för reflektion och säkerställa att möten verkligen bidrar till framsteg, är centralt för att främja innovation.<sup>8</sup>

Ovan nämnda källor är ett axplock av den litteratur och forskning på området som ligger till grund för upplägget i kompetensutveckling för innovation & förnyelse. Innehåll och upplägg har formats inom ramen för det Vinnovafinansierade projektet *Från nuläge till nyläge: Samverkan för innovation i hälso – och sjukvården*.

## 2 Upplägg och innehåll

---

<sup>2</sup> [handbok-i-innovationsresans-tre-steg.pdf \(vinnova.se\)](#)

<sup>3</sup> Denti, Leif och Krueger, Martin (2022) Innovationspsykologi

<sup>4</sup> Shanley, C (2007), Management of change for nurses: Lessons from the discipline of organizational studies

<sup>5</sup> Kavanagh, M. H., & Ashkanasy, N. M. (2006). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British Journal of Management*, 17(Suppl 1), S81–S103

<sup>6</sup> Bowen, D. E., & Inkpen, A. C. (2009). Exploring the Role of "Global Mindset" in Leading Change in International Contexts. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45(2), 239-260. <https://doi.org/10.1177/0021886309334149>

<sup>7</sup> Shaw, Patricia (2002) *Changing Conversations in Organizations A complexity approach to change*, London

<sup>8</sup> Anders Wikström (2024) Under kursen "*leda och organisera för förnyelse och transformation*" som ges av partnerskapet LOFT i samarbete med SKR & Adda. Anders Wikström är innovationsforskare och innovationslektor vid akademien för innovation, design och teknik vid Mälardalens universitet

## **Modul 1 Innovation och innovationsledning**

- Vad är innovation och innovationsledning
- Skillnader mellan projektledning, innovationsledning, förbättringsarbete och innovation
- Definitioner och begrepp
- Det egna innovationsinitiativet

[Kompetensutveckling-innovation-och-fornyelse-modul-1.pdf](#)

## **Modul 2 Ledarskap för innovation & implementering**

- Innovativt och framtidsinriktat ledarskap
- Skapa en kultur för kreativitet och genomförande
- Psykologisk trygghet
- Att implementera något nytt
- Identifiera beteenden som krävs för att göra plats för det nya
- Implementeringsteorier (COM-B och Veta – kunna – vilja modellen)

[Kompetensutveckling-innovation-och-fornyelse-modul-2.pdf](#)

## **Modul 3 Kommunikation för innovation**

- Olika sätt att se på kommunikation
- Kommunikation som främjar rika och öppna samtal som skapar trygghet
- Frågetyper som hjälper oss att ställa frågor mer medvetet
- Från traditionell problemanalys till värdesättande analys
- Värdeskapande frågor

[Kompetensutveckling-innovation-och-fornyelse-modul-3.pdf](#)

## **Coaching/bollplank mellan modulerna**

- Valfritt mellan modulerna där deltagarna till exempel:
- Får möjlighet att lyfta sådant som sker i arbetsgruppen under det egna innovationsinitiativet

- Får tankar och idéer om nästa steg
- Får hjälp med att fundera över och formulera det tänkta värde som innovationen/förändringen kommer att innebära

## **Arbetsbok med praktiska övningar att använda mellan modulerna**

[Kompetensutveckling-Innovation-och-fornyelse-arbetsbok-1.pdf](#)

[Kompetensutveckling-Innovation-och-Fornyelse\\_Arbetsbok-2.pdf](#)

## **3 Inför kompetensutveckling – uppfattning om nuläge**

En enkät med ett antal frågeställningar skickas ut till deltagarna innan start. Enkäten syftar till att fånga upp nuvarande kunskap och förförståelse av ämnet innovationsledning. Detta för att få en möjlighet att anpassa innehållet utefter deltagarnas förförståelse.

