

Ökad innovationsförmåga genom nya samarbetsstrukturer

Klas Palm

Klas Palm, PhD, Institutionen för samhällsbyggnad och industriell teknik, Uppsala Universitet. E-post: klas.palm@angstrom.uu.se

Artikeln beskriver nätverkandets roll för att skapa innovationsförmåga, vilket i sin tur behövs för att möta målen för Agenda 2030. Konventionella idéer om ledarskap är inte tillräckliga för att svara på dagens komplexa organisatoriska utmaningar. Mellan 2016 och 2018 genomförde Dalarnas Hjälpmedelscenter ett innovationsprojekt där nätverkande med verksamhetens målgrupper, berörda medarbetare och andra intressenter stod i centrum. Av detta lär vi att en typ av nätverkande behövs i idégenereringsfasen av innovationsprocessen och en helt annat typ av nätverkande behövs i implementeringsfasen. Vi ser även att ledning av innovationsprojekt som förväntas leda till innovativa systemlösningar ofta kolliderar med befintliga administrativa verksamhets-system vilket utgör en utmaning när mer långsiktiga kvalitetsmål idag ofta nås genom flexibla, adaptiva och snabbrikliga system.

The article describes the role of networking in creating innovation capability, which in turn is needed to meet the goals of Agenda 2030. Conventional ideas on leadership are not enough to respond to today's complex organizational challenges. The Assistive Technology Centre in County Dalarna carried out an innovation project in which networking was central. From this we learn that one type of networking is needed in the idea generation phase and a completely different type of networking is needed in the innovation implementation phase. We also see that management of innovation projects aiming at system solutions often collide with existing administrative systems, which is a challenge when more long-term quality goals are often achieved through flexible and adaptive systems.

Innovation för att nå hållbarhetsmålen

Agenda 2030 med sina 17 hållbarhetsmål kräver en omstrukturering av hur samhället fungerar. Offentliga organisationer måste förnya sina leveranser i samhället. Men det visar sig att många hållbarhetsutmaningar är så komplexa att det är svårt att se vad som händer på en systemnivå när man försöker hantera utmaningarna. Genom att lösa ett problem kan man skapa ett annat. Dessa problem kallas ofta för wicked problems. Här finns ett behov av nya former av problemlösning med tanke på att det ofta uppstår kollisioner mellan wicked problems och traditionella problemlösningssystem (Weber & Khademian, 2008).

Bushe (s. 2019) betonar att konventionella idéer om ledarskap inte är tillräckliga för att svara på dagens komplexa organisatoriska utmaningar. Albury (2011), Brorström (2015) och Wihlman (2014) hävdar att det inte räcker med att utveckla pågående processer utan att offentliga organisationer också behöver mer innovativ utveckling för att möta utmaningarna. Även den multilaterala organisationen för ekonomiskt samarbete och utveckling OECD betonar att innovation har en central roll att spela för att hantera behoven och navigera i ett nytt landskap. OECD (2014) hävdar att offentliga organisationer i många länder närmar sig gränsen för vad de kan uppnå med hjälp av befintliga processer och system för leverans av tjänster. Men, många organisationer inom offentlig sektor är idag inte utrustade för dessa förändringar. Offentliga organisationer verkar ha svårt att hantera mer radikala utvecklingsbehov (Hartley, 2005; Stacey och Griffin, 2006; Aagaard, 2011). Offentliga organisationer verkar ha en kultur och struktur för stegvis utveckling men saknar kultur och strukturer för innovationer (Wihlman, 2014; Palm et al., 2014). Dagens omsorg, hälso- och sjukvård beskrivs ofta som fragmenterad och processerna är snarare utformade av organisationsstrukturen än av medborgarnas behov. Därför finns det ett behov av en radikal innovativ utveckling av vård som mer utgår från medborgarnas behov. För att lyckas med detta kan nya styrmodeller behövas. Det behövs nya sätt att organisera i offentliga organisationer för att kunna komma med innovativa lösningar så att organisationerna effektivt kan hjälpa till att nå målen i Agenda 2030. Därför måste vi utveckla vår förmåga att arbeta innovativt.

