

INNOVATION ÄR LÖSNINGEN

10 INGREDIENSER FÖR FRAMGÅNG

GUNNAR STORFELDT

Amplify:

TUE DAVID BAK

iINNOVATION
SKÅNE

INNOVATION ÄR LÖSNINGEN

10 INGREDIENSER FÖR FRAMGÅNG

Vi vet det egentligen redan väl – även om vi inte alltid säger det högt. Europas konkurrenskraft är satt under enorm press. Senast är det Draghi-rapporten som svart på vitt konstaterar detta. Lösningen stavas till stor del mer innovation. I skuggan av handelskrig och ett nytt ekonomiskt världsläge blir det än mer tydligt: innovation är inte längre ett "nice to have", det är en strategisk nödvändighet. Tue David Bak, vd för Innovation Skåne, och Gunnar Storfeldt, vd för innovationskonsultbolaget Amplify, har 10 bud på hur vi kan lyckas.

Samtidigt som rapporter varnar för Europas tappade försprång på innovationsområdet, utspelar sig ett handelskrig mellan USA och stora delar av omvärlden – ett krig där tullar och protektionism omformar de globala spelreglerna.

Mitt i detta sitter svenska företagsledare i Stockholm, Malmö och Skellefteå med bekymrade miner och ser sina företag utmanas – inte bara av snabbfotade startups i Silicon Valley, utan också av statsstödda konglomerat i Asien och en växande tech-nationalism i väst.

Samtidigt ser de politiska ledarna, som ansvarar för sjukhus och andra centrala välfärdsfunktioner i Sverige, in i en framtid med budgetar under press, fler äldre medborgare med behov av välfärdsstatens lösningar samtidigt som det råder brist på arbetskraft.

Utmaningarna för näringslivet och välfärdsstatens centrala funktioner kan vid första anblick verka olika. Men i skuggan av det nya ekonomiska världsläget blir det tydligt: innovation är inte längre ett "nice to have", det är en strategisk nödvändighet.

Det finns inga enkla lösningar som kan hantera dessa utmaningar med ett enkelt grepp. Men det finns en lösning som har visat sig kunna göra en markant skillnad för Sverige – för både privata företags konkurrenskraft och offentliga institutioners leveransförmåga. Det är förmågan att utveckla och implementera nya lösningar. Det vi populärt kallar innovation.

Här är 10 sätt att lyckas med innovationsarbetet.

1. STANDARDISERA INNOVATION – OCH MINSKA RISKERNA

Det finns en myt om att innovationsarbete inte går att systematisera – att det kreativa och fria tänkandet kvävs av struktur och organisering. Och visst finns det exempel där ostrukturerat sökande, slumpen eller oförutsedda händelser givit upphov till fantastiska innovationer. Men om vi bortser från dessa få men spännande upptäckter, så inser vi att majoriteten av mänsklighetens betydelsefulla innovationer, stora som små, är resultatet av medvetet, uthålligt och systematiskt arbete.

Att skapa och skala upp innovation kan vara riskfyllt och resurskrävande, vilket ofta leder till att offentliga institutioner som sjukhus och kollektivtrafikbolag väljer bort det. Det är synd, då innovation inte bara kan ge stora vinster utan också öka arbetsglädje och hjälpa till att behålla nyckelmedarbetare.

Men nu finns det ett sätt att systematisera innovationsarbetet enligt en ny ISO-standard. Denna har tagits fram av experter från fler än 50 länder under 15 års tid, och är en game changer för riskaverta offentliga organisationer som vill standardisera innovationsarbetet och därmed minska riskerna.

För att åtgärda och stödja organisationer att öka sin innovationskraft har experter från över 50 länder i 15 år arbetat fram gemensamma definitioner, principer och ramverk för innovationsarbete och dess ledning – ISO 56000-familjen av internationella standarder. Den ger organisationer ett gemensamt språk för innovationsarbete och en beprövad metodik för hur det kan ledas, mätas och utvärderas – på samma sätt som kvalitets- och miljöledningssystem redan gör inom andra områden. För riskaverta verksamheter, inte minst i offentlig sektor, är detta en avgörande pusselbit: standarden gör det möjligt att arbeta med innovation utan att gå ut på okänt territorium varje gång.

2. TVÄRVETENSKAPLIGA TEAM ÄR EN STYRKA – MEN KRÄVER TYDLIGA RAMAR

Från Silicon Valley till Medicon Valley hör vi ofta hur tvärvetenskapliga team, som kombinerar design-talang med teknisk-, affärsmässig- och konsumentbeteende-kompetens lyckas med att ta produkter som iPhones och Wegovy till marknaden. Vi har dock sett att ambitionen om det perfekta teamet kan leda till samarbetsproblem och olika framgångskriterier. De mest framgångsrika innovationerna följer en modell med varierande kompetenser men inom strikta ramar för process, milstolpar och framgångskriterier, vilket säkerställer både tvärvetenskaplighet och framgång.

3. SKAPA INNOVATIONSALLIANSER FÖR MER KUNSKAP OCH NYA PRODUKTER

Offentliga institutioner i Sverige och Norden är världsledande på att samarbeta över gränser – när det gäller kommuner och myndighetsområden. Svenska privata företag är ofta internationella i sin försäljning och outsourcing. Däremot arbetar varken offentliga eller privata aktörer systematiskt med de bästa internationella spelarna. Samarbeten tenderar att vara mer lokala, som med en forskarpark i Täby istället för med globalt ledande tech hubs i Berlin. Det är synd, eftersom innovationsallianser mellan exempelvis universitetssjukhus i Tel Aviv och Boston skulle kunna inkludera svenska aktörer som Sahlgrenska och Karolinska. Ett medelstort svenskt företag kan också följa exemplet från Volvo och Novo Nordisk och söka teknologipartners bland startups i exempelvis Silicon Valley.

4. LEDARSKAPET HAR BETYDELSE

När riskkapitalister som Y-Combinator och KKR bedömer startups, väger grundarens karaktär och ledaregenskaper ofta lika tungt som teknologin och affärsidén. Tyvärr ser vi ofta att innovationsprojekt i stora svenska företag leds av personer som saknar den startup-drivkraft och erfarenhet som varit avgörande för framgångsrika svenska företag som Spotify, Klarna och Skype. Istället för att lära av denna ledarexcellens, får ofta driftsledare och avdelningschefer ansvaret, vilket ofta leder till halvdana innovationsledare. Vi rekommenderar att prioritera de bästa personerna för att leda innovationsarbetet – och rekrytera externt om de inte finns in-house.

5. SKYLL INTE PÅ KULTUREN – STRATEGI FÖDER KULTUR

De flesta av oss har hört eller använt frasen "Kultur äter strategi till frukost" (ett uttryck som ofta tillskrivs den legendariske managementgurun Peter Drucker). När vi möter ledningspersoner i organisationer som vill eller måste bli mer innovativa hör vi ofta: "Utmaningen är vår kultur. Gamla beteenden verkar sitta i väggarna."

Av både erfarenhet och forskning vet vi att beteenden som hindrar innovationsarbetet inte "sitter i väggarna". Istället är problemet bristen på en tydlig strategisk riktning för innovationssatsningar och avsaknaden av stödjande strukturer – något som ledningen faktiskt ansvarar för och har möjlighet att etablera.

De flesta organisationer vi möter saknar en tydlig innovationsstrategi, eller har i alla fall inte en strategi som ger tillräcklig riktning, mandat eller resurser. En tydlig innovationsstrategi hjälper organisationer att fokusera och rikta innovationskraften – den både informerar och inspirerar. Strategin är ledningens instrument för att balansera innovationsarbetet med den operativa verksamheten och får dessa att samexistera. Den visar hur portföljen av innovationsinitiativ ska utformas för att balansera risk och avkastning, och skapar incitament för att bygga stödjande strukturer och investera i system för innovationsarbetet.

Utan en tydlig och väl implementerad innovationsstrategi har innovationsverksamheten mycket små möjligheter att konkurrera om ledningens tid och stöd, organisationens resurser och medlemmarnas engagemang.

Om det är så att "Kultur äter strategi till frukost" så gäller också att "Strategi föder kultur". Vår rekommendation är därför att börja med det strategiska tänket och riktningen för innovationsarbetet, bygga stödjande strukturer stegvis utifrån strategin och parallellt arbeta aktivt med de attityder och beteenden som lägger grunden för en hållbar och stark innovationskultur.

6. FOKUSERA PÅ IDÉER ÄR EN DÅLIG IDÉ – INSIKTER ÄR GULDET

De flesta organisationer är idédrivna i sitt innovationsarbete. När en organisation ska öka sin innovationsförmåga är ryggmärksreflexen hos ledningen ofta att samla in befintliga idéer och anordna idéävlingar i tron om att vaska fram guldgruv värda att investera i. Detta är ett välmenande men ineffektivt angreppssätt. Att jaga idéer är i praktiken mer en fråga om slump än skicklighet, och ger sällan de önskade resultaten.

