

Chef. Guide

Innovationschef i offentlig sektor

OVÄNTAD VÄG

När jämställdheten
tog sig an snöröjning

BUBBELEFFEKT

Nytt, billigare sätt
att få unga ut i arbete

SE UPP!

Hindren som
stoppar innovation





Denna guide är framtagen i samarbete med Vinnova.

Ansvarig utgivare: Cissi Elwin, publisher.

Redaktör: Kristofer Steneberg.

Skribenter: Leif Denti, Johan Frisk, Marit Larsdotter.

Layout: Sofia Berry.

Illustrationer: Fellow Designers.

*Tack till den expertgrupp som varit rådgivande
vid framställningen av denna guide:*



Karin Hovlin, innovationsexpert

Karin Hovlin är konsult och partner på Governo och har en bakgrund som analytiker och projektledare inom olika förändringsprojekt. Karin Hovlin är ansvarig för analys och innovation i sitt arbete som konsult.



Leif Denti, forskare

Leif Denti är forskare med inriktning på ledarskap, kreativitet och organisatorisk innovation. Han är postdoktor på Psykologiska institutonen, Göteborgs universitet. Leif Denti arbetar även med sajten Tusen tips om innovation.



Anna Brattström, forskare

Anna Brattström är strategiforskare, tidigare på Handelshögskolan i Stockholm, numera på Ekonomihögskolan på Lunds universitet. Hon fick nyligen Unga forskarpriset och leder just nu ett tvåårigt forskningsprojekt kring innovation.

Inledning

Vad hindrar cheferna från att ta sig an innovation? Och finns det några riktigt vassa exempel på innovationsprocesser i offentlig sektor? Det tar vi reda på i den här guiden.

Be kommunens snöröjare att ploga mer jämställt. Gör så att alla kan deklarera på sin mobil, men gör det billigt och snabbt. Få ut fler unga i jobb och minska samtidigt kostnaderna.

Innovation inom offentlig sektor är ingen enkel sak att ta sig an. Lagstiftning, sparkrav och medier som granskar allt, hela tiden.

Exemplen ovan lyckades. Hur de gjorde berättas i denna guide. Här finns metoder, steg-för-steg-instruktioner och ren inspiration.

I GUIDEN PRESENTERAS EN enkät som 1189 chefer inom offentlig sektor svarat på. Enkäten går igenom de flesta tänkbara hinder för innovation som cheferna och medarbetarna stöter på. Genom svaren ringar vi in vad som stoppar innovation. På så sätt är det möjligt att ta fram vassare råd och bättre stöd för hur chefer kan bidra till att övervinna dessa hinder.

Bakom enkäten står tidningen Chef i samarbete med ledarskapsexperten Martin Kreuger och Leif Denti, forsk-

are inom innovationspsykologi vid Göteborgs universitet.



BESTÄLLARE av guiden är innovationsmyndigheten Vinnova, som arbetar för att stärka Sveriges innovationskraft för hållbar tillväxt och samhällsnytta. Guiden ska bidra med vägledning och inspiration kring hur chefer kan leda och skapa förutsättningar för innovation inom offentlig sektor.

Kapitel 1 går igenom basen i innovation i offentlig sektor. I kapitel 2 sammanfattar vi resultatet från undersökningen. I kapitel 3 till 7 beskriver vi case från lyckade innovationer eller processer inom offentlig sektor. Varje kapitel avslutas med ett antal handfasta tips.

A handwritten signature in blue ink, which reads 'Kristofer Steneberg'.

Kristofer Steneberg, redaktör



GUIDEN

Innehåll

KAPITEL 1

Offentlig sektor – så skiljer den sig

Konceptet innovation inom offentlig sektor.

s. 5

KAPITEL 2

Innovationsarbetets hinder

Faktorer som sätter käppar i hjulen.

s. 8

KAPITEL 3

Jämställd snöröjning blev en hit

I vilken ände ska man börja?

s. 12

KAPITEL 4

Vände på allt – fick unga ut i jobb

Förändring i motvind.

s. 17

KAPITEL 5

Skräddarsytt boende för de äldre

Förändring med målmedvetenhet.

s. 21

KAPITEL 6

Att ta fram något kontroversiellt

Innovation innebär risker.

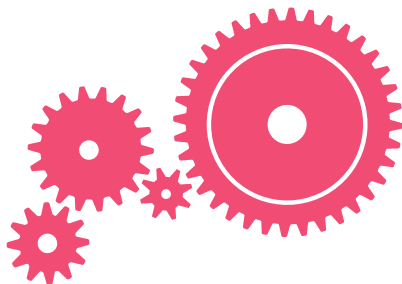
s. 24

KAPITEL 7

Skatteverkets app på topplistan

Innovation med en liten budget.

s. 28



Offentlig sektor – så skiljer den sig

Innovation i offentlig sektor står i skuggan av industrins banbrytande produkter. Det är dags att ändra på det. En innovation inom stat, kommun eller landsting räddar liv, lär flyktingar svenska eller minskar brott.

Den som arbetar inom offentlig sektor hör ordet innovation ganska ofta. Uttrycket är betydligt populärare än exempelvis organisationsförändring och kvalitetsarbete. Kanske har det blivit lite för populärt – vissa som tröttnat på malandet har övergett ordet och använder hellre uttryck som förnyelse, ständig förbättring eller kreativitet.

SÅ VAD ÄR då innovation i offentlig sektor? För att förstå detta bättre behöver vi inse att a) det är stor skillnad mot privat sektor och b) det handlar till största delen om tjänsteutveckling, inte produkter. Forskarna Johanna Nählinder och Anna Fogelberg Eriksson från Linköpings universitet tycker att det här är extra viktigt eftersom många tror att lyckad innovation ser ut som i böckerna. Dessa berättelser handlar nästan alltid om produkter i privat sektor. De uppkommer på helt andra sätt än tjänster inom stat, landsting eller kommun. Framgång och misslyckanden ser

annorlunda ut. De mäts inte ens på samma sätt.

TJÄNSTEINNOVATIONER är inte lika nyhetsmässiga heller. Och sällan särskilt enkla att begripa. Ta Lego, Tesla eller svenska Urbanears som exempel. Enkla, tydliga, mätbara och affärskritiska. En central del i framgångssagan. Eller Nokia där brist på innovation blev en viktig förklaring till koncernens fall. Tjänsteinnovation hamnar lätt i skuggan, särskilt inom offentlig sektor. I denna guide visar vi hur innovationer sparar tid och pengar för tjänstemän, brukare och medborgare.