Innovationsprojektet

Detta är någonting som Dalarnas Hjälpmedelscenter insåg när man funderade på sin roll och förmåga att kostnadseffektivt leverera mot samhällets förväntningar. Mellan 2016 och 2018 genomförde de tillsammans med Region Dalarna Habilitering, Leksand kommuns avdelning för hemsjukvård och sociala tjänster, Uppsala universitet och Högskolan Dalarna ett innovationsprojekt.

Samarbetet pågick i projektform i 24 månader och involverade cirka 30 chefer, 30 anställda och tre forskare.

Innan vi fördjupar oss i Innovationsprojektet kan vi behöva reflektera en smula över begreppet innovation. Det är nämligen ett mycket knepigt begrepp. Inte minst eftersom det helt saknar tematisk hemvist. Innovation som perspektiv går att applicera på en hel rad olika teman och sammanhang. Man kan tala om processinnovation, affärsmodellinnovation, tjänsteinnovation och förstås, det som de flesta tänker på när de hör begreppet innovation; produktinnovation. Inom hälso- och sjukvård har vi ofta haft fokus på att främja innovativ utveckling av nya produkter. Dessutom har fokus ofta legat på att kommersialisera nya idéer och att medarbetare som har nya idéer skall bli entreprenörer. Ett ganska märkligt fokus kan man tycka. Av två anledningar. Dels är det inte genom att innovativt utveckla enskilda produkter vi löser hälso- och sjukvårdens utmaningar och dels är det väldigt få medarbetare inom hälso- och sjukvården som valt sitt yrke för att man egentligen vill vara entreprenör.

Där det behövs innovativa lösningar är inom process och tjänsteområdet. Framförallt på en systemnivå. Det behövs nya lösningar för bland annat ansvarsfördelning, upphandling, personalpolitik och inte minst samarbeten mellan olika aktörer. Men, med detta sagt, vad är då signifikant för en innovation? Brown & Osborn (2012) hävdar att det är viktigt att skilja mellan stegvis kontinuerlig förändring och innovativ förändring. De anser att innovation inte bör vara ett normativt ord för att uttrycka en positiv förändring av tjänster, processer eller produkter, utan snarare skall användas för att beskriva en distinkt förändring och införande av radikalt nya tjänster, processer eller produkter. Lynn (1997) poängterar att innovation helt enkelt inte får vara ett annat namn för förändring, eller för förbättringar. Innovation bör användas för en originell och grundläggande omvandling av organisationens processer, produkter eller tjänster. Begreppet kan kanske förklaras med; en nyhet som gör nytta.

Våffelmodellen

För att arbeta med nya innovativa lösningar startades alltså 2016 ett innovationsprojekt med bas i Dalarnas Hjälpmedelscenter. Projektet hade som mål att skapa en verksamhetsledningsmodell som skulle göra det enklare att skapa och implementera innovationer i verksamheten. Det har i tidigare forskning visat sig att kompetensutvecklingsinsatser tenderar att ha svårt att påverka verksamheten i reell bemärkelse. Samtidigt visar det sig att erfarenheter vunna i experimenterande utvecklingsprocesser tenderar att stanna i en liten krets av medarbetare som varit direkt involverade i de experimenterande projekten. Därför valde Innovationsprojektet att arbeta med två parallella metoder för att nå målet. De två metoderna var a) kapacitetsutveckling i innovationsledning för

personal och chefer och b) utveckling och konkretisering av fyra olika experimentella projekt. För varje experimenterande projekt inrättades en arbetsgrupp med 4-5 medarbetare. Vi kom att kalla arbetssättet för våffelmetoden. Detta då vi arbetade med att skapa ett gott resultat genom att grädda våfflan från två håll samtidigt. Vi arbetade likt våffeljärnets två delar, dels med kompetensutveckling för att skapa förståelse och dels med att direkt ge oss i kast med att experimentera och driva vissa innovativa utvecklingsprojekt. I båda delarna har forskarna från Uppsala universitet och Högskolan Dalarna bidragit med befintlig kunskap kring innovation, design och patientsamarbeten och samtidigt bedrivits processen. Det vill säga att arbetet har bedrivits genom en aktionsforskningsmetod. Författaren av denna artikel har varit ansvarig forskare i projektet.

Experimenterande projekt

I tidigare forskning har designteori identifierats som en väl fungerande metod för att driva innovativ utveckling (Bason, 2010; Gazlulusoy & Ryan 2017). Designtänkande är en strategi eller process som ofta används för att få en djup förståelse av målgrupperna och för att generera lösningar som passar deras behov. Så i våffellaggens ena del lät vi metoden för de experimenterande projekten bli inspirerade av designtänkande. De experimenterande projekten inleddes i september 2017 och designprocessen genomfördes under 9 månader med en gemensam (med alla deltagare från de fyra experimenterande projekten) workshop varannan månad. Fem stadier av designtänkande användes under dessa nio månader; 1) fördjupa insikt om behov och förutsättningar hos målgrupperna, 2) definiera utmaningen att arbeta med, 3) idégenerera lösningar, 4) utveckla en innovativ prototyp baserad på dessa idéer och 5) testa prototypen.

Ett holistiskt förändringsledningsarbete

I våffellaggens andra del, kompetensutvecklingsinitiativet, har vi arbetat genom att utgå från tidigare forskning som visar att en av de viktigaste faktorerna för att uppnå en god innovationsmiljö i offentliga organisationer är möjligheten till dialog och nätverkande. Att anställda med olika bakgrund och erfarenheter ges möjlighet att a) träffas internt inom organisationer, b) träffas över organisationsgränser och c) träffa verksamheternas målgrupper. Ett resonemang som är i linje med Stoker (2006), som menar att ett sätt att öka den offentliga ledningens förmåga att leverera väl i samhället är att arbeta genom nätverksstyrning och öppna upp för ett större utbud av deltagare att delta i organisationernas utvecklingsprocess. Innan vi fördjupar oss i dessa tre nätverksperspektiv behöver vi kort nämna att dessa nätverksperspektiv kommer att kombineras med fyra andra möjliggörande organisationsutvecklingsperspektiv som tillsammans

gav oss en verktygslåda för att arbeta med organisationerna i syfte att skapa en innovationsvänligare miljö. De fyra kompletterande perspektiven hämtades från Bolman och Deal (2003) som skapat en modell för organisationsutveckling baserad på dessa fyra perspektiv:

1. Arbeta med organisationens strukturer.
2. Arbeta med organisationens personalperspektiv.
3. Arbeta med organisationens politiska perspektiv, Det handlar om hur man skall prioritera organisationens alltid knappa resurser.
4. Arbeta med organisationens symboliska frågor, det handlar mycket om organisationens kultur.

Detta innebar att initiativet för kapacitetsutveckling kom att handla om sju förändringsledningsperspektiv. Bolman och Deals (Ibid.) fyra perspektiv samt:

5. Nätverkande med verksamhetens målgrupper.
6. Nätverkande med berörda medarbetare.
7. Nätverkande med andra viktiga intressenter för att kunna generera och implementeras innovationer.

Dessa sju perspektiv var grunden för kapacitetsutvecklingsprocessen och kommunicerades som ett systemperspektiv där de sju delarna kompletterar varandra. Utgångspunkten var att genom att arbeta med dessa faktorer så kunde goda förutsättningar skapas för att gå från idégenerering till implementerade innovationer. Just detta med att tala om svårigheten att implementera innovationer var en viktig insikt som Dalarnas Hjälpmedelscenter tog med sig in i projektet. Det visar sig nämligen – även i tidigare forskning – att det svåra sällan är att generera nya innovativa idéer, det svåra är att implementera dem.

Nätverkande

Somech & Drach-Zahavy (2013) menar att innovationsprocessen i den enklaste formen kan förenklas i två faser, nämligen idégenererings- och implementeringsfasen. Moore & Hartley (2008) hävdar vidare att innovation endast sker när nya idéer och praxis införs. Om vi utgår från dessa två faser så kan vi vidare konstatera att olika typer av nätverkande behövs i de två olika innovationsfaserna. En typ av nätverkande behövs i idégenereringsfasen av innovationsprocessen och en helt annat typ av nätverkande behövs i implementeringsfasen. I den första fasen är det viktigt att försöka komma ur gamla hjulspår. Att lyfta sig själv i håret, se nya möjligheter och att tänka i nya banor. Detta visar sig ofta vara mycket svårare än vad man initialt kan tro. Vår mentala process är formad

utifrån att ta tillvara tidigare erfarenheter och applicera dem i nya sammanhang. För att komma ur våra egna tankelöpar behöver vi ofta ha nya influenser. Kanske till och med influenser från oväntade håll. Det kan vara användbart att söka inspiration och idéer från helt andras sektorer och erfarenheter än där vi normalt letar. Kanske skall vi söka inspiration från gruvindustrin, teatersällskap eller Hushållningssällskapet? Allt för att öppna upp för en bredd av idéer.