Studier och erfarenheter visar att idédrivna innovationsinsatser ofta har en hög misslyckandefrekvens – i många fall över 95 procent. Detta är också en huvudorsak till att verkningsgraden i organisationers innovationssatsningar generellt sett är så låg.

Vår rekommendation är därför att byta fokus. Insikter – djupa förståelser för människors uttryckta och uttalade behov, frustrationer och önskningar, framväxande teknologiska möjligheter, regulatoriska skiften, tidiga signaler om trendbrott, med mera – är det verkliga guldgruvet i innovationsarbetet. Det är dessa insikter som öppnar upp för genuint nya möjligheter, inspirerar relevanta idéer, stärker koncept och ökar sannolikheten att lösningarna faktiskt skapar verkligt värde. Insikter är inte idéer, utan en djup förståelse som uppstår genom att man medvetet utforskar och kopplar samman olika perspektiv och kunskapsområden, både internt och externt.

Organisationer som arbetar systematiskt med att utveckla insikter, snarare än att samla idéer, ökar dramatiskt sin sannolikhet att lyckas i innovationssatsningar. Genom att lägga resurser tidigt i innovationsprocessen på att utforska verkliga behov, identifiera dolda möjligheter och analysera förändringar i omvärlden skapas ett robust fundament. Detta ökar inte bara precisionen i val av idéer att utveckla vidare utan även sannolikheten för att innovationerna lyckas realisera avsedd nytta.

7. ATT VARA MODIG ÄR DUMDRISTIGT – BEHÄRSKA SMART EXPERIMENTERANDE

"Var modig" toppar nästan alla populära listor av framgångsfaktorer för innovationsarbete. Men att vara modig är lättare sagt än gjort och är inte den viktigaste ingrediensen i framgångsrika innovationssatsningar. Att blint kasta sig in i nya utmanande initiativ är inte modigt – det är dumdristigt. Det handlar istället om att behärska smart experimenterande för att stegvis reducera osäkerheter och snabbt lära sig vad som fungerar och vad som inte fungerar.

Lyckade innovationssatsningar bygger sällan på att ta stora risker. Tvärtom bygger framgång på att proaktivt och systematiskt hantera osäkerheter genom hypotesdrivet lärande. Tricket är att spendera lite för att lära mycket, samt att skapa en miljö där konsekvenserna av havererade experiment är låga. Genom att tidigt och ofta testa kritiska antaganden med smarta experiment – ju enklare och billigare, desto bättre – samlar organisationen avgörande kunskap och minskar risken för kostsamma misstag senare.

Misslyckanden är aldrig ett mål i sig, men de är oundvikliga för lärandet. Att misslyckas utan att lära sig visar på inkompetens, medan väl genomförda experiment – även när hypoteserna inte bekräftas – skapar värdefulla insikter. Organisationer som behärskar konsten att snabbt och billigt ta reda på vad som är sant och falskt behöver inte vara modiga eller ta onödiga risker. Det ironiska är att när man i efterhand tittar på vad sådana organisationer har åstadkommit, blir slutsatsen ofta: "De var verkligen modiga."

8. GLÖM DET ENSAMMA GENIET – FRÄMJA SAMARBETE

Myten om det ensamma geniet som skapar nästa stora grej är på väg att falna. Men vi ser att den tyvärr lever kvar i många organisationer, där innovationssatsningar ofta är starkt personberoende. Detta skapar en sårbarhet, eftersom ingen organisation som tar sina innovationssatsningar seriöst har råd att förlita sig på enskilda individer – hur genialiska de än är.

De stora utmaningar och möjligheter dagens organisationer står inför kräver tvärdisciplinärt samarbete och öppenhet för olika perspektiv. Framgångsrika innovationer är därför inte resultatet av enskilda geniars briljans eller unika metoder, utan av ett systematiskt arbete där människor, kunskap och processer samverkar långsiktigt. Framgångsrika innovationsinitiativ kännetecknas av gemensamt lärande, ett öppet kunskapsutbyte och en kultur där människor från olika kompetensområden effektivt samarbetar för att utveckla och implementera nya lösningar.

Vår rekommendation är att medvetet bygga och stärka samarbetsförmågan inom och mellan organisationer. Genom att skapa gemensamma mål, tydliga strukturer för samarbete, och en kultur som främjar tillit och öppenhet, lägger man grunden för långsiktig innovationsframgång. Den verkliga styrkan ligger i ett systematiskt och långsiktigt arbete där människor, kunskap och processer samverkar – inte i det ensamma geniet.