Problemformuleringen inom offentlig sektor har ofta en helt annan utgångspunkt än i industrin. Här är värden som exempelvis ökad läskunnighet, smärtlindring eller minskat buller överordnade det som inom industrin är drivande: ökade intäkter eller minskade kostnader.

Dessutom är problemen mer komplexa i offentlig sektor. Ta samhällsutmaningarna som exempel.



Långtidsarbetslöshet, hatbrott och obalanser mellan könen är ofta svåra att definiera och sammanflätade med andra problem. Många kanske har försökt i flera år att lösa dessa problem på så många plan att det är svårt att se hur nya försök skulle lyckas.

Synen på kunden är en annan viktig skillnad. Eftersom vi lever i en rättsstat kan en socialförvaltning inte välja bort brukare, som ett företag kan välja bort kunder. Alla har rätt till behandling. Alla har dessutom rätt att behandlas lika, vilket begränsar hur

”Intressenterna är fler i offentlig sektor. Innovation måste skapa värde men vem är det som bestämmer om en ny tjänst är värdefull?”

mycket en offentlig förvaltning kan experimentera med sina tjänster och hur de levereras.

Antal intressenter är ytterligare en skillnad mot privat sektor. Innovation ska skapa värde men vem är det som bestämmer om en ny tjänst är värdefull? Är det politikerna, tjänstemännen, professionerna, journalisterna, brukarna eller brukarnas närstående?

Alla har åsikter och alla har rätt att få säga sitt.

SÅ ÄR INNOVATION svårare i offentlig sektor? Både ja och nej.

Ja – eftersom utmaningarna som ska lösas är komplexa och förutsättningarna annorlunda.

Men nej – eftersom offentlig sektor också har fördelar som privat sektor inte har. Offentliga verksamheter går inte i konkurs. Det skapar långsiktighet. Kunskap kan byggas upp under årtal. Det finns ofta kapacitet att arbeta strategiskt. Det långsiktiga arbetet med kvalitet är ett bra exempel. Dessutom behöver ingen hemlighålla sina smarta lösningar. De kan delas öppet mellan organisationer.

Samarbetet kan effektivt hjälpa till att bryta ner svåra problem så att de blir hanterbara. Ett exempel är Christina Karlsson som i kapitel 4 beskriver hur hon tar ungdomars arbetslöshet på allvar genom att hjälpa ungdomarna ut i arbete i stället för att fortsätta med ett ickefungerande och allt dyrare försörjningsstöd.

EN ANNAN ASPEKT är innovationens drivkraft nummer ett: motivation. Kommuner och landsting rankar ofta högt i andel motiverade medarbetare. Här får medarbetare och chefer arbeta med meningsfull mänsklig kontakt, de får en chans att göra nytta för samhället. Eftersom de i högre utsträckning är värderingsdrivna kan de se ett högre värde i att hjälpa sjuka människor eller att förhindra brott. För chefer är det viktigt att se detta försprång och dra nytta av den kraft som finns hos medarbetarna.

Offentlig sektor behöver innovation för att möta framtidens utmaningar. Den fråga som ligger på många chefers bord är just: hur då? I denna guide presenterar vi några som vågat ta steget. Låt dig bli inspirerad!

Innovationsarbetets hinder

En fördom om innovation i offentlig sektor är att det saknas tid och resurser. Men dessa faktorer uppfattas inte som de största innovationshindren. Det visar undersökningen som Chef gjort.

Tidsbrist är vanligt bland chefer. Men när vi granskade vad 1189 chefer svarat träder en annan bild fram:

Oavsett om en chef anser sig ha tid eller inte – innovationsförmågan som skattas är ändå densamma.

Cheferna upplever tidsbrist, men ställer man detta i relation till hur de skattar den egna organisationens innovationsförmåga blir signalerna desto tydligare: Det finns inget samband.

Låt oss börja med att förklara undersökningen mer i detalj:

Fråga en chef inom offentlig sektor varför han eller hon inte arbetar mer med att få igång innovation i den egna organisationen och du kommer att få många olika svar.

Tillsammans med ledarskapsexperter Martin Kreuger och forskaren Leif Denti delade vi in de tänkbara svaren i sju teman för att komma närmare sanningen.

Cheferna fick svara på 27 frågor kopplade till vart och ett av dessa sju teman:

- **Vi har inte råd.** Exempel på fråga: ”Vår budget är så snäv att vi nätt och jämnt klarar dagens verksamhet.”
- **Vi har inte tid.** Exempel på fråga: ”Det dagliga arbetet kräver för mycket tid och energi av oss.”
- **Vi kan inte.** Exempel på fråga: ”Vi saknar tillräckligt goda idéer och uppslag för hur vi skapar förändring.”
- **Vi vill inte.** Exempel på fråga: ”Mina medarbetare vill inte engagera sig i innovationsarbete.”
- **Vi får inte.** Exempel på fråga: ”Vi är för hårt styrda och kringskurna av lagar, regler och politiska beslut.”
- **Vi behöver inte.** Exempel på fråga: ”Innovation har blivit ett modeord. Om några år har trenden blåst över och då är det något annat som förväntas av oss.”
- **Vi vågar inte.** Exempel på fråga: ”Omvärlden skulle inte acceptera om vi gjorde försök som misslyckades. Medier, medborgare, brukare och politiker skulle anklaga oss för att slösa bort skattepengar.”



”Innovation är små eldar som tänds. Om klimatet i en organisation är iskallt kommer eldarna att slockna.”

FÖR ATT KOMMA ännu närmare sanningen bad vi deltagarna att skatta den egna organisationens innovationsförmåga. Med förhoppning att få en klarare bild av vad som kan stå i vägen för offentlig sektors innovationsförmåga korrelerades alla sju hinder med chefernas skattningar av den egna innovationsförmågan.

Synen på resurser förväntas. Å ena sidan anser många att tid och pengar är en bromskloss. Dessa faktorer får höga poäng i Chefs undersökning. Medelvärdet var 4,3 på en 6-gradig skala.

Å andra sidan spelar tid och pengar minst roll för hur cheferna skattar

innovationsförmågan. Faktorerna ”vi har inte tid” och ”vi har inte pengar” har svagast samband med innovationsförmåga bland de sju hinder som efterfrågats i enkäten.

MED ANDRA ORD: Vår undersökning visar att tid och pengar inte är den bromskloss för innovation som många tror. Så vad är det då som stoppar innovationsarbetet? Kunskap är svaret. För faktorn ’vi kan inte’ har nämligen starkast samband med innovationsförmåga i Chefs undersökning. Cheferna inom offentlig sektor tycker att innovationsarbete är viktigt

Del 1

Att prioritera innovation på riktigt. Innovation är små eldar som tänds. Om klimatet är iskallt kommer eldarna att slockna. Alltså behöver innovation vara en naturlig del av hela organisationen, inte i form av en eldsjäl eller uppfinnarjocke. Förnyelsearbetet ska spridas ut. Alla kan göra något. Om det finns förtroende och mandat kommer vi att försöka.