I innovationsprocessens senare fas, implementeringsfasen, handlar det mer om att säkerställa en konstruktiv dialog med olika berörda intressenter som är viktiga för själva genomförandet av det innovativa. Implementeringsfasen för innovationsarbetet är ofta längre än vi inledningsvis föreställer oss. Detta då innovationer på systemnivå, det som behövs för att utveckla hälso- och sjukvård, ofta inbegriper ett stort antal aktörer. Det är ofta komplexa samspel och processer som innovationerna skall implementeras i. Det är då viktigt att inte ha en förenklad syn på den egna organisationen, och de olika behoven inom den. Därför har det i Innovationsprojektet betonats hur viktigt det är att ha ett öppet sinne och att närma sig andra aktörer i den egna organisationen med nyfikenhet. Projektet har även lyft behovet av att vara prestigelös och inkludera andras expertkunskap när det behövs. Det är viktigt att tydligt kommunicera syfte och mål för samarbete och att respektera andras yrke.

I Innovationsprojektet kom deltagarna fram till att det är viktigt att tidigt få med samarbetspartners i implementeringsprocessen och att skapa en gemensam förståelse för behov och möjligheter. Att skapa en gemensam förståelse verkar kanske vara en enkel sak, men med tanke på de olika förutsättningarna för olika delar av en och samma organisation är det snarare ofta mycket utmanande. Förväntningar, mål och incitament för olika aktörer bör förtydligas och diskuteras tidigt i processen. Även om man inte behöver ha samma incitament är det viktigt att vara medveten om egna och andra intressenters incitament. Det kan också vara viktigt att diskutera ansvarsfördelningen. I de experimenterande projektens arbeten visade det sig att viktiga intressenter för att lyckas driva en innovativ utveckling ofta var organisationers IT-avdelning, dess juridiska avdelning och personalavdelning. Projektet visade att flexibla former för möten, både fysiska och digitala, kan förbättra olika aktörers möjligheter att delta, och att det är viktigt att ta anteckningar och tydliggöra vilka beslut som fattas och vad som bara diskuteras. I processer som löper under en längre period, vilket de ofta gör när det gäller implementering av innovationer, är det viktigt att ha kontinuerlig feedback till alla aktörer i samarbetsnätverket om hur långt processen har kommit.

Medarbetar- & medborgarmedverkan

Att aktivt arbeta med medarbetarnas inställning till innovativa lösningar är en framgångsfaktor. Ofta är det just medarbetarnas inställning och förmåga att vilja och kunna implementera nya lösningar som är avgörande. Det finns exempel på att målgruppen för en innovation vill använda sig av den innovativa lösningen samtidigt som medarbetarna inte tycker att det är en bra idé, då är det svårt att implementera innovationen i den ordinarie verksamheten. Medarbetare vars vardag påverkas av den nya produkten, processen eller tjänsten behöver ofta mycket information och utbildning, tidigt involverande samt samtal om hur innovationen påverkar yrkesidentitet, självkänsla och dagliga rutiner. Inte sällan finns en rädsla för att professionens roll och hantverk kommer att degraderas.

De som förväntas uppleva en värdeökning genom organisationens leverans, det vill säga patienter eller samhällsmedborgarna är alltid viktiga att ha med i utvecklingsprocesser. Denna relation blir extra viktig i innovationssammanhang. Detta då implementering av innovation med nödvändighet innebär en viss grad av risk, eftersom innovationen är något nytt som varken vårdgivaren eller vårdtagaren vet exakt hur det kommer att bli eller fungera. Det blir därför extra viktigt att skapa en säker situation, så att vårdtagaren kan uttrycka sina känslor och upplevelser. Vårdgivaren måste därför hitta sätt att aktivt lyssna i innovationsprocessen.

