

# Sammanfattning

Innovation har blivit något av ett modeord som används i många olika sammanhang för att beskriva förändring av olika slag. Trots den utbredda användningen av begreppet innovation råder det förvirring kring vad det betyder och vad det innebär i praktiken. Den här förstudien sammanställer forskning inom innovationsledning och jämför den forskningen med kunskap, attityder och praktik inom infrastrukturektorn för att reda ut begreppen och avgöra hur innovation kan stärkas med enkla medel.

Enkelt uttryckt är innovation någonting som är nytt eller väsentligt förbättrat för ett företag och som skapar ett realiserbart värde. Det kan vara en ny eller förbättrad produkt, tjänst eller process eller kombination av dessa som har introducerats på en marknad eller tagits i bruk av aktören som tagit fram innovationen. Att ta fram innovationer är en iterativ process som inkluderar både marknadsundersökning, produkt-, tjänst-, process-, och/eller affärsutveckling, marknadsföring, affärsutveckling, lansering, spridning och användande.

Innovation kan handla både om stegvisa förbättringar av befintliga produkter, tjänster och processer (inkrementella innovationer) och att utveckla substitut för befintliga produkter, tjänster och processer (disruptiva innovationer). Det finns inte nödvändigtvis någon motsättning mellan dessa typer av innovation, de är snarare komplement till varandra och uppdelningen kan möjligen bidra till förvirring kring begreppet innovation. Vad som är viktigare än uppdelningen mellan inkrementella och disruptiva innovationer är processen för hur innovationer tas fram och varför innovationer behövs, det vill säga syftet med innovationerna.

En framstående modell för innovation lyfter fram samspelet mellan olika roller som en nyckelfaktor i en framgångsrik innovationsprocess. En process med dynamiskt samspel mellan rollerna beskrivs i kontrast till de väldefinierade skeden som infrastrukturektorn ofta använder för att beskriva projekt. Rollerna som bidrar till innovation besitter en rad olika kompetenser och det handlar inte om att hitta en särskild "innovativ" personlighetstyp utan snarare om att bygga upp en process som stödjer alla olika roller och kompetenser som är nödvändiga för att ta fram innovationer. De kulturella och strukturella egenskaperna som beskrivs som viktiga för innovation är bl a:

- En uttalad innovationsstrategi
- Mål, mätetal och belöningssystem för innovation
- Test och utvärderingsprocesser
- Kreativitet
- En tillåtande kultur och förmåga att erkänna misslyckanden
- Tillit till andra medarbetares välvilja
- Inre drivkrafter hos medarbetare (t ex värderingar och syfte)
- Produktägare

En intervjustudie om yrkesverksammas resonemang kring begreppet innovation genomfördes. Personerna intervjuades om deras bild av innovation, hur innovation bör bedrivas och vilka framgångsfaktorerna är. Personerna som intervjuades valdes ut på grund av deras erfarenhet av innovation i infrastrukturprojekt.

Intervjupersonernas roller var blandade för att ge perspektiv från olika delar av infrastrukturen. Tyngdpunkt låg på yrkesverksamma i transportinfrastrukturen anställda av entreprenadbolag. Bilden som intervjupersonerna gav relaterades till den som gavs i litteraturen för att identifiera vilka perspektiv som stämde överens och vad som skiljde sig åt. Betydande skillnader mellan intervju svar och litteraturstudie identifierades. I studien framgår att:

- Intervjupersonerna upplever att begreppet innovation används på ett slarvigt och otydligt sätt.
- Intervjupersonerna upplever att innovation behövs.
- Intervjupersonernas resonemang om vad som krävs för framgångsrik innovation missar vissa av de faktorer som lyfts i forskningslitteraturen. Till exempel kreativitet, tillit till andra medarbetares välvilja, produktägare, mål, mätetal och belöningsystem för innovation.

Förstudien avgränsades till att handla huvudsakligen om faktorer som det finns möjlighet att påverka direkt i entreprenadprojekt. Faktorer som kräver beslut som fattas på annan nivå, berördes bara översiktligt, t ex strategisk inriktning eller företagsgemensamma processer. Faktorer som har att göra med kunskap om innovation, syn på innovationsprocessen och organisationskultur är exempel på sådant som kan bearbetas utan centrala beslut. Dessa frågor kan bearbetas från centralt håll men de kan också bearbetas från vilken annan position som helst. Exempel på faktorer som kräver bearbetning från centralt håll är strategier, strukturer, mätetal och belöningar kopplade till innovation. Dessa faktorer ges inte lika stort utrymme i den här förstudien

Studien beskriver också några av de globala trender som påverkar och kommer att fortsätta påverka infrastrukturen den närmaste framtiden:

- Klimatförändringar
- Teknologiska genombrott
- Urbanisering
- Globalisering
- Resursbrist

Det är svårt att göra prognoser baserat på den utveckling som redovisas, till och med för de främsta experterna inom respektive fält. Framtidsscenarioer bör därför tolkas med försiktighet. En slutsats som kan dras är dock att trendernas nuvarande utveckling är ohållbar på flera sätt och någon eller några av variablerna kommer att behöva ändras. Förmågan att anpassa sig till oförutsedda händelser är viktig.

# Slutsatser från förstudien

Det finns ett behov av att reflektera kring begreppet innovation och hur det används. Om det upplevs som att det används slarvigt och godtyckligt riskerar dess betydelse att urholkas. Det vore olyckligt med tanke på hur mycket användbar kunskap och forskning det finns på ämnet och vilken potential det finns att använda den kunskapen för att öka sektorns värdeskapande. Många använder begreppet i olika sammanhang utan att närmare beskriva vad de menar. Varje sådant sammanhang är en möjlighet till samtal om vad som menas med innovation och hur innovation ska beskrivas.

I intervjustudien var det relativt få som förde resonemang om kreativitet. Kreativitet räknas som en utgångspunkt för all innovation och tillit till medarbetarnas välvilja räknas som en förutsättning för både kreativitet och förmågan att erkänna misslyckanden och lära av dem. Det finns många sätt att arbeta med dessa värden i vardagen. Allt från mötesrutiner till möjligheter att dela med sig av misslyckanden på ett avslappnat sätt. Ledare har en viktig roll att spela som förebilder här. Tydlighet i vilka ramar som gäller är också viktigt för kreativitet. Ramarna kan vara smala eller breda men de bör vara tydliga. Den tydligheten bör finnas både på projekt- och företagsnivå. Det finns en uppenbar risk för otydliga ramar när det pratas mycket om innovation i olika sammanhang utan att det är tydligt vad som avses.

Litteraturen som har studerats betonar vikten av stöd i form av innovationsledning och tydligt definierade innovationsprocesser. