

Innovationer – inte ett mål i sig



ILLUSTRATION: LASSE WIDLUND

■ Innovationer är en nyckel till en effektiv offentlig sektor. Det finns ett gemensamt drag hos kommuner som nått goda resultat: de har förmått tänka efter och bestämma sig för vad de ska ha innovationsarbetet till, anser två forskare vid Linköpings universitet.

Budskapet är samstämmigt: innovation är viktigt. Under 2000-talet har frågan om offentliga sektorns innovativitet lyfts fram, både från policyhåll (OECD, Regeringskansliet, SKL, VINNOVA) och forskningshåll. Steget från policy till praktik och implementering har däremot ofta varit såväl svårt som utmanande. Naturligtvis har kommuner alltid varit innovativa även om de inte tänkt på det som innovationsarbete. Hur arbetar man med innovationsfrämjande i praktiken i offentlig sektor?

FRÅGAN ÄR INTE SÅ ENKEL, eftersom innovationsbegreppet ursprungligen kommer från industrin och de förhållanden som råder där. Begreppet utgick till exempel från att man

tar ut patent, producerar varor, och att man vill gå med vinst. Vi har sett många kommuner kämpa med att översätta och tillämpa innovationsbegreppet i sin verksamhet.

På senare år har svenska kommuner arbetat systematiskt med innovationsarbete, och det börjar växa fram många, och goda, exempel. Vi har som forskare haft förmånen att jobba med flera av dessa. Ett gemensamt drag hos de kommuner som nått goda resultat är att de vågat tänka efter vad de ska ha innovationsarbetet till. En stor risk är annars att innovationsbegreppet används som ett buzz-word och inte som ett medel för verklig förändring såsom att hantera framtidens samhällsutmaningar eller den kommunala sektors kompetensförsörjningsbehov. Att leta efter och följa en viss metod innan grundfrågorna är utredda leder lätt fel.

VÅRA VIKTIGASTE ERFARENHETER för dem som vill eller har beslutat om att arbeta systematiskt med innovationsfrågor har vi samlat i det vi kallar MIO-modellen. Den består av en stegvis reflektion som underlättar utformningen och beslutsfattandet kring innovationsstöd. Den första, och kanske viktigaste punkten, är att veta varför organisationen ska innovera.

Syftet kan variera: Syftar innovationerna till att förbättra interna processer, hantera samhällsutmaningar, erbjuda medborgarna bättre tjänster, spara pengar eller vara en attraktiv arbetsgivare? Är syftet med innovationsarbetet tydligt finns risken att innovationsarbetet enbart blir symboliskt. Det är alltså viktigt att inom organisationen ha en förståelse för varför man ska innovera.

Det är också viktigt att veta:

- Vad en innovation är. Ska innovationsarbetet resultera

GENUS I SNÖ. Att vara innovativ innebär att ompröva gamla sanningar. Att snöröja cykel- och gångbanor före bilvägar minskar skaderisken för de mest skadedrabbade grupperna och ökar jämställdheten.

i nya eller förbättrade tjänster till medborgare, annan intern arbetsorganisering, stora innovationer, små dagliga innovationer etc?

- Vem som ska innovera. Förväntas alla medarbetare utveckla innovationer och varför skulle de vara intresserade av att göra detta?

- Hur det ska gå till. Hur ska innovationsstödet se ut och organiseras? Är det till exempel en separat utvecklingsorganisation eller en ytterligare uppgift som åligger första linjens chefer? Det finns en fara i att bedriva innovationsarbete i form av fristående projekt, eller ett eget organisatoriskt "stuprör", eftersom det då inte blir en naturlig, och heller kanske inte relevant del, av den kommunala verksamheten.

Självklart måste svaren på dessa frågor hänga ihop för att kunna utforma ett adekvat innovationsstöd i organisationen. Det är inte ovanligt att se innovationsstöd som inte är anpassat för de typer av innovationer som behövs i organisationen, eller som tar medarbetarnas vilja och tid för innovationsarbete för given.

SOM FORSKARE HAR VI SETT att det är viktigt att beakta följande aspekter vid utformningen av innovationsstöd:

- Att arbetsplatsen utgör en gynnsam, så kallad expansiv, lärmiljö. Detta innebär att det finns goda möjligheter för medarbetarna att delta i problemlösning, få träffa andra medarbetare för att få ny input och utbyta erfarenheter och att få komma med idéer som också får testas. Ett exempel i sammanhanget är "jämfäst snöröjning" där prioriteringen och planeringen av snöröjningen ändrades efter diskussion och reflektion kring hur uppdraget egentligen genomfördes.

- Att chefer dels får utrymme att prioritera medarbetarnas innovationsarbete, dels också utformar sitt ledarskap till stöd för detta. Ledarskapet är en svår fråga, och det är långt ifrån självklart hur det kan bedrivas, inte minst eftersom första linjens chefer ofta hamnar i kläm.

- Att innovationsstödet tillåter idéer att vandra och tas upp och utvecklas av andra i organisationen. Det var tanken med de gamla förslagslådorna, att vem som helst skulle kunna lämna in idéer som sedan bedömdes och genomfördes av andra.

- Att man aktivt väljer vilka idéer som ska utvecklas vidare till innovativa lösningar. Det innebär att man vågar välja bort vissa idéer. För att veta vilka idéer som ska väljas, måste man veta svaret på de fyra frågorna som ställdes ovan.



”Gör en tankevända och fundera på varför din organisation ska satsa på innovationsarbete och hur innovationsarbetet passar in i din organisation.”

AVSLUTNINGSVIS VILL VI POÄNGTERA att det finns en föreställning om att innovationer är viktiga för att effektivisera och spara pengar. Att det även finns andra viktiga syften att bedriva innovationsarbete har redan nämnts ovan.

I samma organisationer där man ser innovationen som ett redskap att spara pengar finns också en föreställning om att innovationsarbetet i sig – att ta fram, utveckla, testa, implementera och sprida idéer – inte skulle medföra kostnader. För att undvika denna tankefälla, och andra tankefallor: gör en tankevända och fundera på varför din organisation ska satsa på innovationsarbete och hur innovationsarbetet passar in i din organisation. ●

Att läsa vidare!

Författarna rekommenderar Helix-rapporten "Ledarskap för innovation i offentlig sektor" (Fogelberg Eriksson & Nählinder, 2015) och artikeln "The MIO Model" i Scandinavian Journal of Public Administration (Nählinder & Fogelberg Eriksson, 2017). Båda är tillgängliga på nätet.

Nu kan du få ut rätt effekt av den kommunala verksamhetsstyrningen.

Vill du veta hur?

I Hypergene KOMMUN får chefer på olika nivåer överblick och kan effektivt arbeta med budget, ekonomi, personal, nyckeltal, mål och verksamhetsplaner. Hittills har över 50 kommuner valt oss. Välkommen att läsa mer om oss på hypergene.se/kommun.

 **HYPERGENE**
RESURSTÖD SOM DET BORDE VARA