

Varför innovera och inte bara göra mera?

Om innovation i offentlig sektor



GOVERNO 

Governo är ett managementkonsultbolag som har en vision om ett attraktivt samhälle i takt med framtiden. Samhället är i ständig rörelse. På ett ögonblick kan verkligheten komma ikapp, och passera, även de mest visionära.

Därför tror vi att samklangens med framtiden är viktigast av allt. Vi tror på en offentlig sektor som driver utvecklingen snarare än följer den. Och om den offentliga sektorn ska vara en förebild, måste den hela tiden vara i rörelse.

Varför innovera och inte bara göra mera?

Om innovation i offentlig sektor

| | | |
|---|--|----|
| 1 | Förord..... | 3 |
| 2 | Innovation – vad är det nya? | 5 |
| 3 | Vi behöver innovationer..... | 9 |
| 4 | Hur vi möjliggör fler innovationer | 13 |
| 5 | Bygg en mer innovativ organisation!..... | 27 |

V arför innovera och inte bara göra
mera kan man undra. Vi hoppas
kunna ge vissa svar och inspirera
dig att stärka innovationskraften i din
verksamhet!

Förord

Hur skapar vi dagens och morgondagens offentliga verksamheter? Verksamheter som erbjuder tjänster av hög kvalitet utifrån de behov som medborgare, kunder och företag har? Organisationer som förmår hantera de stora samhällsutmaningar som ligger framför oss?

Vi menar att en del av svaret ligger i förmågan att möjliggöra fler innovationer – att skapa och omsätta innovationskraft.

De senaste åren har vi på Governo arbetat med innovationskraftsfrågor och tillsammans med många organisationer över hela landet diskuterat hur innovationsförmågan kan utvecklas.

Innovation sker inte av sig själv. Det krävs struktur, kunskap och riktning. Det finns inget enkelt, samlat recept som fungerar för alla typer av organisationer – men vi ser flera gemensamma faktorer som löper genom de organisationer vi arbetat med.

Genom den här skriften vill vi dela med oss av några av våra lärdomar och reflektioner för att skapa förändringslust! Vår förhoppning är att du får inspiration att stärka innovationskraften i din organisation.

Lycka till!

Stockholm, februari 2015
Sofie Arvidsson, Karin Hovlin, Sabina Rodén

Allt fler talar om innovationer i offentliga verksamheter. Men vad är det egentligen? Är det så att begreppet innovation bara är ett modeord eller innebär det något faktiskt nytt?

Innovation – vad är det nya?

På Governo ser vi att frågan om offentlig sektors innovationskraft rört sig allt högre upp på agendan. Nu är innovation inte längre något som främst diskuteras i ett tillväxt- och näringslivsperspektiv.

Fler närmar sig begreppet innovation och det finns en vilja att ta nya – mer radikala – grepp. Vi ser därför också att det finns ett stort sug efter kunskap och vägledning: Vad innebär innovation för vår organisation? Vad är det för frågor vi behöver jobba med? Hur går vi från teori till praktik?

Innovation definieras ofta som något helt nytt eller väsentligt förbättrat. En innovation är något som har omsatts i praktiken och som svarar mot ett behov, en efterfrågan på en marknad. Marknaden kan vara en offentlig marknad och värdet behöver inte nödvändigtvis mätas i pengar. Det kan även handla om den medborgar-, kund- eller samhällsnytta som innovationen medför. En väsentligt förbättrad tjänst eller produkt som inte används av någon (inte tillför någon nytta) är ingen innovation.

"Innovation handlar om nya eller bättre sätt att skapa värden för samhälle, företag och individer. Innovationer är nya lösningar som svarar mot behov och efterfrågan i vardagen och omvärlden. Värdet uppstår i nyttiggörandet och tillämpningen av en idé. Värdet kan uppstå i många former – ekonomiska, sociala eller miljömässiga." (Förutsättningar för innovation, SKL, 2014)

Hur ser innovationer i offentlig sektor ut?

