

ATT LEDA

INNO-

VATION

INOM OMSORG, HÄLSO- OCH SJUKVÅRD

ISBN: 978-91-519-1201-1

Utgiven av Region Dalarna 2019.

© Författare: Klas Palm, Katarina Nordin Kajblad och Malin Tistad

Grafisk form, illustration & modelldesign: Geektown kommunikationsbyrå

OM FÖRFATTARNA

KLAS PALM - forskare i innovationsledning vid Institutionen för teknikvetenskaper vid Uppsala universitet.

E-post: klas.palm@angstrom.uu.se

KATARINA NORDIN KAJBLAD - projektledare för Innovationsprojektet och verksamhetsutvecklare vid Dalarnas Hjälpmedelscenter, Region Dalarna.

E-post: katarina.nordinkajblad@ltdalarna.se

MALIN TISTAD - hälso- och sjukvårdsforskare och lärare vid Akademin utbildning, hälsa och samhälle vid Högskolan Dalarna.

E-post: mti@du.se

INNE- HÅLL

”Den goda innovationen och dess implementering uppstår i ett tillitsfullt samarbete mellan innovationsledare och medarbetare.”

04 FÖRORD

05 INNOVATIONS-
PROJEKTET

06 OM
INNOVATION

09 CHEFEN OCH
MEDARBETARENS ROLL
FÖR INNOVATION

10 INNOVATIONSLEDNING
GENOM 6 PERSPEKTIV

12 MÅLGRUPPS-
MEDVERKAN

16 SAMVERKAN

19 UTVECKLING AV
ORGANISATIONS-
KULTUREN

23 ANPASSAD
PERSONALPOLITIK

26 STRUKTURELL
UTVECKLING

29 EKONOMI

32 EXPERIMENTERANDE
PROJEKT

40 REFERENSER

FÖR- ORD

HUR KAN VI SKAPA dagens och morgondagens offentliga verksamheter? Kanske stimulera till nytänkande och innovation? Eller erbjuda smartare tjänster och teknik av hög kvalitet som stödjer verksamheten? Få till bredare samverkan över gränser som kan frigöra resurser för att möta de behov som medborgare, kunder och verksamheten har? En del av svaret ligger i förmågan att möjliggöra fler innovationer – att skapa och omsätta innovationskraft. Innovationer uppstår i många olika former men har det gemensamt att de är nyheter som tas i bruk och medför ett betydande värde för verksamheten och dem som verksamheten är till för.

Hur kan vi skapa **dagens och morgondagens offentliga verksamheter?**

INNOVATION SKER INTE av sig själv. Det krävs struktur, kunskap och riktning. Det finns inget enkelt, samlat recept som fungerar – men vi ser flera gemensamma faktorer som är viktigt i innovationsarbetet. Genom den här skriften, som är ett resultat av Innovationsprojektet som vi drivit de senaste åren 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.

Helena Strandberg

Förvaltningschef
Dalarnas Hjälpmedelscenter, Region Dalarna

INNOVATIONS- PROJEKTET

MELLAN NOVEMBER 2016 och november 2018 drevs projektet ”Forskningsdriven utveckling för ökad innovativitet av hjälpmedelshantering i Dalarna” på initiativ av Dalarnas Hjälpmedelscenter (tidigare LD Hjälpmedel) och Uppsala universitet. Projektet kom kort och gott att kallas ”Innovationsprojektet”.

PROJEKTET DELFINANSIERADES av Vinnova och var ett samarbetsprojekt mellan Uppsala universitet, Högskolan Dalarna, Dalarnas Hjälpmedelscenter, Habiliteringen Dalarna och Leksands kommun. Projektidén föddes utifrån behov av effektiva strategier och planer, för innovativ verksamhetsutveckling med betoning på implementering av nya idéer och arbetssätt. Den snabba omvärldsutvecklingen, såsom välfärdsteknik och e-hälsa, demografi, en mer komplex systemstruktur, ställer större krav på verksamheterna att kunna hantera dessa utmaningar med ofta helt nya lösningar och arbetssätt. Behovet uttrycktes framförallt på ledningsnivå hos behovsägarna (Dalarnas Hjälpmedelscenter, Habiliteringen Dalarna och Leksands kommun).

IDÉN OCH SYFTET med projektet var att genom olika aktiviteter som bygger på forskningsbaserad kunskap utveckla behovsägarnas förmåga att driva och implementera innovationer så att dessa kan komma brukare, användare och patienter till godo (fortsättningsvis benämns dessa olika roller endast som brukare).

GENOM PROJEKTET HAR verksamheterna fått konkret vägledning som möjliggör en högre förmåga att hantera och implementera innovativa lösningar i sin verksamhet. Denna skrift sammanfattar erfarenheter och inhämtad kunskap från projektet. Den innehåller tips, förslag och vetenskapliga rön för innovationsledning utifrån de sex perspektiven: målgruppskänedom, samverkan, organisationskultur, personalpolitik, organisationsstruktur och ekonomi.

VIKTIGA BIDRAG vad gäller erfarenheter från verksamheterna kommer genom intervjuer av medarbetare och chefer, öppna seminarium för medarbetare, workshops och seminarium för chefer samt de fyra så kallade experimenterande projekten. De experimenterande projekten bestod av arbetsgrupper som utifrån olika verksamhetsbehov arbetat med innovationsimplementering genom designmetodik. Underlaget till skriften sammanställdes under ett heldagsseminarium med verksamheternas chefer.

För mer information om Innovationsprojektet är du välkommen att kontakta någon av författarna.

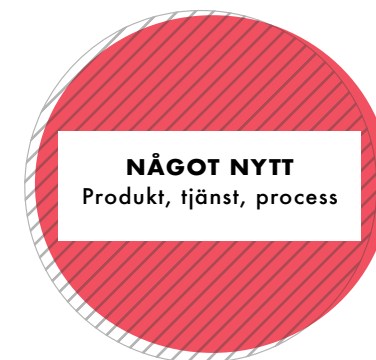
Klas Palm, Katarina Nordin Kajblad, Malin Tistad



OM INNO- VATION

OM DU FRÅGAR NÅGON vad de tänker på när du säger ”innovation” kommer du troligtvis att få många svar som handlar om tekniska prylar. Mobiltelefoner, diskmaskiner, självkörande bilar bland annat. Visst är det så att innovationer kan vara tekniska prylar. Men innovation kan också vara så mycket mer. Innovationer kan vara nya sätt att arbeta på eller nya erbjudanden till målgrupperna för vår verksamhet. Man kan tala om produkt-, process- och tjänsteinnovationer. Inom omsorgsarbete, hälso- och sjukvård är det till och med betydligt vanligare att man utvecklar innovativa processer och tjänster än produkter. Men, inom omsorgsarbete, hälso- och sjukvård behöver vi även arbeta med att skapa utrymme för att använda och utnyttja innovativa produkter som andra (ofta företag) utvecklar. Vi måste alltså själva arbeta med innovation för att utveckla processer och tjänster samt skapa utrymme för att implementera och nyttja smart teknik. Så, kan vi sammanfatta begreppet innovation? Kanske kan vi säga att innovation kan beskrivas som nya idéer som gör nytta!

Vad är innovation?



+



=

NYA IDÉER SOM

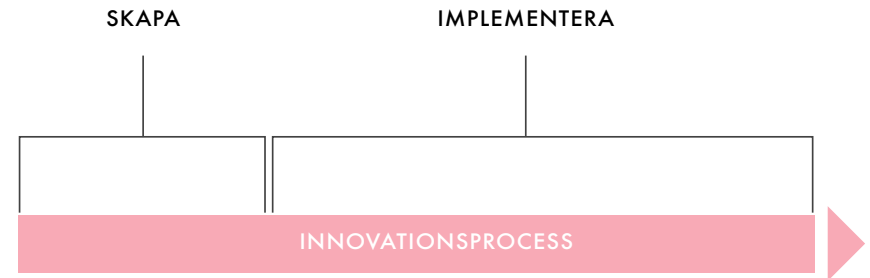
GÖR NYTTA

Varför är innovation viktigt?

Den australiensiske forskaren Albury¹ menar att det är mycket som händer i samhället som skapar behov av ett ökat arbete med innovativ utveckling inom den offentliga sektorn. Albury menar att det finns ett antal olika faktorer som bidrar till behovet av att arbeta med innovationer. Det kan handla om faktorer såsom att vi har en åldrande befolkning, hållbarhetsutmaningar, globalisering, ökade krav på tjänster men även nya möjligheter genom teknisk utveckling.

Idé och implementering

Man kan också tala om att innovationsprocessen består av två delar. För det första att skapa nya innovativa lösningar och för det andra att implementera och använda dessa. Ibland tänker vi mest på den första delen och tror att vi är klara med innovationsarbetet när första delen är genomförd. Men ack vad vi bedrar oss. Innovationsarbetet har bara börjat med den nya idén. Det är när idén skall användas som det stora arbetet börjar. Det svåra är att ändra rutiner och arbetssätt så att vi fullt ut kan använda och dra nytta av innovativa lösningar och nya produkter, tjänster eller processer. Man kan till och med säga att en stor del av att arbeta med innovationsprocessen handlar om att leda en organisation i förändring.



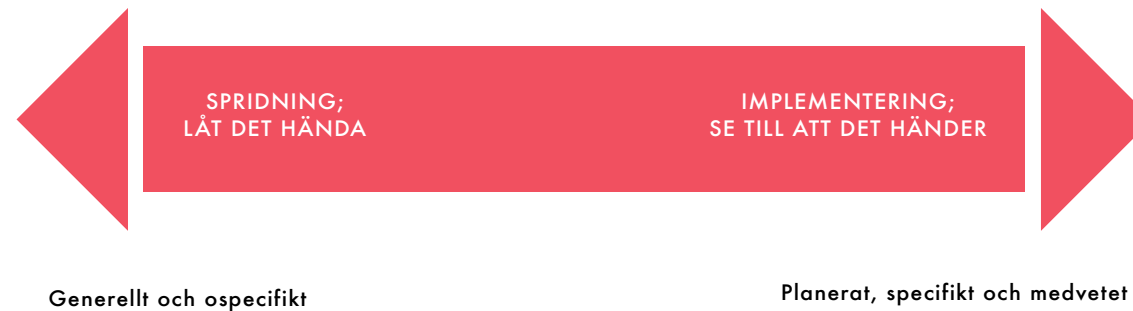
**INNOVATION =
80% FÖRÄNDRINGSLEDNING**

VAD BETYDER DÅ ATT IMPLEMENTERA EN INNOVATION?

Implementering är en aktiv och medveten process för att införa ett nytt arbetssätt vilket skiljer sig från att bara sprida information om ett nytt arbetssätt.^{2,3} För att lyckas med hela innovationsarbetet behöver man nästan alltid arbeta med den aktiva processen som vi kallar implementering.

IMPLEMENTERING LIGGER I ENA ÄNDAN PÅ SKALAN FÖR HUR AKTIV MAN KAN VARA I ETT FÖRÄNDRINGSARBETE.

Bilden inspirerad av Greenhalgh T. et al.³



I DE FLESTA FALL behöver man ta fram en strategi just för hur en ny process, tjänst eller produkt skall implementeras. En ny tjänst eller produkt innebär ju ofta även ett nytt sätt att arbeta vilket innebär att det är mer än bara en produkt eller tjänst som ska implementeras.

EN IMPLEMENTERINGSSTRATEGI innehåller specifika aktiviteter som anpassas till den aktuella situation så att strategin möter de behov som finns. Är behovet kunskap

eller träning? Att komma ihåg det nya? Eller är behovet snarare att en gemensam förståelse för syftet med det nya arbetssättet behöver utvecklas? Utbildning, träning, information och gemensam reflektion och diskussion kan ingå i en implementeringsstrategi. Strategier för att stödja implementering kan också innefatta datoriserade påminnelse-system, granskning och återkoppling. Detta kan också handla om opinionsledare som genom sitt sätt att vara påverkar hur andra agerar.

CHEFEN OCH MEDARBETARENS ROLL FÖR INNOVATION

Chefen

SOM I ALLA FÖRÄNDRINGSPROCESSER på en arbetsplats är ledarskapet en av de enskilt viktigaste faktorerna för huruvida man lyckas eller ej med förändringen. Det är ledaren som kan entusiasmera medarbetare, skapa en fungerande struktur och ge feedback på idéer och innovativa lösningar. Ledaren sätter agendan för vad som upplevs som viktigt i organisationen.

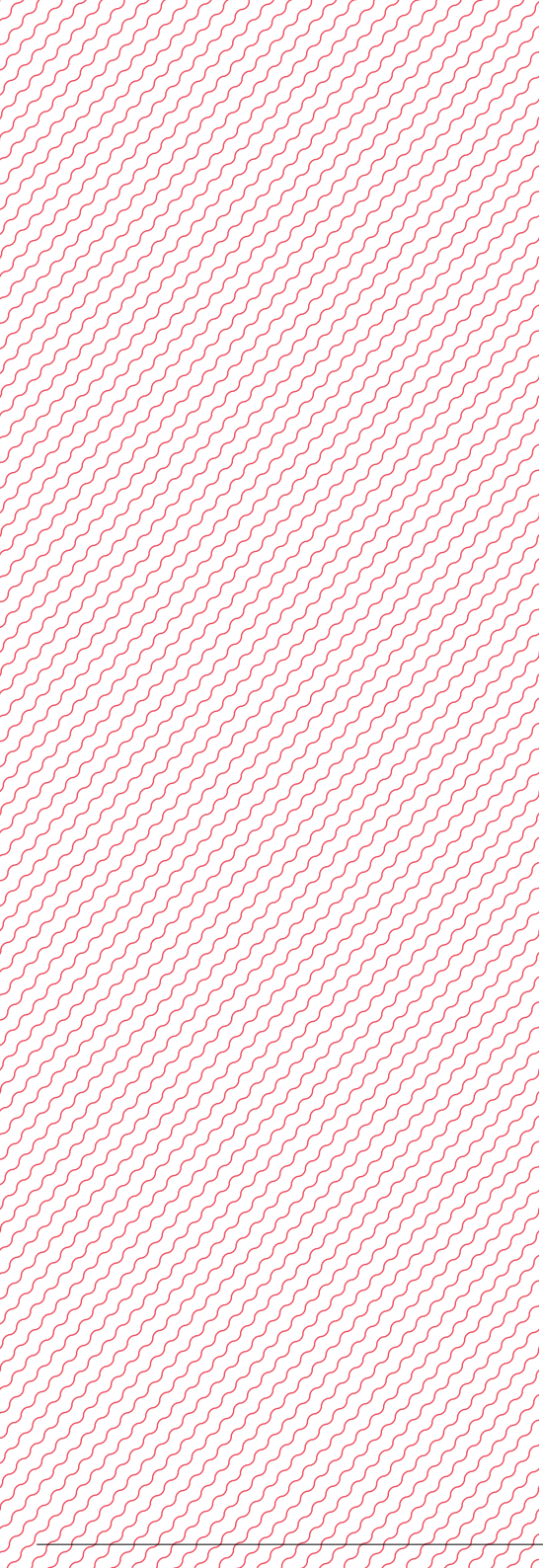
DET ÄR LEDNINGENS ROLL att förklara och skapa ägarskap av den första och största frågan kring innovation. Om den frågan inte får ett bra svar är det i princip omöjligt att arbeta vidare med innovationsarbetet. Vilken är då denna stora fråga som måste få ett svar? Jo, det handlar om frågan vi berört ovan; varför är innovation viktigt?

LEDNINGEN FÖR VERKSAMHETEN har mandat att hyvla ner trösklarna för innovationsprocesser, att förankra förändringarnas konsekvenser uppåt och i relation till andra avdelningar och andra organisationer. Ledningen har möjlighet att skapa goda förutsättningar för att öka organisationens kapacitet att arbeta innovativt, både att skapa nya egna idéer och implementera andras innovationer i den egna organisationen.

Medarbetaren

VERKSAMHETSLEDAREN KAN GE mandat och utrymme för innovativ utveckling. Men sen är det upp till övriga medarbetare att utnyttja detta utrymme för att lyfta och utveckla innovativa idéer. Ofta är det medarbetarna som möter målgruppen som har störst möjlighet att se vilka innovationer som behövs och som har insikt i hur nya idéer kan implementeras. Den goda innovationen och dess implementering uppstår i ett tillitsfullt samarbete mellan innovationsledaren och medarbetaren.

Ofta är det medarbetarna som möter målgruppen som har störst möjlighet att se vilka innovationer som behövs och som har insikt i hur nya idéer kan implementeras.