Del 2

Kan vara att eliminera oron för negativa konsekvenser. Blotta skräcken för att medarbetare tror att det blir negativa konsekvenser räcker för att de inte ens ska vilja försöka. Ledningen måste skicka tydliga signaler om att förnyelse och utveckling är det nya sättet att arbeta.

och vill prioritera detta område. Hela 76 procent ”välkomnar att klienter, brukare eller andra intressenter efterfrågar tjänster som går utöver det vi utför i dag”. De vet bara inte hur.

Leif Denti konstaterar i sin analys av enkätsvaren att kunskapsluckor går att fylla med hjälp av utbildning. Som lär ut hur nya idéer odlas, hur det går till att röja vägen för medarbetare, hur kaoset blir positivt, hur innovationsarbetet ska prioriteras.

En svårare nöt att knäcka är att medarbetare inte vill engagera sig i innovationsarbete. Undersökningen visar nämligen att faktorn ”vi vill inte” har näst starkast samband med skattad innovationsförmåga.

Men även detta samband har en lösning inom räckhåll enligt Leif Denti: Bygg vidare på den motivation som redan finns genom att ge medarbetarna mandat att förnya.

Lita på att medarbetarna kommer skapa goda resultat och lusten att förnya kommer växa fram av sig självt.

SOM TOPPCHEF KAN du vara invagad i en falsk trygghet. Chefs undersökning visar nämligen att toppcheferna i offentlig sektor skiljer ut sig rejält från sina underordnade chefer. En större andel av toppcheferna anser att organisationen redan är innovativ.

Toppcheferna skattar organisationens innovationsförmåga med medelvärdet 4,6 av 6, medan mellancheferna och enhetscheferna skattar 3,9 och 3,8 av 6.

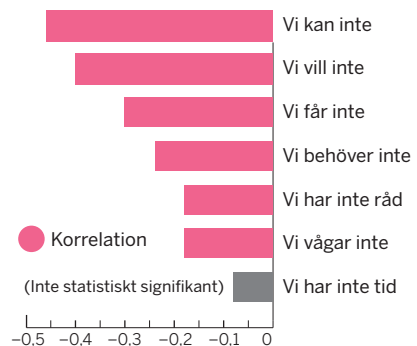
Toppcheferna upplever heller inte lika stora problem med budgetbegränsningar och handlingsutrymme som deras mellanchefer och enhetschefer gör.

Hindret ’vi har inte råd’ skattar toppcheferna i medeltal 3,3 av 6, medan både mellancheferna och enhetscheferna skattar 4,1 av 6.

Toppchefernas skattning i hindret ’vi kan inte’ är 2,0 av 6, medan mellanchefernas och enhetschefernas poäng är 2,6 och 2,7 av 6.

Skillnaden mellan hur toppcheferna svarar jämfört med mellancheferna inom offentlig sektor speglar en klyfta som behöver överbryggas.

Innovationshinder



Samband mellan skattningar av innovationsförmåga och chefs uppfattning om vad som hindrar innovation.

Jämställd snöröjning blev en hit

Att inte veta i vilken ände man ska börja – det är ett stort hinder för innovativt skapande inom offentlig sektor. Kreativa krockar kan vara en lösning.

Problem: Kollektivtrafik samt gång- och cykelvägar snöröjs sist i kedjan efter ett snöfall. Det drabbar kvinnor, skolbarn, funktionsnedsatta och äldre.

Lösning: Jämställd snöröjning. Leder till färre olyckor och fler kollektivtrafikresor.

För ett par år sedan var Karlskogas kommunala chefer och politiker på jämställdhetskurs. Vid ett grupparbete skulle de ta fram exempel på udda saker som skulle kunna göras mer jämställt. Bosse Björk, samhällsplaneringschef i Karlskoga, hamnade i samma grupp som gatuchefen Stig Rengman.

”Stig sa att han höll på med snöröjning och att det hade i alla fall inget med jämställdhet att göra. Jag kunde givetvis inte låta bli att svara ’är du verkligen säker på det?’”, säger Bosse Björk om det som blev upptakten till en hyllad innovation inom en till synes självklar del av verksamheten.

Att genomföra genomgripande förändringar handlar om att vilja, men även om att inse att man kan – bara man vet hur.

Även om toppcheferna i enkäten har större tilltro till sin egen innovationsförmåga, jämfört med mellanchefer och enhetschefer, svarar en tredjedel av cheferna att de inte vet i vilken ände de ska börja för att skapa förändring.

KARIN HOVLIN, KONSULT från Governo, arbetar med att stödja innovation i offentliga verksamheter. Hon menar att idéerna ändå finns där.

”Det saknas inte idéer, men det saknas strukturer och processer för att fånga upp och utveckla dem”, säger hon.

Cheferna har ett ansvar för att skapa en kultur där idéer välkomnas och för att tydliggöra en förväntan på medarbetarna att bidra med förslag på vad som kan utveckla verksamheten.

Chefen eller ledaren bör vara en förebild för innovativt tänkande och hylla misslyckanden som bra försök



10 PUNKTER DU FÅR HUR I GÅNG INNOVATIONSARBETET

och viktigt lärande. Samt att som ledare inte alltid signalera att chefen kan och gör allt rätt.

ETT SÄTT ATT skaffa sig kunskap om innovativt tänkande och förändringsarbete är att lära av andra. Den kunskapen kan finnas på oväntat nära håll.

”Kompetensutveckling är bra. Många åker på konferenser, mässor och studiebesök, men det finns en tendens att åka långt bort. Hur ofta åker man till den andra skolan?”, säger Karin Hovlin.

Delarna inom offentlig sektor har mycket att lära av varandra, trots olikheter. Medarbetare i omsorgen ska

inte bara möta andra i omsorgen. De ska träffa helt andra delar. Då uppstår kreativa krockar; möten med möjlighet till gemensamt kunskapsbyggande och erfarenhetsutbyte. Ett sätt är att sätta samman team som jobbar på olika sätt. Ett annat är att bordsplacera chefer och team så att olika perspektiv möts.

Kanske var det en kreativ krock som ledde fram till att Karlskoga efter kursen i jämställdhet införde en ny prioritering i sin snöröjning. Den blev stort uppmärksam i media, känd och omskriven som den jämställda snöröjningen.

