

RAPPORT

KS - FOU-prosjekt 124021: Hvordan utvikle innovasjonskultur i offentlig sektor?

Innledning

På oppdrag fra KS har Innoco i samarbeid med SINTEF utviklet et praktisk metodeverktøy for innovasjon i norske kommuner. Stig Roar Wigestrands, Innoco, har vært prosjektleder. Verktøyet skulle være konkret og fysisk, samt være enkelt å ta i bruk. Prosjektet startet desember 2012, og ferdig produkt ble levert 10. juni 2013.

Resultatet ble et interaktivt, digitalt, plattformuavhengig verktøy kalt N3. N3 viser til KS' definisjon av innovasjon som noe *nytt, nyttig, og nyttiggjort*. Målgruppen for verktøyet er ledere på alle nivåer i kommunesektoren. Formålet med verktøyet/duken er å skape dialog, primært på ledernivå. Verktøyet skulle også fungere som et prosessverktøy som ledere og pådrivere i kommunene kan bruke til å kjøre sine første innovasjonsprosesser. Hensikten med verktøyet er å sette deltakerne i stand til å kjøre innovasjonsprosesser der de fem fundamentene Innoco bruker, framgår som en viktig del av prosessen.

Avgjørende for KS var å utvikle et verktøy som fører til dialog og engasjement, og konkrete endringer i sektoren. I utgangspunktet var det tenkt at verktøyet skulle være en form for brettspill, duk eller lignende. Det fremkom tidlig synspunkter, også fra kommunehold, at det i stedet burde utvikles en digital løsning. Blant annet presenterte Innoco prosjektet for Asker kommunes ledergruppe før utviklingsprosessen startet. Kommunen mente et digitalt verktøy ville være å foretrekke framfor en duk. Svært mange kommuner har f.eks. innført nettbrett i sitt arbeid for bl.a. å effektivisere utsending av sakspapirer til møter, og er dermed vant til digitale medier. Men det var avgjørende at verktøyet var utformet slik at flere kunne jobbe sammen. Det ble derfor utviklet en web-basert løsning der verktøyet kunne vises på stor skjerm eller lerret. Med denne løsningen, der verktøyet ligger på en bestemt web-adresse, vil alle eventuelle

oppdateringer kunne nå alle brukere med en gang. Dermed har man også muligheten for i fremtiden å endre øvelser og eksempler slik at de er "dagsaktuelle".

Verktøyets metodiske utgangspunkt

Et viktig utgangspunkt for prosjektet var SINTEF og Innocos erfaring med behovs- og brukerdrevet innovasjonsmetodikk i offentlig sektor. Sentralt stod modellen **fem fundament** for å lykkes med innovasjon; Behov x Løsning x Pådriver x Team x Forankring, samt en **metode** for å drive konkrete innovasjonsprosjekter – **kalt BLT** (Behov-Løsning-Test). Disse elementene ble tydeliggjort i tilbudet til KS, og var i følge KS en viktig årsak til valg av leverandør for oppdraget. Kjernen i denne metodikken dreier seg om kontinuerlig *kontakt med brukerne* av produktet/tjenesten, når en ny og bedre løsning skal utvikles. Modellen om de fem fundamentene er utviklet ved Stanford Research Institute International (SRI), og er beskrevet i Curtis Carlsons bok *The Five Disciplines of Innovation* (Crown Business, 2006).

Det ble ansett som selvsagt at vi (oppdragstaker) skulle ta vår egen «medisin» i arbeidet. Flere kommuner ble innledningsvis, og i første fase av prosjektet, vurdert som testkommuner. Vi endte opp med henholdsvis Stjørdal og Frøya (testet av SINTEF), og Asker (testet av Innoco).

Utvikling og testing

Det ble valgt ut tre testkommuner i prosjektet, Frøya, Stjørdal og Asker. Tre forhold var sentrale for utvelgelsen; (1) i forhold til representasjon var både større og mindre kommuner ønskelig, (2) for å unngå mye reising var geografisk tilgjengelighet viktig, og (3) kommunene måtte selv ønske å være med på testingen.