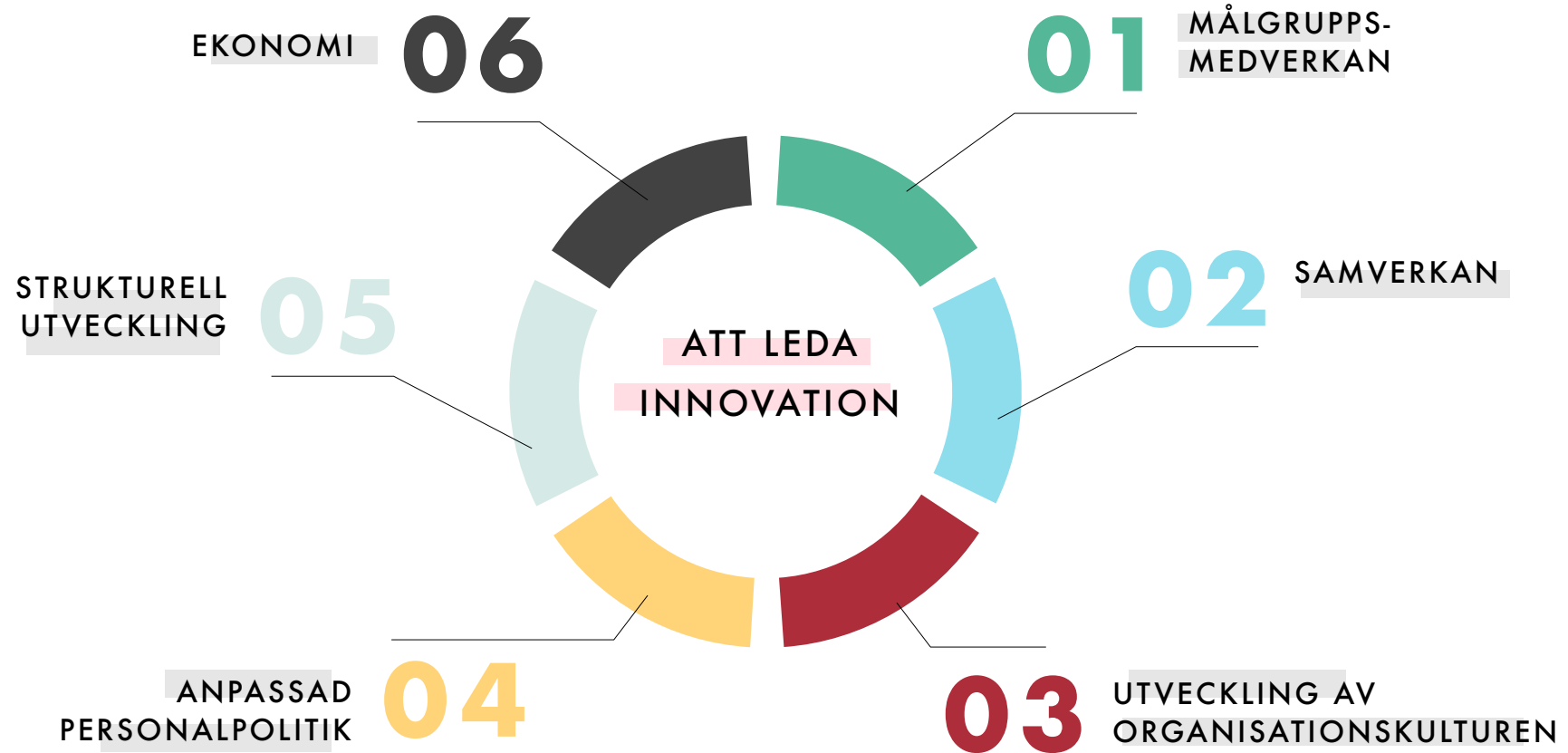


INNOVATIONSLEDNING GENOM 6 PERSPEKTIV

ETT SÄTT FÖR ORGANISATIONENS ledning att utveckla innovationsklimatet i organisationen och arbeta med innovationsledning är att arbeta med sex perspektiv som alla på sitt sätt bidrar till en innovationsvänlig miljö. Dessa kan var för sig fungera väl men ger en mer samlad kraft när man arbetar med alla sex perspektiv samtidigt. De sex perspektiven består av målgruppsmedverkan, samverkan, organisationskultur, personal, organisationsstruktur och ekonomi.

I FÖLJANDE KAPITEL presenterar vi erfarenheter från Innovationsprojektet varvat med forskningsbaserad kunskap relaterat till dessa sex perspektiv. Vart och ett av dessa perspektiv beskrivs i sin tur utifrån tre håll:

- För det första vad de verksamhetsledare som varit med i projektet beskrivit som ett idealläge. En beskrivning av hur det ser ut i våra organisationer när detta perspektiv på bästa sätt bidrar till en innovationsvänlig organisation.
- För det andra hur vi kan arbeta för att nå fram till detta idealläge. Vi presenterar ett antal tips och förslag på verksamhetsutveckling som framkommit under projektets gång.
- För det tredje beskriver vi vetenskapliga rön som belyser det aktuella perspektivet.



Innovationsledning genom sex perspektiv som alla på sitt sätt bidrar till en innovationsvänlig miljö.

01

MÅLGRUPPS- MEDVERKAN

IDEALLÄGE

PERSONCENTRERING KAN BESKRIVAS som ett etiskt förhållningssätt som innebär att man i planering och genomförande av vården utgår ifrån individens behov, preferenser och resurser och att man tar vara på brukares och anhörigas erfarenheter och kunskap. Personcentrering kan ses som ett mål i sig men också ett medel för att öka kvalitet och göra vården mer effektiv.

ETT PERSONCENTRERAT ARBETSSÄTT innebär att personalen lyssnar aktivt på användarnas egen kunskap, ser användarna som kapabla och att de har resurser. Ett sådant förhållningssätt skapar förutsättningar för att användarna ska vara medskapare i vården och inte passiva mottagare. Vidare ger det förutsättningar för att personalen i vardagen kan fånga upp användarnas behov och idéer - vilket kan ligga till grund för innovation.

BRUKARNA OCH BRUKARNAS FÖRETRÄDARE bidrar, i ett idealläge, med sin erfarenhetsbaserade kunskap och sina perspektiv i olika typer av utvecklings- och förändringsarbeten. De involveras tidigt och har en definierad roll i att utveckla, genomföra och utvärdera innovationer. Rollen är inte bara symbolisk utan användarna har ett reellt inflytande på beslut. Det här ger möjlighet att testa innovationer tillsammans med de grupper som innovationen berör - och tillsammans utveckla rutiner för hur till exempel nya hjälpmedel ska introduceras samt vilket stöd som behövs för introduktion och användning.

RÖRELSE MOT IDEALLÄGET

Bjud in medborgare och intresseorganisationer

Vid behov av innovation inom ett område eller utvecklings- och förändringsarbete bjuder vi in medborgare, användare och representanter för gruppen. Vi bjuder in för att ha en dialog om behov och möjliga lösningar. Vi kan också bjuda in för att få möjlighet att testa nya idéer på målgruppen.

Använd Region Dalarnas patientbibliotek

Ett sätt att nå personer med intresse för att medverka i utvecklingsarbeten är Region Dalarnas patientbibliotek. Där finns personer som själv har anmält intresse för att på olika sätt medverka i utvecklingsarbete i hälso- och sjukvården.

Skapa en grupp med personer som är intresserade av att testa nya hjälpmedel eller tjänster

Att skapa en sorts testpanel med brukare som är intresserade av att prova hur nya hjälpmedel eller nya tjänster fungerar kan hjälpa oss att vara mer innovativa. Ett sådant samarbete kan ge oss snabb återkoppling och information om fördelar, nackdelar och utmaningar med det nya vi vill prova.

01

MÅLGRUPPS- MEDVERKAN

Ett personcentrerat arbetssätt innebär att personalen lyssnar aktivt på brukarnas egen kunskap, ser brukarna som kapabla och att de har resurser.

Bjud in medborgare

Använd Region Dalarnas patientbibliotek

Arbeta tillsammans med medborgare, patienter och brukare

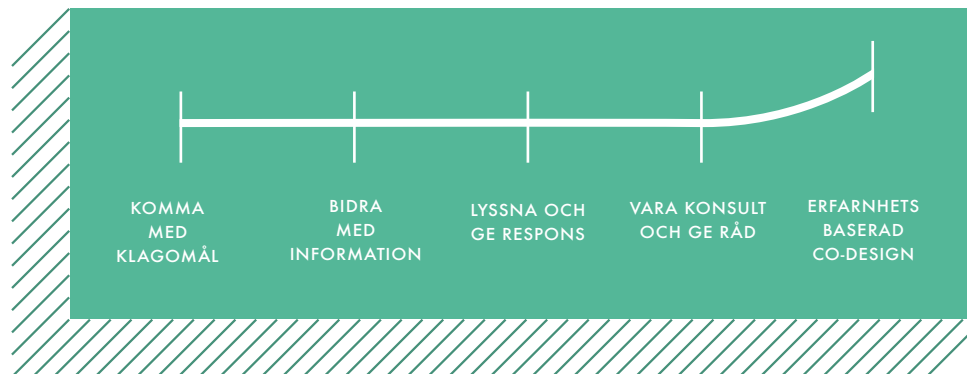
Tillvaratagande av människors resurser

Utveckling baserad på professionell- och erfarenhetsbaserad expertis

Snabb återkoppling

01

MÅLGRUPPS- MEDVERKAN



Brukare kan ha olika roller då de är delaktiga i att utforma hälso- och sjukvårdsinsatser vilket kan ge olika nivåer av inflytande.

Bilden är inspirerad av Bate P. och Robert G.⁴

VAD SÄGER VETENSKAPEN?

FÖRUTOM ATT BRUKARNA är aktiva medskapare av sin egen vård så kan och vill många även bidra som medskapare i utvecklingen och utformningen av hälso- och sjukvården i stort.

INVOLVERING I UTVECKLING av vården kan ske genom till exempel konsultationer, workshoppar, intervjuer, enkäter eller medborgarpaneler. Det kan också ske med olika mycket inflytande - från att påverka genom att komma med klagomål till att vara fullt delaktig i en grupp där medborgare och personal arbetar tillsammans. I figuren ovan visas en skala som illustrerar olika typer av roller och grader av inflytande. Metoder som till exempel erfarenhetsbaserad co-design skapar förutsättningar för att brukare är aktiva medskapare av hälso- och sjukvården och att deras erfarenheter av att vara användare och att leva med en sjukdom/hälsotillstånd blir underlag i utvecklingen.⁴

Förutom att brukarna är aktiva medskapare av sin egen vård så kan och vill många även bidra som medskapare i utvecklingen och utformningen av hälso- och sjukvården i stort.

DET FINNS BESKRIVNA modeller att inspireras av i utvecklingsarbete som involverar målgruppen. När det handlar om implementering har vi ofta två målgrupper - personalen och brukare. Personalen ska börja arbeta på ett nytt sätt som till exempel kan inkludera att introducera och stödja brukare i användandet av en digital innovation. Brukare ska göra en digital innovation till en del av hur de utför sina dagliga aktiviteter. En modell som använts i många sammanhang är erfarenhetsbaserad co-design.