9. PRATA INTE OM INNOVATION – SKAFFA FÖRST KOMPETENS

Vi möter ofta frustration i organisationer där ledningen kommunicerat ”vi måste bli mer innovativa” utan att ha grundläggande kunskap om vad det innebär, eller vilka reaktioner och konsekvenser det leder till. Ett av de största hoten mot innovationssatsningar är kompetensgapet mellan ledningen och de medarbetare som förväntas driva innovationsarbetet.

Att ledningen pratar vitt och brett om innovation utan att först ha förstått vad innovationsledning kräver skapar ofta förvirring, frustration och förlorad trovärdighet. För att undvika detta måste ledningen först själva skaffa sig nödvändig kompetens inom innovationsledning. Det handlar inte om att bli innovationsexperter, men om att förstå strategisk betydelse, nödvändiga resurser, och vilka förutsättningar som krävs för att innovationsarbetet ska lyckas – att bli bättre beslutsfattare, coacher och mentorer.

Vår rekommendation är därför att ledningen först skaffar sig grundläggande innovationsledningskompetens innan de kommunicerar brett eller ställer krav på organisationen. Kompetens skapar trovärdighet och legitimitet, vilket i sin tur ökar förutsättningarna för ett framgångsrikt innovationsarbete som leder till verkligt värdeskapande – både internt och externt.

10. JUST DO IT

Vi möter ofta ledare som egentligen vill göra något nytt, men som ändå skjuter på beslutet – till nästa budgetår, till nästa mandatperiod, till efter nästa utredning. Det finns alltid rationella skäl att skaffa mer information eller vänta tills agendan ser mindre pressad ut. Men det som ser ut som försiktighet riskerar att bli en ursäkt för att aldrig komma igång.

Samtidigt ser vi också organisationer som vågar agera. Som inte väntar till nästa budgetår eller nästa mandatperiod, utan tar de första små, kalkylerade stegen. Det är detta som karaktäriserar det mest framgångsrika innovationsarbetet: de skaffar tillräckligt mycket underlag, och fattar sedan beslut att göra något nu – innan allt är klart. Dessa berättelser förtjänar att lyftas fram tydligare.

Vår rekommendation är därför att agera nu. Man behöver inte ha all fakta på bordet. Lär er att basera beslut och agerande på antaganden, och arbeta sedan systematiskt med att testa er fram, experimentera och skapa resultaten stegvis.

OM FÖRFATTARNA

TUE DAVID BAK

Tue David Bak är VD på Innovation Skåne sedan 2024. Han är utbildad statsvetare från Köpenhamns universitet och har under hela sin karriär arbetat med innovation – i den danska centraladministrationen med innovationspolitik och regeringsstrategier, som konsult i ett flertal länder, och som innovationsdirektör i Region Själland där han byggde upp den interna innovationsförmågan och regionens första innovationsfond inom hälso- och sjukvård. Tue har också byggt upp ett innovationscenter i Tel Aviv för det danska forsknings- och utvecklingsdepartementet. På Innovation Skåne leder han arbetet med att stärka Skånes innovationsförmåga inom mobilitet, AI och hälso- och sjukvård.



GUNNAR STORFELDT

Gunnar Storfeldt är VD och medgrundare av Amplify. Han är civilingenjör från KTH och inledde sin karriär med produktutveckling inom medicinteknik och fordonsindustri. Efter ledande positioner i flera teknikbolag tog han ansvar för global affärsutveckling på bland annat Ericsson Mobile Ventures – en strategisk satsning mellan Ericsson och Microsoft. Sedan drygt 20 år driver han Amplify tillsammans med sina partners, ett team av experter inom innovationsledning som arbetar med privata och offentliga organisationer världen över, från Japan till Kalifornien. Gunnar och hans kollegor har också i 15 år varit engagerade i det internationella arbetet med att standardisera innovationsledning – ISO 56000-familjen av standarder.



OM ORGANISATIONERNA

INNOVATION SKÅNE

Innovation Skåne är Region Skånes helägda innovationsbolag. Bolaget driver innovationsprojekt inom hälsa och sjukvård, mobilitet och AI – alltid i nära samarbete med Region Skånes verksamheter, näringsliv och akademi.

innovationskane.com

AMPLIFY

Amplify är en internationell innovationskonsultbyrå som hjälper privata och offentliga organisationer att bygga sin innovationsförmåga och driva konkreta innovationsprojekt.

amplifyinnovation.com