Det viste seg gjennom hele prosjektperioden at testing av et digitalt verktøy er svært krevende, blant annet hva angår programmering. Dette er så tidkrevende at det ikke var mulig å stadig endre elementer i verktøyet etter hvert som testingen pågikk, og resultater fra test forelå.

Vi måtte derfor velge hva vi *i første fase* skulle konsentrere testingen om. Vi ble enige, delvis med testkommunene og delvis på eget initiativ, at oppbygging av/rekkefølge på delelementer i verktøyet, samt *teksten* i verktøyet/øvelsene var viktig(st). Visuelle forhold; design, bruk av farger og andre typiske elementer som kan skape «inspirasjon og engasjement» ble utsatt til neste fase.

Vi opplevde både i testrundene underveis og på testen for referansegruppen (rådmannsutvalget i Møre og Romsdal), at mangelen på visuelt sett inspirerende elementer var uheldig.

Allikevel mener vi at avgjørelsen om å konsentrere første fase på oppbygging/tekst var strategisk riktig. Denne fasen var en svært (tid)krevende prosess. Blant annet er *komprimering* av tekst – slik at det framstår lett tilgjengelig på skjerm – uten at den innovasjonsfaglige essensen forsvinner, meget utfordrende. Ulike personer har ulik bakgrunn for å vurdere og forstå tekst, og de velger derfor ofte ulike innfallsvinkler i sine vurderinger. I tillegg valgte vi altså i første omgang bort visuelle virkemidler som kunne påvirke/lede disse mentale prosessene på en hensiktsmessig måte.

Til tross for dette fikk vi svært nyttige innspill fra testgruppene. I siste fase av prosjektet fikk vi også helt konkrete innspill fra oppdragsgiver sentralt, spesielt i etterkant av testen med referansegruppen. Flere innspill var allerede påpekt flere ganger av testkommunene (og oss selv), og styrket vårt inntrykk av nødvendige endringer av verktøyet.

Utprøving i kommunene:

Test i Frøya kommune 5. april

Frøya kommune deltar i prosjektet "Sammen om en bedre kommune" som er igangsatt av Kommunal- og regionaldepartementet. Det var derfor naturlig å forespørre kommunen om å teste den første prototypen. Kontaktperson var tidligere ordfører og stortingsrepresentant Jan Otto Fredagsvik, og på kort varsel lovte han at de kunne stille 3 ledere til testen, og tidspunkt ble avtalt. Da de to representantene fra SINTEF ankom,

møtte de 12 personer med ordføreren i spissen. Derav deltok 9 ledere med varierte roller i kommunen i selve testen. Selv om det var en tidlig versjon av verktøyet, utløste øvelsene engasjerte diskusjoner, og vi fikk mange nyttige tilbakemeldinger. Deltagerne ga uttrykk for at de syntes det var interessant å være med i testen. På Frøya var det den delen av verktøyet som omhandler de fem fundamentene som ble gjennomgått.

Test i Stjørdal kommune 24. april

Stjørdal kommune er aktiv i et samarbeid med kommunene Frosta, Malvik, Meråker, Selbu og Tydal kalt "Værnesregionen – Fra fjord til fjell". I dette samarbeidet er man også opptatt av innovasjon, og de er allerede i gang med relativt avansert utprøving og implementering av velferdsteknologi. Kommunen var derfor motivert for å delta i uttestingen av KS-verktøyet. De stilte med 4 ledere i testen, alle tilknyttet omsorgssektoren. Det gjenspeiler nok at de er spesielt opptatt av innovasjon innenfor denne sektoren i kommunen. I Stjørdal ble også BLT-delen testet ut, og det kom mange nyttige tilbakemeldinger om den. Det tok litt tid før de oppfattet at de kunne legge inn eget prosjekt her. Da de gjorde det, sa de at det var svært nyttig at de gjennom denne delen også automatisk fikk en skriftlig rapport fra arbeidet.