LÄS MER

Om erfarenhetsbaserad co-design:

EBCD TOOLKIT är ett projektverktyg som är översatt till svenska och finns på Stiftelsen Svensk Industridesigns webbplats (www.svid.se)

SKRIFTEN PATIENTER OCH PERSONAL UTVECKLAR VÅRDEN är en handbok för erfarenhetsbaserad verksamhetsutveckling utgiven av Sveriges Kommuner och Landsting (www.skl.se)

Om tjänstedesign:

EN SNABBKURS OCH WORKSHOPUNDERLAG för tjänstedesign finns på Stiftelsen Svensk Industridesigns webbplats (www.svid.se)

Om att involvera brukare i utveckling:

INVOLVE i Storbritannien samlar expertis kring att involvera brukare i forskning och mycket är relevant även för utvecklingsarbete. Skriften *Briefing notes for researchers: public involvement in NHS, public health and social care research* och mycket annat hittar du på deras webbplats (www.invo.org.uk/)

EN NYLIGEN PUBLICERAD litteraturöversikt visar att engagemang från brukare till exempel kan bidra med att utveckla material till utbildningar för brukare och personal och förbättra processer och hälso- och sjukvårdstjänster. Engagerade chefer är en nyckelfaktor i arbetet med att involvera brukare i utvecklingsarbete. Chefer och ledare har en viktig roll vad gäller att erkänna vikten av, och förespråka brukarmedverkan, samt att föra in resultat från medverkan av brukare i verksamhetens strategiska planering och policydokument.⁵

ATT INVOLVERA BRUKARE i utvecklingsarbete kan vara utmanande och det är viktigt att tidigt tänka igenom vad man vill att de ska ha för roll, vad de ska ha för uppgifter och vilka förväntningar man har på deras deltagande. Ofta förväntas att brukare ska ställa upp utan ersättning och bidra med sin kunskap och sina erfarenheter fastän det i slutändan kanske till och med kostar dem pengar att delta - om de ej får ersättning för i alla fall resor. I skriften *Briefing notes for researchers: public involvement in NHS, public health and social care research* från National Institute for Health Research i Storbritannien lyfts många praktiska frågor kring involvering av medborgare. Bli inte avskräckt av att det handlar om forskning eller att den är på engelska - den är lättläst och innehåller enkla praktiska råd som är relevanta även för utvecklingsarbete.

02

SAMVERKAN

IDEALLÄGE

EN GOD SAMVERKAN innebär att vi med öppet sinne och nyfikenhet närmar oss andra aktörer inom vår egen organisation eller andra organisationer. Det innebär även att vi känner respekt för andras yrkesprofessioner. Vi är prestigelösa och kan ta in expertkunskap vid behov. Vi är även tydliga med att kommunicera vilket syfte och mål vi vill samarbeta kring. Samtidigt förstår alla involverade att förändringsarbete tar tid. Vi har förståelse för att det behövs samarbeten med olika aktörer i olika faser av innovationsarbetet samt att behovet av samverkan kan se olika ut i de olika faserna. När vi arbetar med att identifiera utvecklingsbehov och utvecklingsmöjligheter behöver vi ha särskilt god samverkan med målgrupperna för vår verksamhet. Därefter kan innovationsarbetet gå över i en idégenereringsfas då vi söker utveckla nya lösningar. I det arbetet kan det vara fördelaktigt att samverka med personer med kompletterande kunskap och erfarenheter från att lösa utmaningar på andra sätt än vad vi vanligtvis gör. På det sättet öppnar vi upp för att få nya influenser och genom dessa kan innovativa lösningar uppstå. Implementeringsfasen i innovationsarbetet är ofta längre än vad vi initialt föreställer oss. Därför behöver vi i denna fas en god samverkan med medarbetare och målgrupp och utarbetar gemensamma nya innovativa lösningar.

RÖRELSE MOT IDEALLÄGET

Bjuda in rätt aktörer i rätt fas

Identifiera vilka aktörer vi vill ha med i de olika innovationsfaserna.

Bjuda in tidigt i processen

Försök få med samverkansaktörer tidigt i innovationsarbetet så att det byggs en gemensam förståelse för behov och möjligheter.

Avsätta tid för att delta i samverkansform

Som organisation behöver man planera in samverkansmöten och kalkylera att det kommer att ta viss tid i anspråk.

Sträva efter gemensamma förväntningar

Det är bra om man ganska tidigt i processen kan diskutera och tydliggöra olika aktörers förväntningar, syften och mål. Dessa behöver inte vara gemensamma men det är bra om man känner till varandras förväntningar. Det kan även vara bra att tidigt diskutera vilka avgränsningar man skall ha för olika aktörers ansvar i arbetet.

Använda flexibla mötesformer

För att samverkan skall fungera smidigt kan det vara en bra idé att kombinera olika mötesformer och använda sig av både digitala och fysiska möten.

Eftersträva tydlighet i möten

I möten mellan olika aktörer är det bra att vara tydlig med vad som är beslut eller en diskussion. Det är bra att stämma av hur var och en av deltagarna i ett möte uppfattat det som avhandlats. I detta ligger även att vara tydlig med vilka förväntningar som ställs på de olika deltagarna.

Återkoppla kontinuerligt

Vid processer som löper över längre tid, vilket de ofta gör när det handlar om innovationer, är det viktigt med kontinuerlig återkoppling till övriga i samarbetsnätverket om hur långt processen kommit.

I möten mellan olika aktörer är det bra att vara tydlig med vad som är beslut eller en diskussion.

Bjuda in rätt aktörer i rätt fas

Bjuda in tidigt i processen

Avsätta tid för att delta i samverkansform

Sträva efter gemensamma förväntningar

Använda flexibla mötesformer

Eftersträva tydlighet i möten

Återkoppla kontinuerligt

Öppet sinne för andra aktörer

Respekt för andra professioner

Prestigelöshet

Tydlig kommunikation

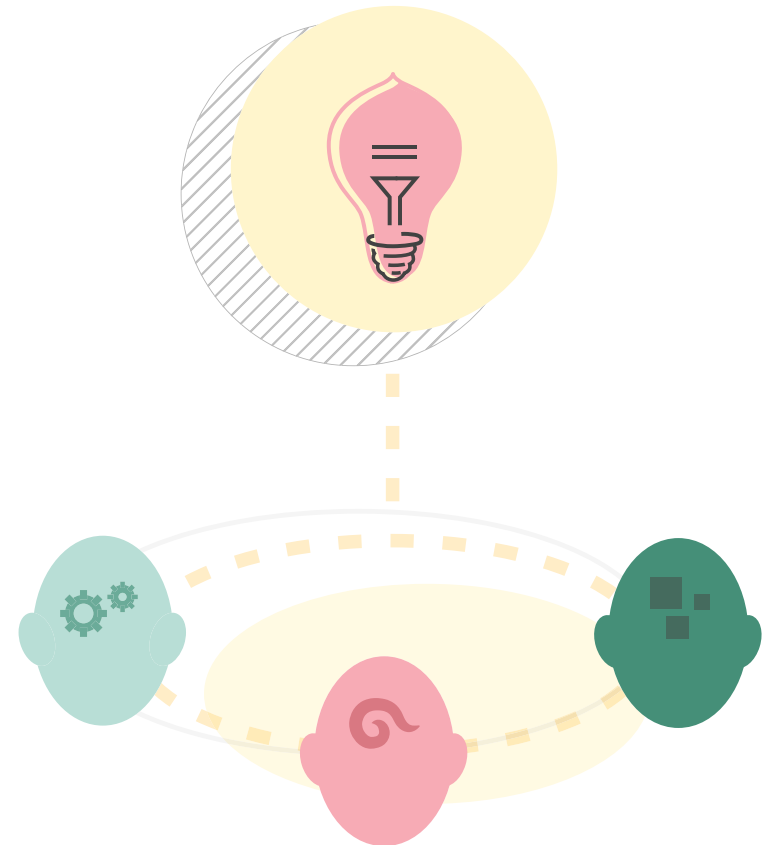
Gemensam förståelse av förändringsarbete

VAD SÄGER VETENSKAPEN?

NYA INSIKTER UPPSTÅR när idéer får mötas. Så när idéer med olika hemvist möts kan nya insikter uppstå. Samtidigt är det så svårt att vara innovativ själv. Det är synnerligen svårt att lyfta sig själv i håret. Lika svårt är det att själv komma på nya innovativa lösningar. Tittar vi på många innovativa lösningar genom historien så har de ofta uppstått när människor med olika bakgrund och olika idéer möts. Det visar sig dessutom att arbetsgrupper bestående av personer med olika bakgrund och åsikter och som har en inkluderande kultur har lättare att vara rörliga i sinnet och arbeta sig framåt mot innovativa realistiska lösningar.⁶

VI HAR KOMPLEXA UTMANINGAR att hantera i samhället. Vissa forskare menar att offentliga organisationer behöver bli bättre på att samarbeta och försöka lösa problem i gemensamma arbetsgrupper. Forskningen menar att ett av de bästa sätten att hantera dessa komplexa utmaningar är att klättra över de organisatoriska barriärerna och utveckla nya samarbetsformer. Denna samverkan har tagit sin början men det finns fortfarande stora möjligheter att utveckla än bättre samarbeten inom regionen och mellan region och kommuner.⁷

TIDIGARE FORSKNING VISAR att innovationsprocesser som drivs i nätverk av medarbetare och chefer ofta är framgångsrika. Detta gäller inte minst när det kommer till att dela med sig och få spridningseffekter av erfarenheter och kunskap kring hur man kan arbeta med innovationsprocesser.⁸



03

UTVECKLING AV ORGANISATIONS- KULTUREN

IDEALLÄGE

ALLA ORGANISATIONER UTVECKLAR en egen organisationskultur som kan främja eller hindra innovativiteten. Ibland säger vi att kulturen sitter i väggarna. Det gör den förstås inte. Den sitter i våra uppfattningar och våra bilder av den egna organisationen. Vi överför och utbyter kulturella värderingar mer eller mindre medvetet mellan varandra. Naturligtvis kan vi medvetet arbeta med att utveckla organisationens kultur för att främja organisationens innovativitet. Det är då viktigt att veta vad vi strävar efter och hur kulturen ser ut idag. För ökad innovationsförmåga finns det några kulturella särdrag som är viktiga att eftersträva. Det handlar dels om att medarbetare uppmuntras till och känner att det är tillåtet att testa nya lösningar och att det är OK att misslyckas. Att alla medarbetare uppfattar att man vågar att prova nytt. Det handlar också om att skapa en kultur där alla känner ansvar för utveckling och innovation så att man ser sin egen roll i utvecklingen och inte tror att det enbart är chefens ansvar att arbeta med utveckling och innovation. Detta innebär en organisatorisk kultur där medarbetare frågar sig vad man behöver göra för att nå ett utvecklings- och innovationsmål till skillnad mot en kultur där vi ser behov av utveckling men utgår från att det inte går att påverka situationen.