För efter att ha valt just snöröjning och jämställdhet som grupparbete, diskuterade Bosse Björk och Stig Rengman hur man brukar göra. Traditionellt hierarkiskt, med de största vägarna först och gång- och cykelvägar på slutet. Men egentligen är ett par decimeters snödjup inte några större problem för bilar och annan trafik, däremot är det då tungt och direkt farligt att ta sig fram med cykel, med barnvagn eller rullator.

Eftersom det är fler kvinnor som cyklar och går till busshållplatsen för att åka kollektivt, blev frågan om hur man prioriterar snöröjningen en jämställdhetsfråga.

”Att prioritera gång- och cykelvägar högre är egentligen bara ett smartare sätt att röja snö”, säger Bosse Björk. ”Det är bättre ur miljösynpunkt att folk inte tvingas ta bilen bara för att man inte kan gå och cykla som van-

ligt. Barn och ungdomar har inte ens valet att ta bilen, så även ur barnperspektiv är det bättre”, säger han.

Det blev en fråga om tillgänglighet, där även de som är äldre och som har svårt att gå får lättare att komma fram.

EFTER ATT TANKARNA om snöröjning och jämställdhet rapporterats av vid nästkommande utbildningsträff, började man direkt förverkliga idén.

”Ja, det gick snabbt. Stig, som är en handlingens man, sjösatte genast en ny snöröjningsplan och meddelade att ’nu kör vi’. Eftersom allt höll sig inom ordinarie budget behövdes inga politiska beslut. Några djupare utredningar fanns inte heller skäl att göra. Det var ju inga problem att ändra tillbaka till hur det var innan, om det skulle behövas”, säger Bosse Björk.

”Förändringen var ingen stor fråga internt. Några av entreprenörerna var undrande, men som entreprenörer är de vana att anpassa sig till kundens önskemål. Andra året skrev vi in den nya planeringen i upphandlingen.”

BOSSE BJÖRK MENAR att man kan komma långt med nya idéer, bara genom att sätta sig ner och titta på det ur olika synvinklar. Och genom att testa idéer, speciellt om det inte kostar pengar. Deras egen kurs i jämställdhet kanske hade slutat med ännu en handlingsplan, i stället för något så handfast som jämställd snöröjning, om det inte varit för inställningen att vi faktiskt kan genomföra förändringar.



BRA!

”Chefen eller ledaren bör vara en förebild för innovativt tänkande och hylla misslyckanden som bra försök och viktigt lärande.”

”Man ska inte dra saker i långbänk om det inte behövs. Jag har sett det förr, när folk har varit engagerade. De tröttnar eller får andra uppdrag och så rinner det ut i sanden.”

Det hjälpte att det fanns en förändringsacceptans på Bosse Björks förvaltning. Tidigare hade de jobbat med att ta vara på idéer från medarbetarna och funderat på ständiga förbättringar enligt lean-modellen. På så sätt gick det förhållandevis lätt att

genomföra en innovativ förändring som den jämställda snöröjningen.

KARLSKOGA BLEV FÖRST i Sverige med att snöröja utifrån jämställdhet. Nu hör andra kommuner av sig för att få veta mer om hur det går till.

”Jag berättar att det egentligen inte är en stor sak att genomföra. Det behövs en del organisering, framför allt arbetsledning, men även bra information till medborgarna.”

”Att testa i begränsad skala innebär en liten ekonomisk risk men ger värdefull kunskap.”

Det är ännu för tidigt för att kunna mäta om antalet halkolyckor på gång- och cykelbanor har minskat. Det man kan skönja är överraskande färre incidenter i biltrafiken. Bilsterna kör lite försiktigare efter att kommunen införde jämställd snöröjning.

LÄRDOMAR

- Visa att du förväntar dig att medarbetare bidrar till verksamhetens utveckling. Våga vara en chef som inte vet svaren, det bjuder in till medverkan och samarbete. Att testa i begränsad skala innebär en liten ekonomisk risk men ger värdefull kunskap inför en större förändring.
- Innovation ger ofta ringar på vattnet. I fallet med jämställd snöröjning gjorde det livet enklare för både barn, äldre och funktionshindrade.
- Anta en ”just-do-it-approach”. Våga testa, våga skapa ett lärande under processens gång.
- Främja kreativa krocks. Bara att kombinera snöröjning och jämställdhet i första skedet var två klossar som inte gick ihop. Men oförutsägbara utbyten av kunskap och erfarenheter är en nyckel.

Vände på allt – fick unga ut i jobb

*Hur förändrar man en motsträvig organisation?
Christina Karlsson la ner den och började om.*

Problem: Verksamheten för unga arbetslösa leder inte till jobb och kostnaderna har skenat.

Lösning: Närmare koppling till riktiga jobb, bättre coaching i livet samt ökad närvaro på alla möten.

När Christina Karlsson kom från tjänsten som arbetsmarknadschef i Kungälv kommun till samma post i Alingsås var hennes uppdrag tydligt: Minska ungdomsarbetslösheten och kostnaderna för försörjningsstöd.

Alingsås kommun med sina knappt 40 000 invånare hade under 2010 kostnader för försörjningsstöd på 18 miljoner kronor. Året därpå var summan uppe i 24 miljoner, sedan 28 och därefter var prognosen 35 miljoner kronor. Ingenting tydde på att utvecklingen skulle vända.

CHRISTINA KARLSSON började med att titta närmare på den interna verksamhet kommunen bedrev för unga arbetslösa. Hon beskriver den

som korta arbetsmarknadsinsatser och till stora delar sysselsättningsverksamheter som andra delar behövde: kratta löv och tvätta handdukar. Aktiviteter som enligt henne saknar rimlig chans att omvandlas till jobb.

Christina Karlsson gick till sin chef Arne Wiik och berättade att hon såg tre alternativ:

”Antingen behåller vi verksamheten som den ser ut i dag och tittar på medan försörjningsstödet ökar. Eller så får vi 10–15 nya miljoner till en parallellverksamhet. Vi låter den befintliga verksamheten fortgå och startar en ny vid sidan av som gör nytta. Ett tredje alternativ är att lägga ner den befintliga verksamheten och bygga upp någonting nytt som har effekt på försörjningsstödet.”

FÖRÄNDRING KAN göra ont. Det menar innovationsexperten Karin Hovlin. Att få med alla med på båten är ett tufft arbete. I Alingsås hade många svårt att släppa den befintliga verksamhet som de byggt upp:



”Då är rådet: Gå tillbaka till uppdraget! Varför finns vi? För vem? Man kan tycka att det är självklart, men hur ofta lyfter man egentligen blicken och bottnar i detta?”, säger hon.

Arne Wiik gjorde tummen upp för alternativ nummer tre. Att hon fick hundra procentigt stöd beskriver

Christina Karlsson som avgörande. Dels för henne som chef. Dels som en förutsättning för att kunna vara tillräckligt radikal för att inte bara putsa på ytan.

”Trygghet och mandat uppifrån är ett måste. Jag hade aldrig vågat göra det här om jag inte tagit Arne

”Många organisationer har en förmåga att knäppa den på näsan som gör fel. Det gör människor rädsla för att ens våga pröva.”

i hand och han hade lovat att 'jag stöttar dig om du kör i diket'. Utan hans stöd hade jag låtit verksamheten vara. Kanske putsat lite. Skrivit några planer”, säger Christina Karlsson.

ARNE WIIK TALAR om vikten av att våga köra i diket.

”Det är där all utveckling sker.

Många organisationer har en förmåga att knäppa den på näsan som gör fel. Det gör människor rädsla för att ens våga pröva. Min uppgift är att låta folk våga”, säger Arne Wiik.

Det pratas ofta om goda exempel. Men dikeskörningarna som krävts på vägen fram till det goda exemplet pratas det inte lika ofta om.

Det var naturligtvis inte alla som applåderade Christina Karlssons idé om att lägga ner den befintliga verksamheten. Det fanns arbets-sökande som stortrivdes med syssel-sättningen. Och framför allt – det fanns anställda som uppfattade det som ett nederlag att deras utförda arbete inte ansågs någonting värt. Trots att siffror visade att deras jobb hade mycket liten effekt på gruppen som de arbetade för att stödja. De

varken ville eller kunde förändra sitt sätt att arbeta.

”Motstånd kräver goda argument. Att visa på nytta och värde med att förändra. Det nya sättet vi gör det här på kommer på riktigt att förändra livet för många unga arbetslösa. Dessutom med radikalt sänkta kostnader för försörjningsstöd. Om alla medarbetare bottenar i frågan 'vad är vårt uppdrag?' men att det samtidigt är uppenbart att verksamheten inte gynnar brukarna – då förstår jag inte hur någon kan vilja göra som man alltid gjort”, säger hon.

CHRISTINA KARLSSON hade arbetat med liknande projekt i Kungsbacka och Falkenberg. Hon visste att medarbetare skulle bli arga och ledsna.

Flera anställda valde att sluta. Kvar blev personer som ”inombords trodde på förändringen”.

Förändringen bestod i ett nytt sätt att se på organisationens roll och på de unga arbetssökande. Målet förändrades. Från att hålla arbets-sökande sysselsätta till att stödja dem i det Christina Karlsson kallar ”den inre processen”. Att ta reda på: Vad

vill du? Vad kan du? Och vad behöver du? Eller ännu tydligare: Enda sättet för dig att komma härifrån är ett jobb. Hur ska vi hjälpa dig till det?

Och sedan stödja ungdomarna i det.

INNAN FÖRÄNDRINGEN var det bara en tiondel av de inskrivna som dök upp varje dag. Med det nya upplägget kom den arbetssökande varje morgon till en gemensam frukost och därefter direkt till ett arbete som var bättre anpassat till den enskilda arbetssökande.

Christina Karlsson var mån om att snabbt få fram ett positivt resultat som kunde blidka kritikerna. Siffrorna som kom efter tre månader blev vändpunkten.

”Vi började med samtliga unga som redan hade försörjningsstöd av arbetsmarknadsskäl. Därefter erbjöd vi alla nya samma verksamhet. Efter det erbjöd vi även samma stöd till vuxna. Personalen gjorde ett fantastiskt jobb. På tre månader halverades antalet unga arbetslösa med försörjningsstöd från 120 till 60. Då sjönk försörjningsstödskostnaderna kraftigt”, säger Christina Karlsson.

EN TID SENARE blev hon inbjuden att tala för socialnämnden och kommunstyrelsen. Beskedet var tydligt: de trodde på hennes metod. Det kom studiebesök från hela landet och en tid senare utsågs Christina Karlsson till Årets Offentliga Chef.

LÄRDOMAR

- Ha tydliga svar på frågor kring uppdraget. Varför finns vi? För vem? I ljuset av uppdragsbeskrivningen är det mycket som klarnar.
- Berätta om misstag. Vi hör ofta om goda exempel, mer sällan om de dikeskörningar som lett fram till det välfungerande exemplet.
- Var stark och håll ut när du möter motstånd. När medarbetare väljer att hoppa av är det en enorm prövning för både uppdraget och ansvarig chef.

Skräddarsytt boende för de äldre

Allting kunde ha fortsatt som vanligt. Men äldreomsorgen var inte effektiv. Och det drabbade de äldre. Förändringen krävde en målmedveten chef. Så här gjorde hon.

Problem: Äldreomsorgen var inte effektiv. Överkapacitet på vissa enheter, hård press på andra.

Lösning: Kopiera hur servicehusen är organiserade, mer behovsanpassad vård till de äldre.

För 13 år sedan var Jeanette Sander chef för äldreomsorgen i Trosa. De äldreboenden som fanns i kommunen var organiserade på samma sätt som på andra ställen i landet. Husen bemannades med en viss mängd personal per boende, sedan var det upp till varje avdelning att sköta om dem som råkat hamna just där.

I kommunen fanns även servicehus, där de bodde som klarade sig med hemtjänst. Hemtjänsten var, till skillnad från äldreboendena, planerad utifrån de äldres behov. Den som hade större behov fick mer hjälp, och vice versa. Nu skulle ett av servicehusen göras om till äldreboende, och Jeanette Sander fick en idé. I stället för att låta det nya äldre-

boendet bli som alla andra, varför inte behålla modellen med behovsprövad vård och sprida den till de andra äldreboendena?

FÖRÄNDRINGEN KRÄVDE att hundratal anställda ändrade sitt sätt att arbeta. Fram till nu hade fokus legat på den egna avdelningen och på de behov som uppstod i stunden. Om en plats stod tom kunde man luta sig tillbaka, oberörd av det som hände på de andra avdelningarna. Nu skulle murarna mellan avdelningarna bort. Nu skulle de äldres individuella plan hamna i första rummet.

”Att visa på nyttan av förändringen är nyckeln i en sådan här förändring”, säger innovationsexperten Karin Hovlin.

”Kommer det uppifrån att vi ska arbeta på ett annat sätt är det svårt. Många tänker ’ja ja, de säger det’. Om budskapet i stället är att utveckla och skapa nya värden, att det blir bättre för brukarna, bättre för oss – då har medarbetarna lättare att se nyttan”, säger Karin Hovlin.



iNNOVATION

TRADITION

När Jeanette Sander genomförde förändringen i Trosa fanns varken lagstiftning eller krav från politiker att luta sig mot. Beslutet var helt och hållet hennes eget.

”Då är det viktigare att ha en förståelse för att arbetet ska bottna i vad som är vårt uppdrag. Varför måste vi tänka nytt? Varför inte fortsätta på samma sätt? Om man inte kan förklara det är det svårt att få med medarbetare som inte är så förändringsbenägna”, säger Karin Hovlin.

I alla organisationer finns det de som är mer förändringsbenägna och de som är mindre. Börja med de som vill och låt dem påverka. Om de andra ser nyttan följer de efter. Lyssna på dem som ifrågasätter men glöm inte att driva processen framåt.

DEN 1 JUNI 2012 bytte Jeanette Sander jobb och blev chef för äldreomsorgen i Köpings kommun. Det första hon gjorde var att påbörja samma förändring där.

”I alla organisationer finns det de som är mer förändringsbenägna och de som är mindre. Börja med de som vill och låt dem påverka.”

Hon började med att skapa arbetsgrupper.

”Jag tog inte med mig Trosamodellen utan började på nytt. Jag tittade på de exempel som fanns i landet. Jag startade om processen, det går inte att klistra en modell på en annan. Från det att man startar processen befinner man sig i en resa”, säger Jeanette Sander.

DET ÄR EN resa som, har Jeanette Sander lärt sig, tar mellan två och tre år. För att få med sig personalen i Köping har hon personligen träffat samtliga anställda. Vikarier inräknade handlar det om 400–500 personer.

”Jag tycker det är jätteviktigt att förklara. Man måste förstå en förändring för att vara med. Vi har haft tipspromenad i stället för stormöten, och bjudit in personal från Trosa som förklarar målet”, säger Jeanette Sander.

Tipspromenaden användes för att alla skulle ta till sig av informationen.

”Det var för att få igång aktivitet, det är inte alla som kan lyssna och ta till sig information”, säger Jeanette Sander.

En följd av behovsstyrd vård är att beslutet kan överklagas. Från att ha varit beslut tagna i flykten av personalen, har de blivit myndighetsbeslut.

Nu, drygt tio år efter att äldreomsorgen i Trosa blev behovsstyrd, är lagstiftningen på väg. Nu är det upp till regeringen att avgöra om och när det ska bli verklighet.

LÄRDOMAR

- Förklara nyttan av förändringen om och om igen. Var tydlig med varför vi måste tänka nytt. Och varför vi inte kan fortsätta på samma sätt.
- Lyssna på dem som ifrågasätter men starta med de mest förändringsbenägna. De kan bli ambassadörer för förändringen.
- Hitta nya sätt att informera. En tipspromenad kan vara ett alternativ till stormöten.

Att ta fram något kontroversiellt

Innovationer innebär risker. Det kanske inte alls blir som det var tänkt eller så är hela idén för kontroversiell. Då är det bra med en tydlig kommunikation.

Problem: Äldrevården har svårt att acceptera att tekniska lösningar kan förbättra livet för de äldre.

Lösning: Förklara, övertyga och testa nära brukarna för att se fördelarna med den nya tekniken.

Välfärdsteknologin inom äldreomsorgen utvecklas snabbt. Det vet Sirpa Hjelm, kvalitetsutvecklare i Karlskrona kommun. Hon provar ut tekniska lösningar för äldreomsorgen. Det viktigaste enligt henne är att förstå hur tekniken kan öka livskvaliteten för de äldre.

Enligt Sirpa Hjelm finns en miss- tro och skepsis mot teknik inom äldreomsorgen. När hon skulle testa fuktsensorer i äldres inkontinens- skydd blev det extra tydligt. Hon kunde bli kritiserad internt eller kanske uthängd i media. Artiklarna om Carema och deras blöjvågning levde kvar.

Risken att behöva stå till svars inför medier, skattebetalare och politiker

är något som de flesta av cheferna i offentlig sektor lever med dagligen.

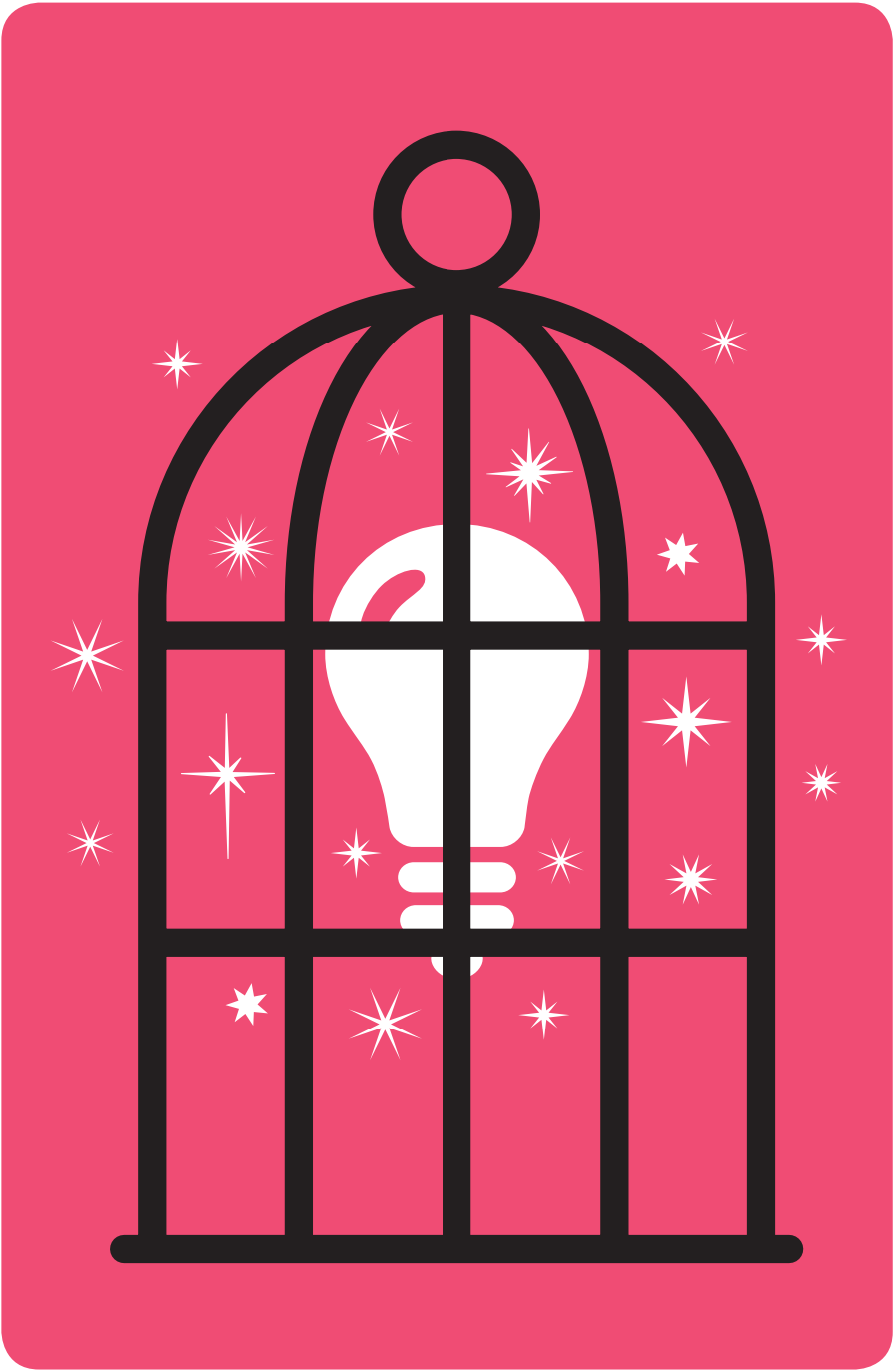
”Det behövs en hel del mod eftersom de flesta innovationer misslyckas”, säger forskaren Anna Brattström.