Test for sykepleierstudenter i videreutdanning 30. mai

I forb. med forelesning på HiST om innovasjon og velferdsteknologi ble den delen av verktøyet som omhandler de fem fundamentene testet overfor sykepleierstudenter i videreutdanning. Nesten alle studentene kom fra kommunehelsetjenesten. Testen bidro til at de første øvelsene ble endret slik at de ble mer engasjerende.

Tester i Asker

Innocos testing ble utført mot tre nivåer i Asker kommune. Den første «testen» ble foretatt i et møte med ledergruppen i Asker kommune i januar 2013, hvor vi presenterte bakgrunn og mål med prosjektet, og antydte «duk» som løsning. Ledergruppen mente her at et digitalt, interaktivt verktøy sannsynligvis ville være mer hensiktsmessig. Etter dette fikk vi tilgang til to testgrupper; (1) ambulant sykepleierteam (AS) og (2) ledelse i it-avdelingen/politisk sekretariat (L). Mens (L) fokuserte mer på bakgrunn, teori, språk, var (AS) mer praktisk orientert i testingen, og knyttet spørsmål/interaktivitet til egne,

praktiske arbeidserfaringer. Innoco hadde to testmøter med (L), og tre testmøter med (AS). Resultatene fra testingen, som i stor grad minnet om resultatene fra SINTEFs testing, ble brakt videre til Tight. Tight fungerte også som drøftingspartner underveis, i tillegg til å utføre selve programmeringen og design/layout.

Noen eksempler på uttalelser i testmøtene

Nedenfor er plukket ut en del uttalelser fra testmøtene, som gjenspeiler viktige forhold som ble fanget opp både av SI og Innoco. I tillegg viser disse uttalelsene hvilke refleksjoner som naturlig oppstår når man benytter verktøyet. Vi anser flere av disse refleksjonene som viktige i slike prosesser:

GENERELT:

- Bakgrunnsfargen var litt trist.
- Hvorfor står det med SINTEF der?
- Blir det så grått?
- Skal vi velge nå?
- Hvis man nå jobber i kommunen og jobber med det her, starter man med et prosjekt da?

BEHOV:

- Vi har da god innsikt..?
- Nei, men behovet er det ikke noe tvil om at er der
- Jeg svarer aldri toppscore – hehe
- Men vi er ikke i tvil om behovet.. – kanskje vi skal gå for den..?

PÅDRIVER:

- Jeg trodde nok at de hadde skjønt mer enn de hadde...
- Skal vi trykke på dårlig da?
- Ja, det synes jeg er dårlig.

TEAM:

- Men teamet er jo oss!?

- Ja, sammen med pådriveren.
- Det ble sagt til lederne at de skulle informere, men det skjer ikke.
- Ja, og vi har jo gjort avtaler, men så velger den ene ledergruppa å gå imot oss.

FORANKRING:

- Men forankring er kanskje noe vi sliter med generelt?
- Det har kommet seg hos noen...

BLT-DELEN:

- Oi, kan vi ikke flytte den? - Det virka så enkelt, men så er det ikke det...
- Skal vi gå videre?
- Oi, det var masse tekst
- Oi, enda mindre tekst? Nå må jeg til optiker, jeg.

TESTING:

- Dette er kjempeviktig for oss, det å finne veien videre.
- Det var veldig lærerikt.
- Ja, vi tenker at alt er veldig enkelt og veldig greit, men så er det ikke så enkelt. Kanskje vi må sette oss inn i deres situasjon..?

Innoco og SINTEF har begge lang erfaring med praktisk innovasjonsarbeid sammen med innovasjonsgrupper ute i kommunene, og har god trening i å utforme spørsmål som får deltakere i innovasjonsteam til å arbeide godt og komme videre med prosjektene sine.