RÖRELSE MOT IDEALLÄGET

Lära av misstag

Om något går åt skogen, titta på vad som hände och lär av vad som gick snett. Det är inte viktigt vem som gjorde att det gick snett - däremot varför det gjorde det.

Samtala om viktiga begrepp

Samtala i arbetslaget om vad vissa viktiga begrepp står för i organisationen. Exempelvis kan man arbeta med och skapa en gemensam förståelse för vad vissa nyckelbegrepp innebär på den egna arbetsplatsen. Utifrån ett innovationsperspektiv är följande begrepp mycket viktiga för organisationens innovationskapacitet:

- Ansvar
- Tillit
- Följa/bryta normer

Låt inte tanken begränsas av de ekonomiska och organisatoriska gränserna som finns för den egna organisationen

Uppmuntra medarbetare att utgå från behov och möjligheter i det innovativa arbetet. Fundera initialt inte på om det är vår roll att erbjuda detta och vem som skall betala, detta hämmar tanken kring vad man vill göra och vad som behövs. Utgå från behov och möjligheter så kan man i ett senare skede arbeta med frågan om vem som skall äga idén och erbjuda produkten eller tjänsten och vem som skall betala.

Samtala om organisationens vision och innovationsarbete

Exempelvis vid nyrekryteringar är det viktigt att samtala om organisationens vision och innovationsarbete. Det kan man även göra återkommande vid förslagsvis medarbetarsamtal och reflektera över vad det betyder i vardagen.

Man behöver ha insikt kring att man verkar i en värld av **konstanta förändringar**.

Uppmuntra nyfikenhet

Det tar tid att förstå varandras utgångsläge. Man behöver ha insikt kring att man verkar i en värld av konstanta förändringar. Därför kan det vara värdefullt att uppmuntra medarbetare att vara nyfikna på nya lösningar och på varandras roller i organisationen. Nyfikenhet kan gälla både nya lösningar och målgruppernas situation och upplevelser.

Odla en positiv attityd till nya arbetsätt och lösningar

Det är viktigt att ha en positiv attityd till nya innovativa lösningar så att negativa värderingar ej förs över till brukare eller medarbetare.

Stötta varandra

En utmaning med innovationsarbete är att det förväntas ske samtidigt som allt annat arbete. Ingen vikarie sätts in, inga arbetsuppgifter plockas bort. Det kan då vara viktigt att utveckla en anda av att man stöttar varandra och avlastar varandra för att skapa utrymme för innovativ utveckling och tester av nya metoder och tekniker. Ibland är vi inte heller tillräckligt stolta över vad vi gör och bidrar med. Vi kan stötta varandra och vara stolta över att kunder är nöjda och att man ofta levererar lite mer än vad man behöver.

Lära av misstag

Samtala om viktiga begrepp

Inte låta tanken begränsas av ekonomi och organisationsstruktur

Samtala om organisationens vision

Uppmuntra nyfikenhet

Odla en positiv attityd

Stötta varandra

Medvetet arbete med utveckling av organisationskulturen

Medarbetare uppmuntras till och känner tillåtelse att pröva nya lösningar

Tillåtande atmosfär att pröva, misslyckas och pröva igen

VAD SÄGER VETENSKAPEN?

ORGANISATIONENS KULTUR kan innebära att arbeta på tre nivåer. Den djupaste nivån handlar om vilka värderingar vi har som styr oss i arbetet. Sen finns det en något ytligare nivå som handlar om hur vi agerar och kommunicerar med varandra och med de kunder eller patienter vi möter. Den ytligaste nivån är vilka kläder och prylar vi omger oss med och även vilka val av ord vi gör.⁹

TILLIT FRAMTRÄDER SOM EN av de viktigaste djupa faktorerna som behövs för att skapa en innovationsvänlig organisation. Att vara innovativ innebär att man ger sig ut på hal is. Det är inte säkert att man lyckas med sin idé. Då är det viktigt att man känner sig trygg med kollegor och chef. Trygghet går hand i hand med tillit.¹⁰

ETT ANNAT PERSPEKTIV på kultur är hur man ser på fenomenet “avsteg från det gängse mönstret”. Är det OK att någon gör på ett annorlunda sätt än hur man brukar göra? Är det OK att avvika från den norm som finns på en arbetsplats? Innovationsprocesser mår bra av att man tycker och tänker olika och att nya idéer får ta plats. Därför är det viktigt att det finns utrymme för avsteg från det gängse mönstret.¹¹



04

ANPASSAD PERSONAL- POLITIK

IDEALLÄGE

FÖR ATT SKAPA GODA FÖRUTSÄTTNINGAR för innovativitet behövs personer med olika typer av yrkesmässig bakgrund, kunskap och erfarenhet. Det behöver finnas både personer med lång rutin och erfarenhet och personer som är mer innovativa och hittar på nya sätt att lösa saker. Lång erfarenhet och innovativitet kan förstås också finnas hos en och samma person. Förutom de yrkesgrupper som vanligen anställs på våra arbetsplatser så kan vi fundera över om det finns andra yrkesgrupper med kompetens som kan komplettera den kompetens som redan finns. I ett idealläge så bör sammansättningen i arbetsgruppen styras av de uppdrag och det mål man har i verksamheten.

FÖR ATT ARBETA MED INNOVATION behöver det finnas kunskap om hur sådant arbete bedrivs hos såväl chefer som medarbetare. Kunskap kan behövas om metoder att använda i innovationsprocessen såsom tjänstedesign men också om ekonomiska och juridiska aspekter. Vid förändringsprocesser kan det också behövas kunskap om beteendeförändring och gruppprocesser. Sådan kunskap gör oss bättre rustade att stödja förändringar och att ha förståelse och acceptans för olika individers sätt att möta och hantera förändringar.

ALLA MEDARBETARE OCH CHEFER behöver ha kunskap om hur verksamhetens vision, mål och uppdrag ser ut. Det behövs dessutom insikt och förståelse för vad dessa visioner och mål innebär för mig som medarbetare eller chef i det dagliga arbetet.

LÄS MER

INNOVATIONSGUIDEN är ett innovationsstöd för offentlig sektor från SKL – Sveriges kommuner och landsting. Där finns information om ledarskap, designprocessen och utbildningar. (www.innovationsguiden.se)

SVERIGES KOMMUNER OCH LANDSTING har också samlat mycket information om innovation i offentlig förvaltning i en kunskapsbank. (www.skl.se)

RÖRELSE MOT IDEALLÄGET

Kartlägg kompetens och behov - nu och i framtiden

Kartläggning av kompetens och behov kan ske med fokus på olika tidsperspektiv såsom vad som behövs och finns 1) i dagsläget, 2) i en nära framtid och 3) i en mer avlägsen framtid.

Gör tydliga kompetensutvecklingsplaner - för gruppen och för individer

Baserat på mål för vår verksamhet, de uppdrag vi har och kartläggningen av kompetens och behov med olika tidsperspektiv kan vi utveckla tydliga kompetensutvecklingsplaner. Dessa kan gälla både för enskilda individer men också för arbetsgrupper som helhet.

Våga tänka nytt i arbetet med att rekrytera rätt personer och rätt kompetens

Baserat på att vi kartlagt de behov av kompetens som finns i gruppen kan vi vid rekrytering sätta upp en kravprofil, eller definiera vilka behov vi har, och se till att det framgår i annonser vid rekrytering. Vi kan också ta hjälp av externa rekryterare. Detta kan leda till nytänk vid rekrytering så att vi inte alltid rekryterar de yrkesgrupper som vi gjort traditionellt.

Rekrytera personer som har de funktionsnedsättningar som vi arbetar för och med

Att rekrytera personer med funktionsnedsättningar vi arbetar för och med ger oss unik erfarenhetsbaserad kompetens i arbetsgruppen.

Kartlägga kompetens och behov

Göra tydliga kompetensutvecklingsplaner

Våga tänka nytt i arbetet med rekrytering

Rekrytera personer som har de funktionsnedsättningar som vi arbetar för och med

Olika typer av yrkesmässig bakgrund

Kunskap om metoder att använda i innovationsprocess

God insikt om vision, mål och uppdrag

VAD SÄGER VETENSKAPEN?

ETT STRATEGISKT ARBETE med personal har en tydlig koppling till en organisations innovationsprestanda. Kopplingen är särskilt tydlig mellan organisatorisk innovationsprestanda och hur en organisation arbetar med kunskapsutveckling, det vill säga lärande i arbetslivet.¹²

EFTERSOM ARBETE MED INNOVATION innebär risker så måste man vara noga med att visa att man tolererar misstag och misslyckanden. Medarbetare måste känna sig trygga och uppmuntrade i ett långsiktigt innovationsarbete.¹³ Att skapa ett sådant klimat är en viktig del i arbetet med organisationskulturen och lyfts därför även under den rubriken.