Det finns olika typer av innovationer, även om gränsen mellan dem inte alltid är skarp. Det rör sig om nya varor och tjänster, om nya sätt att organisera verksamheter eller om nya metoder och processer för att producera varor och tjänster.

Ett exempel på helt ny organisation är de Servicekontor som Skatteverket, Försäkringskassan och Pensionsmyndigheten har skapat för att förenkla för medborgare och företag.

Aktivitetskort på nätet (ApN) är ett annat exempel på en tjänsteinnovation som utvecklades i Umeå kommun för att förenkla närvarorapporteringen för föreningar (se <http://www.umea.se/aktivitetskort>).

Ett tredje exempel är den processinnovation som utvecklingen av en effektiv vårdkedja vid Medicin och Rehabiliteringskliniken, Piteå Älvdals sjukhus, innebar (se ruta sida 18). Där arbetade alla inblandade yrkeskategorier tillsammans med patient och anhöriga mot samma vårdmål. I samtliga dessa fall finns en tydlig och identifierad nytta – ett värde – för kunden.

Vad skiljer då innovationsarbete från löpande utvecklingsarbete? Är det inte bara ett nytt ord för förändring, förbättring och utveckling? Vi tycker att det är viktigt att betona att det faktiskt är en skillnad.

Ytterst handlar det om graden av radikalitet. Innovation är något som är väsentligt nytt. Det skiljer sig avsevärt från hur man tidigare gjort: ett väsentligt nytt sätt att lösa en utmaning. Ett löpande kvalitetsarbete eller utvecklingsarbete öppnar inte alltid upp för mer radikal förnyelse som kan innebära att vända upp och ner på befintliga strukturer, att tänka helt utanför och också ifrågasätta gällande ramar. Att innovera innebär att spänna bågen och ta höjd för genomgripande förändringar.

Men ett utvecklingsarbete kan givetvis också leda till innovationer. En innovation kan uppstå som en mer isolerad engångshändelse – ett stort kliv. En innovation kan också uppstå som ett resultat av flera på varandra liggande förändringar – flera små steg – som tillsammans utgör en innovation.

Dessa små utvecklingssteg – som i sin enskildhet kanske inte är så radikala – kan i backspegeln visa sig tillsammans ha lett till en eller flera innovationer. I början av en innovationsprocess är det därför sällan en organisation vet var den kommer att landa. Kommer det att bli en förbättring, eller kommer det att bli en helt ny tjänst eller vara? Resultaten och effekterna kanske inte heller visar sig förrän flera år senare.

Som vi nämnt tillkommer inte innovationer av sig själv. Det krävs struktur, kunskap och riktning. Det finns inget enkelt, samlat recept som fungerar för alla typer av organisationer.

I den här skriften delar vi med oss av några av våra lärdomar och reflektioner: Vilka är de viktigaste framgångsfaktorerna? Vilka är hindren? Och hur kan en organisation i praktiken arbeta för att skapa en mer innovativ organisation?

Innovationer är en viktig pusselbit för att möta flera stora samhällsutmaningar. Vi har inte råd att inte innovera!

Vi behöver innovationer

Behoven av att innovera i offentlig sektor är verkliga. Förändringar i vår omvärld skapar drivkrafter för innovation i offentlig sektor.

Globaliseringen leder till ett ökat konkurrenstryck och en ökad rörlighet inom och utom Sverige. Vi ställs inför nya problemformuleringar – vad är likvärdighet och vad är ett medborgarskap? Vi står också inför globala utmaningar rörande miljö och hållbarhet – hur ska samhället hantera dessa?

Ytterligare en drivkraft är att vi i Sverige, liksom många andra länder, behöver hantera utmaningen som ligger i den demografiska utvecklingen. År 2030 är mer än var femte svensk över 65 år. Hur löser vi finansieringen? Hur säkerställer vi kvalitet?

Att vi medborgare blivit bättre, tydligare och skarpare kravställare utgör också en viktig drivkraft för innovation i offentlig sektor.