Når vi er til stede i slike team er det også lett å avklare små misoppfatninger eller misforståelser rundt både definisjoner og oppgaver. I bruken av dette verktøyet har imidlertid brukerne ikke annet å støtte seg til enn nettopp selve verktøyet, og manualen som medfølger. Det er ingen veiledere til stede som kan avklare misforståelser eller løse opp i situasjoner hvor brukerne rett og slett har uheldige oppfatninger av hvordan innovasjon skal forstås.

En viktig utfordring ved utvikling og testing av verktøyet har derfor vært å gjøre både definisjonen av innovasjon, og oppgavene så klare som mulig for å unngå misforståelser. Allikevel har vi under testing opplevd at enkelte deltakere av og til har hengt seg opp i små detaljer eller spørsmål som man ikke helt forsto. Det har derfor vært et kontinuerlig arbeid med å justere formuleringer som har ført til misforståelser, uten at vi har fjernet verken de innovasjonsfaglige elementene eller de elementene som har ført til stort engasjement og drøfting mellom brukerne.

Under testingen kom det frem at teoretiske spørsmål som ikke var knyttet til eksempler eller "caser" skapte lite engasjement. For å få mer engasjement trakk vi inn mer eller mindre reelle eksempler på innovasjonsprosjekter i oppgavene, og opplevde da større engasjement. Størst ble engasjementet da brukerne av verktøyet fikk anledning til å diskutere sine egne prosjekter i lys av de fem fundamentene, og BLT. Derfor har arbeid med eget prosjekt fått sin egen del av verktøyet, og slik sammenfattes KS' bestilling og presisering av oppdragstakers tolkning av prosjektet; et verktøy som *både* skal rettes mot overordnet nivå, og de som utfører innovasjonsprosjekter.

Vi opplevde også at det ble større engasjement hos testgruppene i de tilfellene hvor de måtte gjøre et aktivt valg før de kunne klikke seg videre. Når man får tilbakemeldinger fra verktøyet på om man har mer eller mindre «riktig» er dette engasjerende. Dette oppleves samtidig litt som et tveegget sverd, fordi brukere av verktøyet av og til kan være uenig i verktøyets tilbakemeldinger og konklusjoner. På grunn av dette har tilbakemeldingene blitt myknet, slik at de i mindre grad handler om hvor "riktig" eller "galt" et svar er, og i større grad stiller nye spørsmål som åpner for videre refleksjon rundt spørsmålet som diskuteres.

Vi vil i brukermanualen oppfordre prosjektgruppene til å ikke henge seg opp i detaljer, men heller se på arbeidet med verktøyet mer som en "øvelse", og stadig arbeide videre.

For informasjon om flere metoder som kan brukes til å identifisere behov i innovasjonsprosessen henviser vi til håndboken "Behovsdrevet innovasjon"¹ utarbeidet i regi av InnoMed (den kan også brukes for dypere innsikt i andre tema i innovasjonsprosessen).

Teknologimiljøet Tight stod for øvrig bak noe designutvikling, samt programmeringen av verktøyet.

Resultat og anbefalinger

Resultatet av arbeidet er et digitalt, plattformuavhengig verktøy som er ment for enkeltpersoner og grupper som vil lære om innovasjon eller har et konkret prosjekt de vil jobbe med. Verktøyet passer både for ledere og pådrivere eller team på "gulvet".

At verktøyet er digitalt gir to store fordeler. For det første er verktøyet (1) interaktivt på den måten at det med ujevne mellomrom gir tilbakemeldinger på brukernes valg underveis, og at den også husker hvilke valg brukerne har gjort. For det andre er verktøyet (2) lokalisert på én server, noe som muliggjør kontinuerlige justeringer og endringer i all overskuelig fremtid.

Verktøyet er delt inn i tre deler:

1. Vi anbefaler at brukere av verktøyet begynner med å se KS' inspirerende filmsnutt om å trække opp nye stier og finne nye veier for å skape en bedre hverdag for innbyggerne.
2. Del to er en kompetansedel som omfatter en introduksjon til hva innovasjon er, kjennskap til de fem fundamentene som må være på plass for å lykkes med innovasjon, og en introduksjon til det svært enkle prosessverktøyet BLT.