05

STRUKTURELL UTVECKLING

IDEALLÄGE

DET FINNS DE SOM SÄGER ATT organisationskulturen äter organisationsstrukturen till frukost. Det vill säga att organisationskulturen är mer avgörande än strukturen för hur organisationen utvecklas. Troligtvis är det inte så utan vi kan nog säga att kultur och struktur måste äta middag tillsammans för att skapa ett innovationsvänligt klimat i organisationen. När är organisationsstrukturen innovationsvänlig då? Man kan kanske svara på frågan genom att se vilka organisatoriska strukturer som kan vara bra för att skapa en innovationsvänlig organisation. En viktig förutsättning är att det finns tidsmässigt utrymme för att arbeta med innovationer. Det kan gärna göras genom en designinspirerad metod. Det innebär att organisationen tillåter bildande av mindre arbetsgrupper som arbetar med att testa sig fram och utveckla småskaliga prototyper som testas i realistisk miljö, utvärderas, utvecklas och testas på nytt. Att man också kan arbeta i en cirkulär process på detta sättet i samarbete med de målgrupper, och personal som är berörda av innovationen.

RÖRELSE MOT IDEALLÄGET

Skapa ett lokalt innovationsråd

Organisationen kan forma ett lokalt innovationsråd som får i uppgift att ta emot innovativa idéer och avgöra vilka idéer som skall drivas vidare med stöd av en arbetsgrupp. Det innebär alltså att innovationsrådet är någonting annat än den arbetsgrupp som driver innovationen. Innovationsrådet är en beslutande och rådgivande grupp som kan ha representanter från andra aktörer än den egna förvaltningen. Det är dessutom en bra idé att ge ett sådant råd tydligt mandat så att gruppen vet vilken beslutsrätt de har.

Ge feedback

Vara noga med feedback och återrapportering till de grupper som är berörda om vad som händer i innovationsarbetet.

Utveckla en rutin för innovationsprocesser

Organisationen kan utarbeta en rutin för hur innovativa tjänster och produkter skall hanteras. Detta kan kopplas till innovationsrådet. Denna rutin kan exempelvis styra innovationsarbeten till att vara agila, småskaliga, involvera målgrupper och ha frekvent återrapportering till hela arbetslaget. Ett viktigt moment i en sådan rutin är även hur man skall arbeta med att skala upp och sprida användandet av det man småskaligt testat. Ofta visar det sig att det innebär alldeles egna utmaningar att skala upp och sprida användandet av en innovativ idé. I ett sådant arbete är det viktigt att ha goda ambassadörer för den innovativa idén och att kunna visa på snabba positiva resultat, det vill säga att kunna plocka lågt hängande frukter.

Arbetsplatsträffar (APT)

En möjlighet är att låta innovation bli en stående dagordningspunkt på ATP. Där kan båda nya idéer ventileras och pågående innovationsprocesser återrapporteras. Medarbetare kan ställa frågor och åsikter kan hämtas in till innovationsrådet.

Skapa ett lokalt innovationsråd

Ge feedback

Utveckla en rutin för innovationsprocesser

Hantera innovation i verksamhetsplaner och i styrkort

Tid för att arbeta med innovationer

Arbetsgrupper som arbetar med att testa sig fram i realistisk miljö

Innovationsarbete i en cirkulär process

VAD SÄGER VETENSKAPEN?

DE AMERIKANSKA FORSKARNA Bolman och Deal (2014) menar att man som ledare har fyra perspektiv att arbeta med. En av dessa är det strukturella perspektivet. De andra är den politiska, den symboliska och personalhanteringsperspektivet. Bolman och Deals tankar har varit en inspirationskälla i arbetet med att identifiera viktiga perspektiv på att leda en organisations innovationsarbete. Deras fyra perspektiv utgör en del av basen i den systemmodell som vi beskriver i den skrift du just nu läser. Vi använder dock i viss mån andra begrepp än Bolman och Deal. Det politiska perspektivet kallar vi ekonomi (detta då Bolman och Deal menar att det politiska perspektivet handlar om organisationens interna kamp om dess knappa resurser). Det symboliska perspektivet ligger nära det vi i denna skrift kallar det kulturella perspektivet som vi belyst ovan.¹⁴

En god struktur är viktig för att en organisation skall nå sina mål, samtidigt har vi ibland en övertro på de strukturella perspektivets makt över slutresultatet.

EN AV DE VIKTIGASTE ASPEKTERNA på det strukturella arbetet är att det går hand i hand med det kulturella så att medarbetare upplever att exempelvis verksamhetsplan och indelning i arbetsgrupper harmoniserar med en kulturell förändring. En god struktur är viktig för att en organisation skall nå sina mål, samtidigt har vi ibland en övertro på de strukturella perspektivets makt över slutresultatet. Det finns forskning som tyder på att det strukturella perspektivet kanske har lägre inverkan på slutresultatet än vad vi tror. Andra av Bolman och Deals perspektiv tycks vara viktigare.¹⁵

06

EKONOMI

IDEALLÄGE

Å ENA SIDAN BEHÖVS det inga pengar för att vara innovativ och komma på nya lösningar. Men å andra sidan kan det behövas arbetstid och vissa inköp av produkter för att komma längre med de nya lösningarna. Att implementera och börja använda nya lösningar genererar ofta extra kostnader för en verksamhet. Därför är det ekonomiska perspektivet viktigt när vi jobbar med att utveckla organisationens innovationskapacitet.

I ETT IDEALLÄGE har vi därför reserverat ett ekonomiskt utrymme specifikt för innovationsprocesser. Både för idégenerering och för implementering. Med sådant utrymme kan vi, när en idé eller ett behov dyker upp, snabbt fatta beslut om att finansiera idén både vad gäller arbetstid och andra kostnader. Det bästa sättet att skapa ett ekonomiskt utrymme för innovationsprocesser är att avsätta resurser för det i den ordinarie verksamhetsbudgeten. Förslagsvis tillsätts sedan ett innovationsråd på förvaltningsnivå i regionen respektive på sektornivå i kommunerna. Innovationsrådet tar beslut om fördelning av de budgeterade medlen för innovation. Det handlar då delvis om att avgöra hur mycket resurser som skall användas för idégenerering och för implementering. Det kan även handla om att reservera resurser för omvärldsbevakning och att fånga upp vad som händer inom liknande verksamheter i andra regioner i Sverige likväl som i andra länder.

RÖRELSE MOT IDEALLÄGET

Planera för innovation som en självklar del i det ordinarie budgetarbetet

Förutom att planering för innovation i budgeten skapar ekonomiskt utrymme så bidrar det också till att tydliggöra att arbete med innovation är en del av våra arbetsuppgifter.

Göra systematiska uppföljningar och utvärderingar

Med systematiska uppföljningar och utvärderingar som beaktar hälsoekonomiska aspekter kan det bli lättare att motivera innovativa satsningar. För att genomföra uppföljningar och utvärderingar kan vi ta hjälp av universitet/högskolor i form av magisteruppsatser eller till och med doktorsavhandlingar.

Genomföra erfarenhetsutbyte

Vi kan ha erfarenhetsutbyten både inom och utanför den egna verksamheten och ta hjälp av experter från andra verksamheter med fokus på ekonomiska aspekter kring innovation.

Söka externa projektmedel

Även om budgetering för innovation i det ordinarie budgetarbetet är det viktigaste för att säkerställa en stabil finansiering av innovationsprocesser så kan det vara en väl fungerande metod att även ansöka om extern finansiering av innovationsprocesser. Finansiering kan sökas från exempelvis Vinnova och EU. Även forskningsanslag kan sökas för att beforska och därigenom vidareutveckla verksamheten på ett innovativt vis.

Ge innovation plats i budgeten

Utbyta erfarenheter

Följa upp systematiskt

Söka externa projektmedel

Ekonomiskt utrymme
för innovation

Förutsättningar att ta
tillvara idéer

Innovationsråd

Omvärldsbevakning

VAD SÄGER VETENSKAPEN?

EN ORGANISATION SOM vill skapa utrymme för innovativ utveckling och implementering behöver ge utrymme för innovation i den ekonomiska styrningen. Utöver drift behövs budgetutrymme både för arbete med ständiga förbättringar och utveckling av vad man redan gör samt resurser för mer radikala innovationer.¹⁶

RAPPORTEN *Ekonomi för förändring: Ersättningsmodeller för innovation från Leading Health Care*¹⁷ föreslår fyra generella möjligheter som kan övervägas för att skapa större utrymme för innovation: förenkling, aggregering, riktad ersättning och slack.

FÖRENKLING HANDLAR OM att minska antalet specificerade moment som ersättningen baseras på. Det innefattar också att ersättningen i större utsträckning är fast, eftersom fasta ersättningar oftast är mer generellt definierade. Man kan tänka att det är vårdens funktion och resultat, som ju handlar om att bidra till att förbättra eller bibehålla patienternas hälsa, som ersätts istället för specifika handlingar eller moment.

AGGREGERING HANDLAR OM hur brett och omfattande det åtagande som ligger till grund för ersättningen är. Om åtagandet spänner över flera verksamheter kan det ge förutsättningar för att utveckla vården utifrån brukarnas sammantagna behov. Det kan indirekt ge incitament till tvärfunktionell innovation och till att gemensamt skapa det bästa utfallet för patienten eller samhället.

OM FÖRENKLING OCH AGGREGERING ger indirekta incitament för innovation så är riktad ersättning ett sätt att direkt fokusera på att finansiera eller belöna framtagandet eller spridning av innovation. Riktade ersättningar kan utgöras av projektanslag från lokala eller nationella innovationsfonder.

SLACK INNEBÄR att det finns fria resurser i en verksamhet utöver det som behövs för den vård som måste produceras. Slack som ger innovationsutrymme kan skapas genom att minska den del av budgeten som på förhand är in-tecknad.