Nytt eller gammalt kvalitetsarbete

Hur förhåller då sig detta innovationsledningsarbete till pågående ledningsarbete av omsorgens samt hälso- och sjukvårdens leveranser till samhället? Går det att använda ledningssystemet för sjukvårdens leveranser även till ledning av innovationsprojekt? Svaret blir ofta ett nej. Innovationsprojekt på systemnivå kommer ofta in i ett byråkratiskt komplex och provocerar i ett system som skapats för struktur och fasta rutiner. Innovativa systemlösningar kolliderar ofta med rigida system. Under många år har våra offentliga organisationer i kvalitetssäkringssyfte utvecklat rigida system som näppeligen präglas av adaptivitet eller flexibilitet. Detta utgör naturligtvis en utmaning när mer långsiktiga kvalitetsmål idag nås via just flexibla, adaptiva och snabbbrörliga system, mer än via stabila processlinjära och avvikelseminimerande system. Ur ett större perspektiv kan vi se att det finns en uppenbar risk att byråkratiska organisationer som möter komplexa utmaningar kommer att falla tillbaka på det befintliga ledarskapets struktur och avsätta ännu mer resurser till traditionella analyser för kontroll och mätningar när det som egentligen behövs faktiskt kräver det motsatta. Ledare och medarbetare inom byråkratiska organisationsformer kan behöva utveckla mer av en palett av ledarstilar som används olika vid olika roller. Under alla förhållanden är dock förmågan att utveckla och driva samverkan av yttersta betydelse.

Referenser

- Aagaard, P. (2011), Organizational Ambidexterity: How to be both innovative and efficient in the public sector, working paper 5/2011, Collaborative Innovation in the Public Sector, March 2011, Roskilde University, Roskilde.
- Albury, D. (2011), Creating the conditions for radical public service innovation, *Australian Journal of Public Administration*, 70(3), 227-235.
- Bason, C. (2010), *Leading Public Sector Innovation*, Policypress, Bristol.
- Bolman, L. och Deal, T. (2003), *Reframing Organizations – Artistry, Choice and Leadership*, John Wiley & Sons, Inc, New York.
- Brorström, S. (2015), Implementing innovative ideas in a city: good solutions on paper but not in practice?, *International Journal of Public Sector Management*, 28(3), 166-180.
- Brown, L. och Osborne, S. P. (2012), Risk and Innovation: Towards a framework for risk governance in public services, *Public Management Review*(ahead-of-print), 1-23.
- Bushe, G. (2019), Generative Leadership. Accepted for publication in the Canadian Journal of Physician Leadership 5(3).
- Gaziulusoy, A.I. och Ryan, C. (2017), Shifting Conversations for Sustainability Transitions Using Participatory Design Visioning, *The Design Journal*, 20(1), 1916 - 1926.
- Hartley, J. (2005), Innovation in Governance and Public Services: Past and Present, *Public Money & Management*, 25(1), 27-34.
- Lynn, L. (1997), Innovation and the Public Interest: Insights from the Private Sector, In Altshuler A. and Behn R., *Innovation in American government, Challenges, Opportunities, and Dilemmas*, Brookings, Washington.
- Moore, M. och Hartley, J. (2008), Innovations in governance, *Public Management Review*, 10(1) 3-20.
- Palm, K., Lilja, J. och Wiklund, H. (2014), The challenge of integrating innovation and quality management practice, *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(1/2), 1-14.
- OECD (2014), Building organisational capacity for public sector innovation - background paper, presented at the conference on Building Organisational Capacity for Public Sector Innovation, OECD Conference Centre, Paris.
- Somech, A. och Drach-Zahavy, M. L. (2013), Translating team creativity to innovation implementation the role of team composition and climate for innovation, *Journal of Management*, 39(3), 684-708.
- Stacey, R. D. and Griffin, D. (2006), *Complexity and the Experience of Managing in Public Sector Organizations*, Routledge, Oxon.
- Stoker, G. (2006), Public value management: a new narrative for networked governance?, *The American Review of Public Administration*, 36(1), 41-57.
- Weber, E. P. och Khademian, A. M. (2008), Wicked problems, knowledge challenges, and collaborative capacity builders in network settings. *Public Administration Review*, 68(2), 334-349.
- Wihlman, T. (2014), *Innovation in Municipal Welfare Services*, Doctoral Thesis, Mälardalen University, Västerås.