”Det är ändå svårt att stå för sina misslyckanden. Så är det för alla och det ska man ha respekt för. Men ska man stimulera innovation måste man tillåta risken att misslyckas och kanske även fira sina misslyckanden med en inställning att det ändå var bra att vi vågade prova”, säger hon.

ETT SÄTT ATT komma runt risken att misslyckas stort och dyrt, kan vara att testa småskaligt.

”Vid pilotprojekt eller experiment är det möjligt att testa och utvärdera innan man rullar ut det i större skala. Att som på Google våga misslyckas, men misslyckas snabbt”, säger Anna Brattström.

De flesta innovationer når aldrig förstasidorna. Finjusteringar eller förbättring av processer, tjänster, arbetssätt. Innovationer som knap- past omkullkastar en verksamhet.



”Ska man stimulera innovation måste man tillåta risken att misslyckas och kanske även fira sina misslyckanden.”

Men inom offentlig sektor kan den här typen av utveckling rädda liv, förbättra liv och öka livskvaliteten eller förenkla för väldigt många. I bästa fall sparar det dessutom in på skattepengar.

FÖRDELEN MED ATT arbeta strukturerat med småskaliga experiment är att det går snabbt att visa på konkreta resultat.

”Det kan vara det bästa sättet att involvera medarbetarna”, säger Anna Brattström.

Sirpa Hjelm är van vid att förankra innovationer, både i det kommunala pensionärsrådet och ute på arbetsplatser. Att följa den tekniska och digitala utvecklingen inom äldreården är hennes jobb. Ofta handlar det om nya typer av verktyg som förbättrar för de äldre och förbättrar för personalen. Men som inte sällan väcker farhågor och misstro.

”Det gäller att verkligen använda rätt ord, rätt begrepp, och att informera på ett öppet sätt om fördelar och nackdelar”, säger hon.

När hon testade Pampett, digitala fuktssensorer för inkontinensskydd, på ett kommunalt äldreboende trotsade hon den negativa publicitet som blöjvägning fått.

Fördelarna var tydliga: Eftersom sensorerna varnar när skydden behöver bytas är det ingen som behöver bli störd mitt i natten. De som behöver hjälp får hjälp.

I arbetsuppgifterna ingår att samarbeta med det kommunala pensionärsrådet. Där finns både seniorer och brukare representerade.

”Vi diskuterar ofta, både det som man känner sig skeptisk inför och frågor om hur allt fungerar. Det är det viktigaste forumet för diskussioner. Jag har stor respekt för deras åsikter”, säger Sirpa Hjelm.

EN ANNAN TEKNIK inom äldreården som också väckt en viss uppmärksamhet är kameror som används av hemtjänsten nattetid. En del hävdar att det är en form av bevakning och ett sätt att dra in på personal, andra att det är en trygghetsteknik.

”När vi har testat projekt som skulle kunna vara kontroversiella, som Pam-pett och kamerorna, har vi diskuterat med förvaltningsledningen, pensionsrådet och äldrenämnden så att vi har en samsyn. Alla vet vad det handlar om. Det minskar risken att medier börjar resonera på ett annat vis”, säger hon.

ATT HANTERA MEDIA ingår ofta i jobbet som chef i det offentliga. Då är det en hjälp att redan innan ha varit så tydlig och pedagogisk som möjligt.

Sirpa Hjelm samverkar även med de fackliga organisationerna inom äldreomsorgen, och hon möter ofta medarbetare som är oroliga för att den nya tekniken ska ersätta personalen.

”Jag förstår att den oron finns. Vi har en skattefinansierad budget som är begränsad. Men det handlar inte om att spara personal och jag försöker vara tydlig och trovärdig i den frågan”, säger Sirpa Hjelm.

Det är även ett politiskt beslut. Äldrenämnden i Karlskrona har bestämt att tekniken inom äldreomsorgen ska utvecklas och göra livet bättre för de äldre. Personalen behöver nya verktyg. En strategisk styrgrupp har inrättats inom förvaltningen för att godkänna nya produkter innan de börjar användas, för att på så sätt minimera risker.

”Utbudet av ny teknik har vuxit enormt. Företagen har fått upp ögonen för att det finns ett behov”, säger Sirpa Hjelm.

Den digitala fuktsensorn har rönt intresse från flera äldreboenden och från hemtjänsten nattetid. Produkten testas just nu.

LÄRDOMAR

- Undvik byråkratisering. Äldrenämndens beslut i Karlskrona att teknologin ska utvecklas inom äldrevården fick direkt genomslag långt ut i organisationen. En helt ny strategisk styrgrupp inrättades för att underlätta och snabba på processer.
- Tydlig vision i kombination med högre mening är bra grogrund för en stark företagskultur. I fallet i Karlskrona var det att förbättra livskvalitet för äldre människor.
- Brukare som ambassadörer. Om brukarna får komma till tals och ger tummen upp för en förändring hjälper det till att förändra medie-bilden.
- Skapa samsyn och se till att ha alla delar i och kring organisationen med dig. Informera och var tillgänglig. Ha tålamod.