LÄS MER

LEADING HEALTH CARE (LHC) är en akademisk tankesmedja för fördjupad dialog om framtidens hälso- och sjukvård. De har skrivit rapporten *Ekonomi vid förändring, ersättningsmodeller för innovation - en vägledning från leading healthcare* (2017) (www.leadinghealthcare.se)

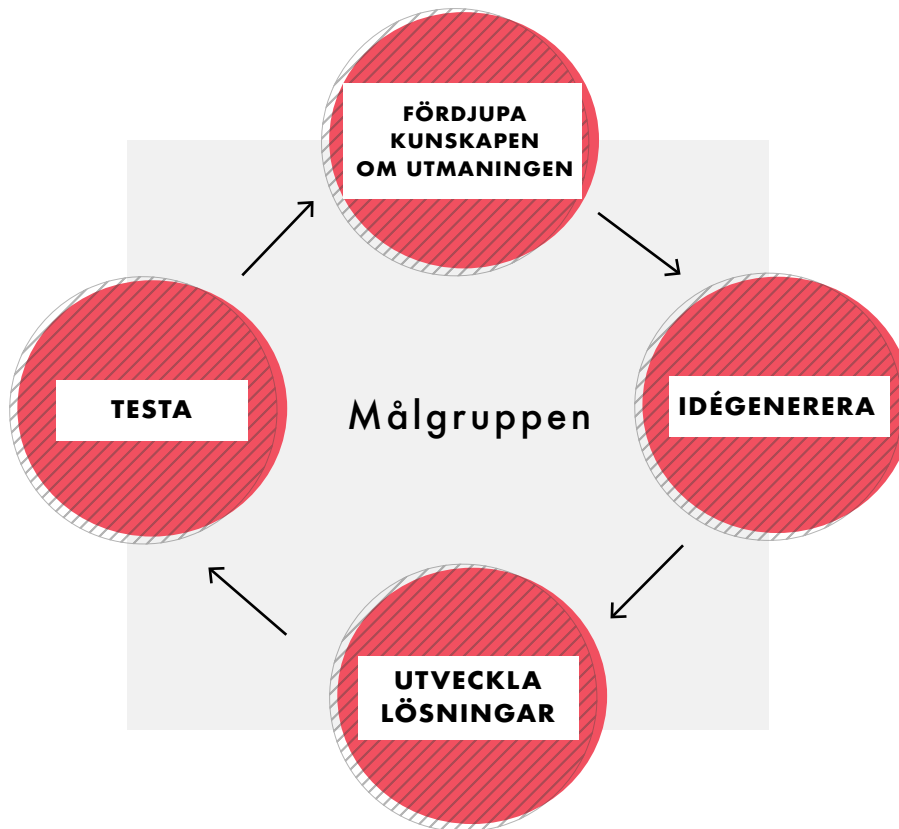
EXPERI- MENTERANDE PROJEKT

DE REKOMMENDATIONER FÖR innovationsledning som ges i denna skrift grundar sig på forskningsbaserad kunskap och de erfarenheter som gjordes inom ramen för Innovationsprojektet. Några viktiga aktiviteter som genomfördes var de fyra så kallade experimenterande projekten där medarbetare arbetade praktiskt med innovationsprocessen - utifrån ett behov i verksamheten vidare till test, utvärdering och eventuell fortsatt användning. Det övergripande syftet med de experimenterande projekten var att identifiera hinder och möjliggörande faktorer inom de olika perspektiven - målgruppsmedverkan, samverkan, organisationskultur, personal, organisationsstruktur och ekonomi. Två av dessa experimenterande projekt beskrivs nedan.

DE EXPERIMENTERANDE PROJEKTEN har genomförts med en designmetodik som bygger på samskapande med både personal och brukare. Designprocessen bygger på att man

utgår från en fördjupad kunskap om målgruppens situation. Målgrupperna kan med fördel själva involveras direkt i designprocessen. De kan också involveras indirekt genom att deras perspektiv, deras förutsättningar och deras erfarenheter inhämtas och blir en del av det underlag som arbetet bygger vidare på. Designprocessen går efter en fas av fördjupad kunskap vidare med en idégenereringsfas som avslutas med att välja några lämpliga idéer att arbeta vidare med. Baserat på dessa idéer tas en eller fler lösningar fram som prototyper som testas i verkligheten och som man söker få målgruppens feedback på. Denna designresa kan man göra flera gånger om. Man kan arbeta i en cirkulär process och genom att testa olika lösningar utveckla sin idé successivt och kanske kontinuerligt.

DESIGNRESAN



De experimenterande grupperna skapar prototyper i designresan.

CASE A

EXPERIMENTERANDE PROJEKT DIGIKOLLEN

Bakgrund och mål

Projektgruppen Digikollen utgjordes av medarbetare från Dalarnas Hjälpmedelscenter och från Leksands kommun. Från Dalarnas hjälpmedelscenter deltog personer från den enhet som bland annat arbetar med välfärdstekniska lösningar. Från Leksands kommun deltog medarbetare samt en enhetschef inom Tryggad Hemgång. Tryggad Hemgång är ett team som arbetar specifikt med att stödja övergång mellan slutenvård och hemmet. Tryggad Hemgång träffar patienten under maximalt två veckor.

Gruppen hade som mål att identifiera en digital medicinpåminnare med lämpliga egenskaper för att sedan testa den i Leksands kommun. I arbetet ingick också att identifiera vilka brukare som kunde vara hjälpta av medicinpåminnaren och att utröna om medicinpåminnaren var en insats enligt Socialtjänstlagen eller skulle förskrivas enligt Hälso- och sjukvårdslagen. Gruppen arbetade också med att utveckla, testa och utvärdera ett arbetssätt för att förskriva och introducera medicinpåminnaren till brukare i det dagliga arbetet.

Resultat - måluppfyllelse

Den medicinpåminnare som köptes in testades på ett antal brukare. Brukarna fick utvärdera hur de upplevde hjälpmedlet. Medicinpåminnaren bedömdes ej möta de behov som personal och brukare hade och den kommer antagligen inte att användas i Leksands kommun i framtiden.

Resultat - ett större perspektiv

I arbetet med medicinpåminnaren stötte gruppen på faktorer som såväl hindrade som underlättade att arbeta med innovation i sina verksamheter. En del av detta presenteras nedan under rubrikerna målgruppsmedverkan, samverkan, organisationskultur, personalpolitik, organisationsstruktur och ekonomi.

Målgruppsmedverkan

Målgruppen för medicinpåminnaren som identifierades var personer som fick insatser av teamet Tryggad Hemgång i Leksands kommun. Det visade sig att den tvåveck-

orsperiod som Tryggad Hemgång träffar en brukare ofta var för kort för att identifiera behov av medicinpåminnare, introducera den samt utvärdera hur det fungerade. Målgruppen fick därför ändras till att omfatta personer på kommunens korttidsboende.

Att identifiera personer att testa en innovation på var tidskrävande och trots att målgruppen ändrades var det svårt att hitta personer som kunde testa den aktuella innovationen. Att ha tillgång till en grupp med personer som är intresserade av att testa innovationer skulle underlätta denna typ av processer.

I det aktuella projektet blev själva innovationen utgångspunkten och gruppen fick arbeta med att identifiera personer som passade innovationen. I framtida projekt bör målgruppen med sina behov och förutsättningar vara utgångspunkten och arbetet fokusera på att identifiera en innovation som möter deras behov och förutsättningar.

Samverkan

Samverkan mellan Dalarnas Hjälpmedelscenter och Leksands kommun fungerade bra. För vissa i gruppen fanns sedan tidigare ett etablerat samarbete medan det för andra i gruppen var nytt.

Samverkan har även skett med tillverkare och leverantörer av de produkter som varit aktuella. Möten har delvis skett via Skype på danska vilket varit utmanande.

Organisationskultur

Det har varit ett öppet klimat som tillåter att tänka nytt och det har också funnits engagemang från kollegor som hjälpt till vid behov.

Kulturen har dock inte alltid varit stödjande då utvecklingsarbetet inte setts som en del av det ordinarie arbetet utan medarbetarna har i många fall gjort detta "utöver" sitt vanliga arbete.

Personalpolitik

I projektgruppen har flera olika yrkesgrupper varit representerade vilket givit möjlighet att belysa innovationen och det nya arbetssättet från olika perspektiv.

Ingen extra tid har avsatts för arbetet vilket gjort att det tagit lång tid.

Organisationsstruktur

Projektet startades snabbt och vissa medarbetare "slängdes in" i projektet utan att ha någon förståelse för övergripande syfte. När gruppen sedan började med sitt arbete gick allt långsammare och det fanns inte riktlinjer för vilken tid medarbetarna hade att disponera för arbetet eller hur de ekonomiska förutsättningarna såg ut.

Det IT-system som används idag stödjer inte ett arbets-sätt där nya hjälpmedel testas. Gällande ledningsbeslut för införandeprocessen av nya hjälpmedel ger inte heller utrymme för att testa i liten skala innan ett hjälpmedel kommer in i systemet och blir förskrivningsbart.

Ekonomi

Kostnaden var ett hinder då det ej fanns medel avsatta för finansiering av innovationen och ingen planering för hur detta skulle lösas.