Omvärldens förändringar ställer krav på innovation



Sammantaget gör dessa utmaningar att offentlig sektor måste klara av att göra mer, att arbeta smartare och att prestera bättre – utan att ha tillgång till mer resurser.

Kan innovationer vara lösningen på alla samhällsutmaningar? Kanske inte. Men bevisligen innebär förmågan att tänka och göra nytt, att det blir möjligt att leverera tjänster med ökad kvalitet och effektivitet. Att stärka innovationsförmågan är därför en viktig pusselbit för att kunna möta våra framtidsutmaningar.

Konkret innebär det att vi alla måste ta höjd och tänka bortom det vi gör idag. Det räcker inte längre att endast skruva vidare och justera i existerande processer och de sätt vi levererar välfärdstjänsterna på, det vill säga att "bara" göra mera.

Att genomföra små förbättringar är bra. Men vi måste också förmå oss att tänka större. Kan vi ifrågasätta de sätt på vilka vi bedriver verksamheten? Skulle vi kunna göra det på annat sätt?

Många vill skapa en innovativ organisation. Men vi brottas med frågan om hur man ska få det att hända. Här finns inte ett svar eller en universallösning – men det finns gemensamma faktorer och mycket att lära av andra!

Hur vi möjliggör fler innovationer

Hur kan en organisation arbeta för att stärka innovationsförmågan? Vi ser flera gemensamma nämnare i hur offentliga verksamheter har arbetat, oavsett om de är en stor eller liten organisation, myndighet eller kommun eller var i landet man befinner sig. Några har arbetat med alla frågor vi diskuterar i detta kapitel, andra har valt att fokusera på några. Det finns inte ett sätt eller en ordningsföljd som är den rätta. Hur skulle du vilja börja?

Staka ut riktningen – höj ribban!

Vi ser att en förståelse för varför man ska innovera – och vad det innebär i praktiken – är A och O för att få ett gynnsamt innovationsklimat. Med en sådan förståelse i alla delar av verksamheten blir "innovation" inte bara ett nytt modeord utan något som faktiskt har betydelse. Det ges en innebörd för den enskilda medarbetaren i det dagliga arbetet.

Innovativa organisationer genomsyras i alla led av en grundläggande förståelse för organisationens uppdrag, mål och mottagare. Hur ser vårt uppdrag ut? Vilken är vår

vision och målbild? Vem är vi till för? Hur jobbar vi på bästa sätt för att möta våra kunders behov? Med utgångspunkt i vision och uppdrag kan verksamhetens utmaningar ringas in. Vilka utmaningar står vi inför för att kunna utföra vårt uppdrag i dag och i morgon? Vilka behov ska vi möta? Varför kan vi inte bara fortsätta som vi alltid har gjort?

"Man ska veta ungefär vart man ska gå – men man måste också våga göra vissa utsvävningar och prova nytt på vägen"

Det här kan tyckas självklart – att alla vet vad och för vem verksamheten finns till för och också vilka utmaningar som står närmast för dörren. Men kanske är det självklara också det svåra. De flesta organisationer har en vision. Men långt ifrån alla har arbetat med att konkretisera den, att göra den betydelsefull i organisationen som helhet, att ge den inflytande på hur uppdraget genomförs.

Det är tydligt att de organisationer som förmår att innovera också har förmått att skapa denna insikt om visionens mening i alla delar av organisationen. Organisationen har lyckats skapat ett brett engagemang och förståelse kring den enande riktningen. Det betyder något för mig. I stadsdelen Rosengård i Malmö sa en medarbetare följande angående stadsdelens vision:

"För att få 23 000 stolta Malmöbor i Rosengård måste jag börja med mig själv. Är jag stolt över det jag gör?"