### **1.Vilken är din utbildningsnivå?**

Gymnasieutbildning

Yrkeshögskoleutbildning

Högskoleutbildning

Avancerad högskoleutbildning (Magister- eller doktorsexamen)

### **4. Hur länge har du arbetat i din nuvarande yrkesroll?**

Mindre än 1 år

1 - 3 år

4 - 6 år

7 - 10 år

Mer än 10 år

**5.Hur skulle du beskriva dina kunskaper om innovation?**

**6.Vilka specifika metoder eller angreppssätt (om några) har du tidigare använt för att främja innovation på din arbetsplats?**

**7.På en skala från 1 - 10, där 1 är "inte alls självsäker" och 10 är "mycket självsäker" hur bedömer du din förmåga att leda innovationsarbete?**

**8.Ungefär hur ofta har du under de senaste 6 månaderna lett aktiviteter med syfte att främja innovation i ditt arbete?**

Inte alls

1 - 2 gånger

Minst en gång i månaden

Flera gånger i månaden

Flera gånger varje vecka

Jag gör det varje dag

**9.Vilka utmaningar upplever du idag att din verksamhet står inför när det gäller att främja innovation och förnyelse?**

### **3.1 Utskick och uppgifter inför start**

[Praktisk-information-infor-kompetensutveckling-Innovation-och-fornyelse.pdf](#)

### **3.2 Innovationsinitiativ/arbetsområde**

Hälso- och sjukvården står inför ett stort skifte. Detta innebär att vi behöver tänka och framför allt göra på nya sätt. Några av de trender och utmaningar vi ser är förändringar i:

- Demografin med en åldrande befolkning
- Vi flyttar ut delar av vården från sjukhuset hem till patienterna (Egenmonitorering)
- Den medicintekniska utvecklingen går allt snabbare, där vårdprofessionens expertis efterfrågas mer och mer

- Ny teknik som hjälper individen att hålla koll på sin hälsa

Fundera över ett avgränsat område (som behöver förnyas/utföras på ett annat sätt) i din vardag som kopplar till någon av dessa eller andra stora trender du ser. *Tänk på att det ska vara ett område där du själv har mandat att snabbt kunna ändra, navigera och jobba med.* Ta med dig dina tankar till vår första träff.

Sätt ord på ditt arbete Det är viktigt att du sätter ord på ditt arbete, varför det är viktigt för dig och vad det är som kommer att vara nytt eller förnyat som en konsekvens av det:

- Jag kallar mitt arbete för:
- Mitt arbete handlar om att:
- Genom att välja detta arbete vill jag:
- En risk jag ser med mitt arbete är:

## 4 Utvärdering efter kompetensutvecklingens slut

Utvärderingen syftar till att undersöka förflyttningen av deltagarna kunskap och kompetens kring innovation och förnyelse.

**1. Hur skulle du beskriva dina kunskaper om innovation och förnyelse efter avslutad kurs?**

***Har dina kunskaper blivit:***

Bättre

Mycket bättre

Oförändrade

**2. På en skala från 1 -10 där 1 är "inte alls självsäker" och 10 är "mycket självsäker" hur bedömer du efter avslutad kurs din förmåga att leda innovationsarbete?**