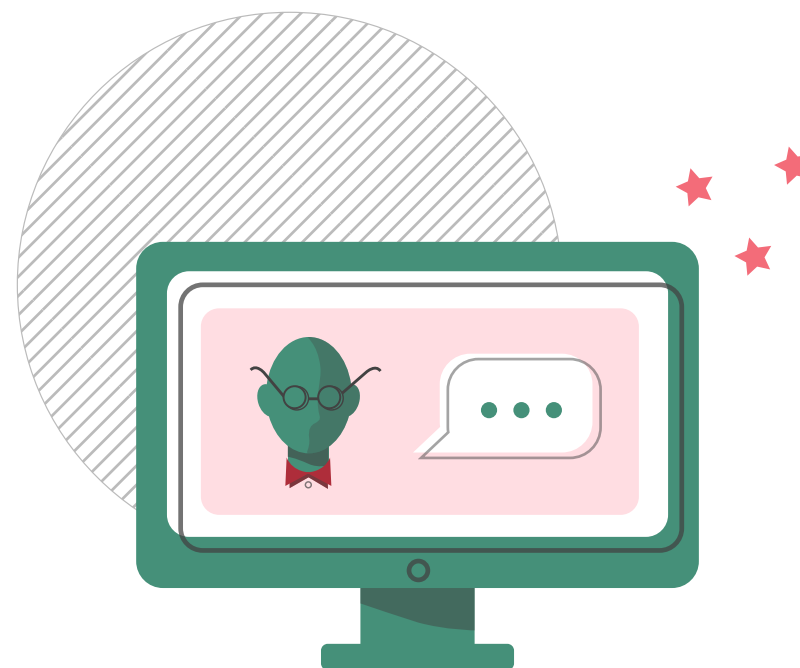
De begränsade ekonomiska resurserna ledde till att projektgruppen fick leta efter billigare produkter. Att söka efter information om produkter, ha kontakt med leverantörer och få visning av produkterna var tidskrävande. Den finansiering som fanns att tillgå räckte inte till den produkt som bedömdes bäst passa målgruppens behov utan de ekonomiska förutsättningarna styrde istället val av produkt.

CASE B

DET EXPERIMENTELLA PROJEKTET DIGITALTOLK

Bakgrund och målsättning

Den huvudsakliga målsättningen med projektet Digitaltolk var att i utprovningsärenden på Hjälpmedelscentralen, Dalarnas Hjälpmedelscenter, hitta en lösning att använda språktolk via videolänk. Målgruppen var Habiliteringen Dalarnas brukare. Medverkande parter i projektet var Dalarnas Hjälpmedelscenter, Habiliteringen Dalarna, Tolkförmedlingen Borlänge samt IT avdelningen Region Dalarna. Svårighet med tillgång till tolk på plats i en utprovningssituation var den främsta orsaken till behovet att hitta ett nytt arbetssätt. En annan bakgrundsfaktor till projektet var att Tolkförmedlingen sedan lång tid sökt kontakt med Region Dalarna för att hitta en gemensam digital lösning vid tolkuppdrag. Detta utan framgång. Lösningen förväntades också uppnå kvalitetsförbättringar i språktolkuppdrag som idag sker via telefon, effektivare utnyttjad tid vid ett utprovningsbesök på Hjälpmedelscentralen samt tids- och kostnadsbesparing genom att minska på restider och antalet tolktimmar.



Resultat - målpuffyllelse

Projektet resulterade i att det idag finns ett anpassat utprovningssrum på Hjälpmedelscentralen utrustad med den teknik som krävs för att erbjuda tolk via videolänk. Tekniken består av Skype Business med kamera, högtalare och mikrofon. Utrustningen har använts med goda erfarenheter. Skriftliga rutiner har upprättats kring bokning av tolk via videolänk samt instruktioner för användande av Skype Business.

Resultat – vidare perspektiv

Habiliteringen Dalarna ser nyttan med lösningen för andra typer av interventioner utöver hjälpmedelsutprovning. Dalarnas Hjälpmedelscenter ser möjligheter till utprovning och behandling via videolänk för förskrivare/ behandlare och patienter till andra målgrupper än Habiliteringen Dalarna. Projektet ligger helt i linje med de berörda verksamheternas målsättning att effektivisera resursåtgången genom användandet av modern teknik.

Tolkförmedlingen marknadsför och erbjuder nu tolk via videolänk till andra verksamheter inom Regionen samt övriga verksamheter som har Skype Business.

Målgruppskännedom

Målgruppen för projektet har i huvudsak varit Habiliteringen Dalarnas brukare och dess anhöriga/närstående. Samtliga projektdeltagare från Region Dalarna arbetar

mot målgruppen dagligen. De brukare och närstående som i projektet har genomfört utprovning med tolk via länk har upplevt det positivt. Fler utprovningar behöver genomföras för att säkerställa brukarnas uppfattning.

Samverkan

Det har varit ett öppet klimat och ett bra samarbete mellan Region Dalarna och Borlänge tolkförmedling. Alla inblandade har varit positiva till projektet och sett dess nytta.

Organisationskultur

Enskilda medarbetare visade ett motstånd mot ny teknik och en viss "teknikrädsla" som kan bromsa införandet av ny teknik.

Personalpolitik

I projektet framkom hur viktigt det är att projektledare/ deltagare har tydligt och rimligt mandat att driva frågan och att ha avsatt tid för projektet i sin tjänst.

Det framkom även hur viktigt det är med utbildning och information för att motverka "teknikrädsla" hos personalen. Ledningens kunskap och styrning är avgörande för att införandet av nya arbetssätt ska vara framgångsrikt.

Organisationsstruktur

Förankringen i verksamheterna hos mellanchefer och medarbetare kring projektet upplevdes bristfällig initialt vilket gjorde att projektet förhalades.

Vikten av ett tydligt syfte med projektet, att det finns planerat tidsutrymme och ett uttalat mandat för projektdeltagarna att genomföra projektet är erfarenheter som gjordes i projektet.

Att en frågeställning hamnar på "rätt bord" eller på rätt nivå i organisationen visade sig vara avgörande för att komma vidare i projektet. När en central frågeställning rörande IT mer eller mindre slumpartat hamnade hos högsta beslutsfattande chefer, och inte enligt angiven beslutsgång, löstes det snabbt.

En del dubbelarbete genomfördes på grund av bristande kännedom om vad andra gör inom Region Dalarna. Det är viktigt att införandet av nya arbetssätt sker utifrån ett helhetsperspektiv och så att stuprörstänk undviks.

Ekonomi

Den huvudsakliga kostnaden för projektet bestod av den tid projektdeltagarna lade ner. Själva utrustningen köptes in utan problem i ordinarie verksamhet och var relativt billig. Lösningen kostar initialt, men långsiktigt kommer den att spara pengar.

Fortsättningen

Tolkförmedlingen går i skrivande stund aktivt ut och erbjuder denna lösning till sina kunder. Dalarnas Hjälpmedelscenter erbjuder denna lösning vid exempelvis uppföljning av en utprovning. Det pågår en fortsatt implementering bland Habiliteringen Dalarnas förskrivare. Utvärdering ska genomföras efter varje tillfälle med tolk via länk för att säkerställa målgruppens uppfattning. Uppföljning ska göras angående utrustningens flexibilitet och stabilitet samt omvärldsbevakning av vilka tekniska lösningar som används utanför Dalarnas Hjälpmedelscenter för till exempel ett stabilt internet.

REFE- RENSER

1. Albury, D. (2011). Creating the Conditions for Radical Public Service Innovation. *Australian Journal of Public Administration*, Vol. 70 No. 3, pp. 227-235.
2. Nilsen P. (2015). Making sense of implementation theories, models and frameworks. *Implement Sci.* 2015;10(53):53. PMID: 25895742.
3. Greenhalgh T, Robert G, Macfarlane F, Bate P, Kyriakidou O. (2004). Diffusion of innovations in service organizations: systematic review and recommendations. *Milbank Q.* 2004;82(4):581-629. PMID: 15595944. doi: 10.1111/j.0887-378X.2004.00325.x.
4. Figur utvecklad ifrån Bate, P och Robert, G. (2006). Experience based design: from redesigning the system around the patient to co-designing services with patients. *Qual Saf Health Care*, Vol. 15 No. 5, pp. 307-310.
5. Bombard, Y., Baker, GR., Orlando, E., Fancott, C., Bhatia, P., Casalino, S. et al. (2018) Engaging patients to improve quality of care: a systematic review. *Implementation Science*, Vol. 13 No. 1, p. 98.
6. Johansson, F. (2017). *The Medici Effect*, Harvard Business press. Harvard.
7. Ferlie, E., Fitzgerald, L., McGivern, G., Dopson, S. and Bennett, C. (2011). Public policy networks and ‘wicked problems’: a nascent solution? *Public administration*, Vol. 89 No. 2, pp. 307-324.

8. Hartley, J. (2005). Innovation in governance and public services: Past and present. *Public Money and Management*. Vol. 25 No. 1, pp. 27-34.
9. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*, 4th ed. Jossey Bass, San Fransisco.
10. Denti, L. (2011). *Leadership and Innovation: How and When do Leaders Influence Innovation in R&D Teams?*, University of Gothenburg, Göteborg.
11. Palm, K. (2017). *Balancing Control and Breakthrough in Public Management*, Mittuniversitetet. Östersund.
12. Chen, C.-J. and Huang, J.-W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance - The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of business research* Vol. 62 No. 1, pp. 104-114.
13. Armstrong, M. and Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*, Kogan Page Publishers. London.
14. Bolman, L. G. and Deal, T. E. (2014). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap: artisteri, valmöjlighet och ledning*, Studentlitteratur. Lund.
15. Jacobsen, D. I. and Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur. Lund.
16. Palm, K. and Lilja, J. (2017). Key enabling factors for organizational ambidexterity in the public sector, *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 9 No. 1, pp. 2-20.
17. Krohwinkel A, Rognes J, Winberg H. (2017). Ekonomi för förändring: Ersättningsmodeller för innovation. *Leading Health Care Report* 2017:2.

Innovation är nya idéer som gör nytta.

INNOVATION SKER INTE AV SIG SJÄLV. En stor del av innovationsarbetet handlar om att leda en organisation i förändring. I den här skriften, som är ett resultat av ett praktiskt innovationsprojekt, delar vi med oss av våra lärdomar och reflektioner av att skapa förändringslust. Vår förhoppning är att du får inspiration att stärka innovationskraften i din organisation.