Motstånd kräver goda argument

Innovationer och radikala förändringar innebär ofta ett motstånd. Det är jobbigt med förändring! Därför är det extra viktigt att vara systematisk och strukturerad i sitt arbete. Att skapa arbetssätt som öppnar och inte hindrar innovationer. Ett exempel är att arbeta med att ta fram argument för varför en viss förändring krävs och vilken nytta förändringen medför.

Som vi pekade på ovan måste organisationen börja i detta varför – vilka utmaningar står vi inför och varför kan vi inte bara fortsätta på inslagen väg? Vi ser här att goda argument till varför förändring behövs gärna kan komma utanför den egna organisationen. Sådana argument blir inte alltid lika viktiga (eller lätta) att motbevisa eller aktivt motarbeta. En fördel finns om man visar på förändringar i omvärlden, medborgarbeteenden eller ny forskning. Detta gör att vi måste förändra oss (vare sig vi vill eller inte)!

För att skapa förändringskraft krävs också att det går att visa på nyttan. Att synliggöra, dokumentera och förstå vilka effekter som innovationen medfört. Vilka faktiska nyttor har organisation, kund och samhälle fått? Var också kreativ när det gäller hur era analyser kan spridas! Kanske kan era slutsatser visualiseras genom siffror och kalkyler eller ord och bilder? Vissa har använt filmer för att beskriva problem och utmaningar som kunderna står inför. Detta har skapat stort engagemang, förståelse och förändringskraft i organisationen.

"Det behövs goda underlag för att kunna fatta svåra beslut"

Vi vill också betona att det finns ett stort värde att lära både av vad som gått bra och vad som kanske gått snett. Ibland är det kanske mer värdefullt att prata om vad som går att lära av de mindre lyckade exemplen. I Huddinge kommun har man arbetat för att öka förståelsen för sina kunder genom att gräva djupare för att förstå de som inte använder biblioteket.

Omvänd statistik – åskådliggöra ett icke-användande

I Bibliotek Huddinge vänder man på begreppen och arbetar med den målgrupp som inte nås. I Huddinge åskådliggörs och mäts icke-användande av bibliotek, dvs. de som inte nyttjar biblioteken. Något som är tvärtom vad som vanligtvis görs!

Syftet har varit att förstå och få kunskap om de grupper som inte av egen kraft kommit till biblioteken för att därefter kunna skapa riktade insatser för dem. Genom detta har biblioteket kunnat närma sig bibliotekslagens syfte om att biblioteken ska finnas tillgängliga för alla.

Sedan år 2011 har metoderna förfinats och utvecklats. Nu kan icke-besöksstatistiken visas på kartor, genom bl.a. geografiska informationskartor. Med en hög detaljeringsgrad visas de områden där biblioteken inte nyttjas. De visar också bakgrundsfaktorer som ålder, kön, avstånd till bibliotek, avstånd till knutpunkter med mera.

Statistikrapporterna visar även användarmönster på nya sätt så att en förändring i en prioritering/verksamhet kan följas upp och åskådliggöras. Utvecklingsarbetet har gjorts i samverkan mellan många olika discipliner och kompetenser.

Utifrån statistiken kan beslut fattas om förändrade prioriteringar och insatser för att minska icke-användandet och nå ut till fler.

Exempel på insatser som gjorts till följd av de data de fått är läsfrämjande samarbeten med idrottsföreningar, boksamlingar i nya miljöer och ett bokcafé i en hockeyhall. Innovationen får karaktäriseras som en processinnovation och nyttan ligger i en minskande icke-användning av biblioteken bland kommuninvånarna.

Ha kundens fokus!

Att en organisation förmår ha kundens fokus och att arbeta utifrån ett tydligt kundperspektiv är ytterligare en byggsten för stärkt innovationsförmåga. Organisationer som är framgångsrika och som har genomfört förändringar som radikalt har förbättrat kvalitet och/eller effektivitet utgår från en genuin förståelse för kunderna och deras behov.