Skatteverkets app på topplistan

Tiden var knapp. Budgeten liten. På bara sex veckor skapade Skatteverket världens första app för inkomstdeklaration. Tack vare ett par medarbetare som lärt sig att bygga appar på fritiden.

Problem: Svenska folket vill ha sin skattservice lika tillgänglig på mobiltelefonen som på datorn.

Lösning: En mobil-applikation.

För fem år sedan föreslog Kay Kojer att hans arbetsplats Skatteverket borde utveckla en app där alla kunde redovisa sin inkomst. Han var utvecklare, hade koll på den digitala trafiken in till Skatteverket och såg att mobiltrafiken ökade dramatiskt. En app skulle innebära god service åt dem. En app skulle också – om Skatteverket blev först i världen – betyda en hel del för omvärldens bild av myndigheten. Ovärderlig goodwill och marknadsföring låg i potten. Om appen dessutom klättrade upp på App Stores tio-i-topp över mest nedladdade appar skulle det ge ytterligare genomslag.

Men det blev inget. Just då. Utvecklingen bedömdes bli för dyr och det fanns inga andra myndigheter eller länder att titta på. Idén om en deklarations-app hade fötts ur det

vardagliga arbetet. Anna Brattström, innovationsforskare på Lunds universitet:

”Det finns en föreställning om innovation som någonting kreativt kaotiskt som kräver mycket resurser. Men innovation föds vanligen ur en vardaglig process, utifrån de förutsättningar man har. Någon i en organisation ser ett behov och vill uppfylla det”, säger hon.

ÅRET EFTER ATT Kay Kojer kommit med idén hade en hel del hänt, men det fanns fortfarande ingen app för att deklarerera. Men en dag fanns lite pengar över från årets budget.

”Det var vår generaldirektör Inge-Mar Hansson som var mest innovativ och tyckte vi skulle satsa”, berättar Kay Kojer.

”Han sa ’snacka med dina chefer, jag kommer att stödja det här’.”

Med stödet uppifrån fick idén genomslag i organisationen. Det fanns varken tid eller pengar till någon upphandling av tjänsten. Men i Kay Kojers projekt för verksamhetsutveckling fanns



en fast medarbetare och en sedan tidigare inhyrd konsult som ägnat sig åt att bygga appar på sin fritid.

FÖR ATT HINNA få ut appen till kommande års deklarationstider var det högsta växeln som gällde. All information fanns tillgänglig. Frågan var hur appen skulle se ut och fungera. Det var av yttersta vikt att den färdiga

produkten fungerade väl och var felfri från start. Det fanns små möjligheter att korrigera missar. En större miss kunde innebära att projektet fick fiaskostämpel i stället för succé. Vetskapen om att Skatteverket hade chansen att bli först i världen hade en triggande effekt på utvecklarteamet. Det blev intensiva och pressande veckor för de inblandade. Motivationen fanns

”Innovation föds vanligen ur en vardaglig process, utifrån de förutsättningar man har. Någon ser ett behov och vill uppfylla det.”

i att de fick vara med och utveckla och förverkliga en god idé som kunde innebära en stor lättnad för medborgarna.

”Ofta handlar innovativt arbete inte om brist på idéer. Den stora utmaningen i innovationsarbete är snarare övergången från idé till handling. Om man vill skapa en innovativ miljö ska man satsa mindre på kreativitetsfasen och mer på realiserande”, säger Anna Brattström.

DET KRÄVS UTHÅLLIGHET för att orka driva en god idé i mål. Utifrån det perspektivet är en snäv deadline, som i Skatteverkets fall, enligt Anna Brattström ett kraftfullt verktyg.

I mars 2011 var det dags för lansering. Under de två första dygnen laddades appen ner av 40 000 användare.

”Redan första året hamnade vi på App Stores tio-i-topp-lista över mest nedladdade appar. Vi fick mycket beröm. Tidningar, bland annat flera datatidningar, skrev om det innovativa föregångslandet”, säger Kay Kojer.

Teamet har nu rest runt i världen för att berätta om sitt arbete. Skatte-

kolleger i Norge, Holland och Azerbadjan visade intresse för att bygga någonting liknande. När appen var klar lämnade Skatteverket vidare allt material om hur de gått tillväga till ett forum, IOTA, där 48 länders skatteverk samverkar – och dessa fick tillgång till materialet för att själva kunna bygga vidare. På så sätt fick idéerna större spridning.

MÅNGA CHEFER I offentlig sektor kan tro att de inte har råd. Det blir ett skäl till varför de inte är mer innovativa. Men det finns vägar att gå för att ta sig förbi det hindret, säger Anna Brattström.

”Att investera pengar som man inte vet om man får tillbaka är en risk. En väg att gå om man ändå vill pröva en ny idé kan vara en pilotstudie. Eller att testa i en mindre del av verksamheten för att få en fingervisning”, säger hon.

De som tagit sig förbi resurshindret har jobbat med det som finns i organisationen snarare än det man önskat att organisationen hade.

På Skatteverket är det flera andra utvecklingsprojekt som ska sjösättas framöver.

Ett projekt handlar om att det enskilda företaget, den enskilda företagsledaren eller bokföraren inte ska behöva lämna den invanda miljön för att deklarerat. I stället sker det i ordinarie bokföringsprogram. På så sätt får den som deklarerat ett kvitto på sin deklaration direkt.

”Den som ska deklarerat ska inte behöva veta hur det ser ut på Skatteverkets webb eller hur en viss e-tjänst fungerar på Skatteverket”, säger Kay Kojer.

LÄRDOMAR

- **Ta hand om innovationer när de föds i vardagen.** Om någon i en organisation ser ett problem och försöker lösa det behöver det finnas chefer som uppmuntrar, ser och ger utrymme för att gå vidare. Uppmuntra delaktighet.
- **Ta vidare idéerna.** Utmaningen i innovationsarbete handlar ofta om hur de ska förverkligas. Røj vägen för medarbetarna, var flexibla när fel uppstår och bygg ständigt nya relationer i organisationen.
- **Gör en pilotstudie.** Att testa den nya idén i mindre skala kan ge en god indikation på om den fungerar storskaligt.
- **En skarp deadline i kombination med gemensamt byggande och tydligt ansvar ökar effektiviteten i processen.**

Läs tidigare utgåvor i vår guide-serie

- Bli en innovationschef
 - Tjänstepension
- Motivera till framgång
- Allt om personlighetstester
 - Ta mobbning på allvar
 - Få mer gjort!
 - Mentor & adept
- Så blir du tydlig som chef
 - Stress!
- Bygg ditt team till framgång

Fler guider hittar du på chef.se/guider