¹ <http://www.innomed.no/nb/behovsdrevet-innovasjon/metodeverktoy-copy/>

3. Del tre, "Hvordan skal det gjøres?" er for de som har en idé eller et prosjekt de vil sette i gang med. Her blir de utfordret gjennom konkrete spørsmål rundt prosjektet sitt, og bruker både de fem fundamentene og prosessverktøyet. Når en er ferdig med modulen kan den lastes ned som en enkel prosjektrapport, og deles med andre i kommunen.

Verktøyet gir antatt størst effekt dersom det brukes av et kommunalt innovasjonsteam som sitter sammen foran en stor skjerm eller et lerret, slik at alle kan se hva som står på skjermen, og diskutere oppgavene/problemstillingene verktøyet reiser.

Verktøyet vil ikke kunne erstatte en dyktig fasilitator/foreleser som kan mye om innovasjonsfaget. I vårt daglige arbeid ser vi hvor vanskelig det kan være for deltakere i eksempelvis innovasjonsprogram, workshops og lignende, å forstå grunnleggende forhold knyttet til innovasjonsprosessene. Ofte dreier dette seg om vaner, som det – som kjent, tar tid å snu. Vi antar altså at verktøyet *ikke* vil kunne håndtere slike utfordringer. Derimot tror vi verktøyet vil svare på KS' bestilling; skape dialog og engasjement rundt temaet, og være et verktøy for å hjelpe ledere å legge til rette for gode innovasjonsprosesser. I tillegg kan verktøyet veilede konkrete innovasjonsprosjekter – et stykke på vei. Dette er et element som kommer *i tillegg* til KS' opprinnelige bestilling. Forutsetningen for at dette skal skje, er at verktøyet formidles og tas i bruk, og at de som bruker det – er enige om å ta det i bruk.

Hvordan ta i bruk og spre verktøyet i norske kommuner?

Verktøyet er utviklet slik at det ikke krever særskilt opplæring eller ekstern bistand. Brukeren får enkelt tilgang til tjenesten ved å skrive inn verktøyetts nettsadresse i sin nettleser, taste enter - så er man i gang. Spredning og bruk dreier seg derfor først og fremst om *informasjon og motivasjon*, fremfor opplæring og veiledning.

Informasjon og motivasjon:

KS' hjemmeside vil være et naturlig utgangspunkt for tilgang og primærinformasjon. Her kan det også skrives noe om metodikk og definisjoner som legges til grunn, samt informasjon om eventuelle oppdateringer, brukererfaringer, tips osv.

Videre kan KS avtale med noen kommuner at de skriver en blogg om brukererfaringer, hvordan de har tatt verktøyet i bruk og hvordan det er spredd ut i kommunen. KS Agenda anbefales å legge til rette for bruk av verktøyet i de KS-kurs der dette er relevant.

Informasjon i kommunen:

Hver kommune bør ha lenke til verktøyet sentralt plassert på sin hjemmeside/intranett
Hver kommune oppfordres til å gjennomføre en 2 timers intern workshop i ulike avdelinger hvor bruk av verktøyet står sentralt. Forslag til opplegg for workshopen (dreiebok etc.) kan utarbeides av KS sentralt og formidles ut til alle kommuner. Det kan være avgjørende i en del tilfeller å oppmuntre til at bruk av verktøyet anses som testing. På den måten vil man lettere kunne få med eventuelle tvilere, er skeptikere til et verktøy som dette.

For øvrig viser vi til verktøyets manual.

Innoco og SINTEF anbefaler at prosessen med å utvikle verktøyet ikke stanser her, men at man etter en liten periode med utprøving og tilbakemeldinger fra grupper ute i kommunene fortsetter med ytterlige tilpasninger og forbedringer.

Oslo, 10. juni 2013

Prosjektleder

Stig Roar Wigestrاند