På relativt kort tid har begreppet kund gjort ett tydligt insteg i offentlig sektor, ett begrepp som tidigare var förbehållet kommersiella verksamheter. Men oavsett vilket begrepp som används för att benämna de verksamheten är till för: brukare, patient, kund, klient eller kanske invånare, gäller det att ha en tydlig bild av vilka dessa är och vilka behov de har.

Återigen kan det tyckas vara banalt – det är väl självklart att alla vet vad och för vem verksamheten finns till och vilka behov de har? Men allt för ofta ser vi att förståelsen inte får effekt på hur vi utför vårt uppdrag. På pappret finns kunskapen och brukarenkäter görs. Men det är inte självklart att de får betydelse för hur uppdraget genomförs.

Även här finns många bra exempel på verksamheter där djup förståelse för användaren eller kunden också har lett till innovationer. Ett exempel är Skatteverkets arbete där de genom djupintervjuer och analyser av beteendemönster fått en ny förståelse för medborgare och företagares behov. Ett annat exempel är arbetet med att utveckla en effektiva vårdkedja vid Piteå Älvdals sjukhus.

En effektiv vårdkedja – med patienten i centrum

Vid Piteå Älvdals sjukhus var medelvårdtiderna på rehabiliteringsavdelningarna mycket långa. Det innebar höga kostnader för landstinget, såväl som utmaningar för personal och olägenheter för patienterna. För att ändra situationen förändrades vårdkedjan så att alla inblandade yrkeskategorier skulle arbeta tillsammans med patient och anhöriga mot samma vårdmål.

I den utvecklade vårdkedjan står patienten i centrum. När patienten skrivs in på avdelningen startar planeringen av hela vårdtiden och alla berörda deltar i denna process, även patient och anhöriga. I processen har man tydliggjort och strukturerat arbetssätt och rutiner. Fokus är på fakta – snarare än värderingar – där en gemensam rapportering enligt en strukturerad kommunikationsmodell SBAR (Situation, Bakgrund, Aktuellt tillstånd, Rekommendation) används. Helhetsperspektivet, där samtliga vårdgrupper – teamet som helhet – har roller, är betydelsefullt. Vid gemensamma morgonmöten där sjuksköterskan har huvudansvaret sker gemensam planering för patienten. Undersköterskor tar också mer ansvar för vården och bistår med dokumentation och riskbedömningar.

Innovationen har genererat betydande nyttor. Bedömningen från landstinget är att de har sparat cirka 2 800 vårddygn/år motsvarande 8-9 vårdplatser på en enhet med totalt 98 vårdplatser. Till det kommer givetvis de nyttor som tillfaller patienterna själva som får kortare tid som de behöver vistas på sjukhuset. Även personalen är mycket positiva till utvecklingen och har fått ett större inflytande, delaktighet och arbetstillfredsställelse.

Öppna för kreativa krockar

Innovation kräver nya perspektiv och sker i samspel mellan människor. De uppstår inte i isolering eller i ett vakuum. Innovationer föds ofta i mötet mellan olika kompetenser och perspektiv. Vi behöver stöta och blöta tankar och idéer med varandra, möta andras vinklar och se frågor ur flera – och nya – perspektiv. Genom dessa "kreativa krockar" finns goda förutsättningar att skapa nytt. Krockarna kan skapas på många olika sätt.

Det handlar exempelvis om att skapa mångfald i teamen som arbetar med en fråga. Detta kan exempelvis ske genom att blanda kompetenser och organisationer. Hur ser vi till att frågor blir belysta från olika vinklar? Det handlar om att etablera strukturer för att både identifiera problem och att hitta lösningar.

Ett annat sätt är att skapa systematik för att lära av andra, såväl inom som utom organisationen. Vi ser att detta ofta är svårt att få till i praktiken. Det är lätt att bli inspirerad, men att lära av andra och utifrån detta genomföra en förändring är mer ovanligt. Ibland är det kanske till och med svårare att lära av andra inom den egna organisationen? Det borde ju faktiskt vara precis tvärtom: det är enkelt att sno bra idéer! Vi verkar ju just inom offentlig sektor där väldigt mycket är offentligt. Smarta lösningar kan delas till andra utan hinder, vilket lärande organisationer är bra att ta tillvara på. Vad har kollegorna på en annan avdelning gjort, i en annan organisation, i vårt grannland eller på andra sidan Atlanten? Ta in omvärlden, både nära och långt bort.