**3. Hur väl känner du att du har lärt dig relevanta verktyg som kan stärka din förmåga att bidra till innovation?**

Mycket väl

Ganska väl

Väl

Lite väl



Inte alls väl

**3. Vad tänker du kring upplägget av de tre modulerna?** (Teori varvat med reflektion, övningar och exempel)

***Teori varvat med reflektion, övningar och exempel?***

Bra

Mindre bra

Detta hade jag velat ha mer av

Detta hade jag behövt mindre av

***Arbetsbok/material:***

Bra

Mindre bra

Detta hade jag velat ha mer av

Detta hade jag behövt ha mindre av

**3. Coaching/bollplank mellan modulerna**

**Om du deltagit, hur nöjd är du med det/de tillfällen du deltog?**

Mycket bra

Bra

Mindre bra

**Om du inte deltagit; vad var anledningen till det?**

Jag hann inte

Det kändes inte aktuellt

Annat \_\_\_\_\_

**4. Hur upplever du tiden/omfattningen av den teoretiska delen av kompetensutvecklingen? (3 X 2 timmar)**

**5. Hur upplevde du kursledarnas förmåga att förmedla innovation och förändring?**

## 5 Källor:

### Böcker

Bergman, Bo & Klefsjö, Bengt (2020). *Kvalitet från behov till användning*. Sjätte upplagan Lund,

Bridges, William & Bridges Susan, (2017), *Managing transitions: Making the most of change*, Nocholas Breal Publishing

Denti, Leif & Kreuger, Martin (2022) *Innovationspsykologi: Nyckeln till det kreativa ledarskapet*, Sanoma utbildning

Hallin, Anna, Olsson, Anna, Widström, Maria (2019), *Förändringsledning*, Studentlitteratur

Hasson, H & Thiele Schwatz, U (2023),  
*Implementeringsboken : så inför du nytt som gör nytta*

Heifetz, R. A., Linsky, M., & Grashow, A. (2009). *The practice of adaptive leadership*. Harvard Business Review Press

Grant, A (2021) *Öppet sinne : kraften i att veta vad du inte vet*, Akademius förlag

Kelley, Tom (2005) *The ten faces of innovation*, Doubleday

McKeown, M (2012). *Adaptability: The art of winning in an age of uncertainty*, Kogan Page Ltd

Pink, Daniel (2018) *Drive : the surprising truth about what motivates us*

W. Chan, Kim & Mauborgne, Renee, (2015), *Blue Ocean strategy – skapa nya marknader utan konkurrens*, Liber

Kotter, John P, (2014), *Accelerate: Building strategic agility for a faster moving world*, Harvard business review press

### Vetenskapliga artiklar och elektroniska källor

Balogun and Hope Hailey (2014) Landing transformational change  
[2014-landing-transformational-change\\_2014\\_tcm18-16180.pdf \(cipd.org\)](#)

Balogun, Hope Hailey and Cleaver (2015) Landing transformational change: Closing the gap between theory and practice  
[landing-transformation-change\\_2015-gap-theory-practice\\_tcm18-9050.pdf \(cipd.org\)](#)

Edmondson, Jang, Casciaro (2019) Harvard Business Review: What Cross-Silo leadership looks like  
[What Cross-Silo Leadership Looks Like \(hbr.org\)](#)

Denti, leif (2011) Leadership and innovation: How and when do leaders influence innovation in rnd teams?  
[Leadership and Innovation in R&D Teams \(gu.se\)](#)

Gino, F (2018) Harvard Business Review, The business case for curiosity, [The Business Case for Curiosity \(hbr.org\)](#)

Kotter, John P Change and Innovation in Healthcare: Findings from Literature  
[Leading Change.pdf \(multiscreensite.com\)](#)

Motivation.se, Sveriges ledarskapssajt (2014) Denti,  
[Psykologin avgörande för innovation \(motivation.se\)](#)

Observatory of public sector innovation (Ops) Innovationshandboken: Din resa i tre steg för att förverkliga deklARATIONEN om innovation i offentlig sektor  
[handbok-i-innovationsresans-tre-steg.pdf \(vinnova.se\)](#)

Shaw, Patricia, FROM CHANGING CONVERSATIONS IN ORGANIZATIONS: A COMPLEXITY APPROACH TO CHANGE.  
[Shaw\\_chap\\_7.pdf \(b-m-institute.com\)](#)

Wikström, A & Heath, C (2022) Ledning och styrning för innovation och förnyelse En rapport från kommunledningspartnerskapet LOFT 2022

[CARL H Ledning-och-styrning-för-innovation-och-förnyelse.pdf](#)