Det är inte svårt att göra utblickar till en självklarhet. Forma samarbeten med forskare, näringslivet eller andra offentliga verksamheter (inom eller utom organisationen). Våga mötas över verksamhetsgränser och skrän, uppmuntra det, följ upp det! Särskilt viktigt är det att möta medborgare och kunder. Hur kan vi tillsammans förbättra vår verksamhet?

En metod för lärande – Action Innovation

Governo har utvecklat en metod för ett gemensamt lärande: Action Innovation. Det är ett sätt att lära och bygga kunskap om innovationsarbete. Metoden har utvecklats tillsammans med forskare på Handelshögskolan i Stockholm och Linköpings universitet. Action Innovation bygger på sk. action learning som är en form av aktivt lärande, genom att se och göra i praktiken. Kunskapsutveckling sker genom "andras blickar på oss och våra blickar på andra".

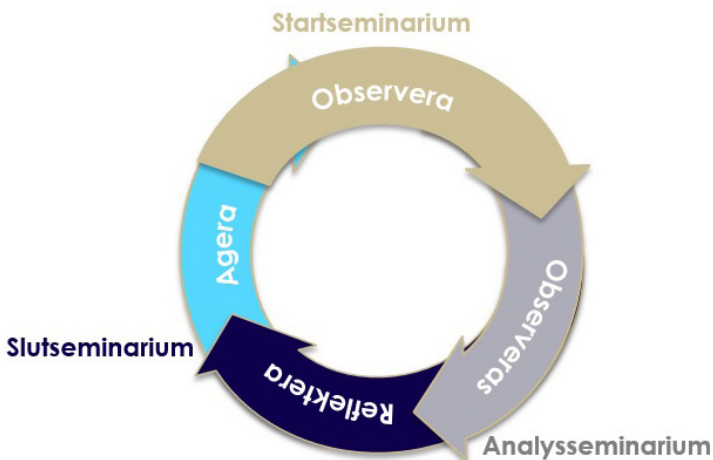
I metoden deltar ett antal verksamheter med varsitt team om 3-5 personer. Antingen representerar de delar av en och samma organisation, eller så kommer de från olika organisationer. Centralt är dock att det är olika verksamheter som möts och studerar varandra: verksamheter som kanske vanligtvis inte har kontakt. Hittills har vi arbetat med team från olika delar av offentlig sektor men det skulle givetvis vara lika möjligt att ha med team från näringslivet eller det civila samhället.

Teamen studerar varandra i en strukturerad process där de besöker varandra för att lära mer om exempel på innovation och mer generellt om organisationernas innovationsarbete. Vid de senaste omgångarna har teamen besökt varandra vid två skilda tillfällen. Deltagarna får möjlighet att spegla den egna verksamheten i en annan verksamhet och låta någon annans verksamhet speglas i den egna. Inför, mellan och efter fältarbetena genomförs gemensamma seminarier för samtliga deltagare.

Vid dessa seminarier delar deltagarna med sig av sina resultat och reflekterar gemensamt. Detta gemensamma kunskapsbyggande där dialoger och reflektioner görs tillsammans, är en central del i att få till stånd lärande och insikter som är bestående.

Under de senaste åren har ett trettiotal organisationer eller verksamheter deltagit i metoden. Och deltagarna är varje gång förvånade över resultaten. Vi tror att nyckeln ligger i det aktiva deltagandet och det gemensamma angreppssättet där deltagarna tillsammans studerar, reflekterar och bygger kunskap.

"Arbetet med att spegla och speglas har varit fantastiskt och har åskådliggjort mycket som vi nu tar med oss in i verksamhetens fortsatta arbete."



Hylla misslyckanden

Den förändringstakt som råder i samhället idag är hög. Det kräver att organisationerna och medarbetarna förmår att hantera detta, både organisatoriskt och kompetensmässigt. Att arbeta i en organisation vars verksamhet är under ständig förändring kräver ett särskilt förhållningssätt. Det menar vi är en del i att ha förändringskompetens. Denna kompetens behöver stärkas både i ledarskap och medarbetarskap.

En ledare i en modern organisation sitter inte på alla svaren. Lösningar på problem finns på olika nivåer i organisationens olika delar. Att skapa medarbetarkraft genom att delegera ansvar och att lyfta medarbetarnas förmågor är avgörande. Det handlar om att lämna utrymme till varje enskild medarbetare att få testa, och att få driva utveckling, men också om att förväntningar på förändring och innovation är en del av varje individs arbete. Det handlar om att skapa delaktighet och ge utrymme och möjlighet för egna initiativ. Att skapa ett visst mått av frihet.

Vi ska inte sticka under stol med att det krävs mycket av en ledare för att skapa och upprätthålla en kultur som gynnar innovation. I detta ingår att bygga en tillåtande arbetsmiljö där det också finns utrymme för att göra fel, där man nyttjar sina misstag som bas för ett lärande. Där man har gått från rädslan att göra fel till modet att våga.

Att blotta misslyckanden innebär ett stort mått av mod. Modiga ledare, men även modiga medarbetare, är en förutsättning för radikala förändringar. I Kulturförvaltningen i Köpenhamns kommun har man under fem års tid arbetat för att skapa en "tillitskultur" och motverka en "nollfelskultur". Exempelvis har varje chef ett uppdrag att berätta om minst två fel som gjorts under året vid sina chefsamtal.

Självklart är inte alla lika – det finns olika roller och förmågor i en innovationsprocess. Alla kan inte vara Zlatan! "Olydiga" individer uppfattas inte sällan som besvärliga av sin omgivning. Men organisationens ledning har en central roll i att stötta, uppmuntra och legitimera dessa individer och deras förhållningsätt. Hur drar vi allra bäst nytta av att det finns individer som tänker på tvären, som ifrågasätter och som vill testa nytt? Ser vi dem som tillgångar eller som bromsklossar?

"Offentlig sektor anställer mer tänkare och analytiker snarare än entreprenörer."

En organisation både kan och behöver se till att det finns medarbetare som passar i de olika delarna av en innovationsprocess – från att skapa till att genomföra goda idéer. Rekrytera strategiskt till alla poster i organisationen. Tillhandahåll handledning, coachning och utbildning som gör att medarbetarna vill och vågar vara med och förnya och förbättra sin verksamhet. Fundera över vad som möts och premieras i organisationen och skapa incitamentsstrukturerna som stöttar innovationsfrämjande beteenden.

... men utan att riskera kaos

Kanske kan du som läsare nu tycka att vi främst har belyst vikten av kreativitet och radikal förändring. Hör det hemma i offentliga verksamheter som har i uppdrag att leverera välfärd för våra skattemedel? Att göra radikala förändringar innebär i viss utsträckning att ta risker. Att göra fel. Men det är klart att vi inte ska ta risker och misslyckas med fel saker. Men ofta innebär det ett ännu större risktagande att fortsätta med befintliga metoder/processer/organisationer.

Det krävs systematik och strukturer för att synliggöra risk och medvetandegöra vilka ställningstaganden som gjorts. Ett ostrukturerat risktagande riskerar kaos. Men hur balansen mellan frihet, tillit och kontroll ser ut, kan skifta i olika organisationer.

Givet är att vision och mål ska styra kreativiteten i rätt riktning. Ett system i organisationen för hur man eskalerar en idé och hur idéer väljs ut (prioriteringsmodeller) hjälper. Vet individen hur den kan gå vidare med en idé, hur den får utrymme att testa den, i vilka forum tankar lyfts, vilken typ av idéer organisationen vill jobba med – då är sannolikheten för att innovationer kommer till stånd betydligt större än om dessa stöttande strukturer saknas.

Det finns ingen motsättning i att strukturera kreativitet, tvärtom är det en garanti för att få saker att hända! Det gäller att identifiera vilka områden som den egna organisationen behöver ha strukturer kring och inom vilka områden större friheter kan ges.

Dra nytta av andra

Är det så att innovativa organisationer utvecklar alla innovationer inom organisationen? Nej, vi menar att organisationen ska möjliggöra innovationer – utom och inom organisationen – och att det gäller att stärka förmågan att möjliggöra detta.

Det är viktigt att arbeta för att stärka den interna kompetensen kring hur man kan utveckla innovationsförmågan för att också dra nytta av andras kompetenser – både inom och utanför den egna organisationen. Som vi nämnde tidigare är det avgörande att arbeta tillsammans över organisationsgränser. En öppen organisation får fler perspektiv på både de egna utmaningarna som på möjliga lösningar.

Samverkan med externa aktörer kan ske på många sätt. En viktig roll som offentliga aktörer har är den som beställare.

Offentliga verksamheter fakturerar externt för mycket stora belopp varje år och här finns stor potential att vara mer innovativ. Det handlar både om upphandling av helt nya lösningar men också om att vid upphandlingssituationer inte utesluta nya lösningar – en medvetenhet om att undvika att av slentrian hamna i att upphandla det som alltid upphandlats.

Här ser vi att det finns en stor utvecklingspotential i att använda upphandlingsinstrumentet. Ofta vågar vi inte tänja på gränserna jämfört med hur vi brukar göra. Kan vi ställa krav på våra leverantörer att stärka vår innovationsförmåga? Kan vi ha "tänk nytt" som ett skalkrav på våra konsulter?

Att både inför och under en upphandling våga utmana oss själva som upphandlare och leverantörer skulle leda till mångt fler spännande lösningar och i förlängningen ett smartare samhälle.

I nnovationsförmåga och kreativitet är inte medfödda talanger, något som finns eller inte finns. Det går att lära sig – både som individ och som organisation!

Bygg en mer innovativ organisation!

Ibland möter vi att "det låter som en bra idé, men det går inte att göra här" eller "vår verksamhet är så speciell". Vi har inte den kulturen". Vi hoppas att du efter att ha läst denna text har tillräckligt med argument som motbevisar det påståendet.

Innovationsförmåga och kreativitet är inte medfödda talanger, något som finns eller inte finns, något som organisationen har eller inte har. En organisations innovationsförmåga kan utvecklas. Det går att lära sig att arbeta på sätt som leder till fler innovationer – både som individ och som organisation.

Kanske känns det övermäktigt att tänka tanken att förändra en hel organisation och alla arbetsätt? Men det menar vi inte att du ska göra! Börja i det ni har och ta ett steg i taget. Utgå från de styrkor ni har och bygg vidare på dessa. Ta reda på var era flaskhalsar finns och fokusera på att förändra där.

En bra utgångspunkt är en temperaturmätning eller nulägesanalys som visar vad ni är bra på idag, vilka som är de största hindren och hur ert ledar- och medarbetarskap främjar nytänkande. Det är långt ifrån en omöjlig uppgift, tvärtom.

Ett första steg till att skapa en mer innovativ organisation är att börja ställa frågorna (även om svaren inte är enkla). Hur kan vi spänna bågen? Hur kan vi tänka nytt och tänka om? Att sätta innovation på agendan är en bra början, vare sig det sker på det stora avdelningsmötet eller runt fikabordet. Allt vi gör har betydelse, i smått och stort.

Ta steget!

Citera gärna - men ange källan!

Governo AB
Kungliga myntet, hus 5
Hantverkargatan 5N
112 21 Stockholm

www.governo.se
E-post: info@governo.se
Tel: 08-409 07 330

GOVERNO 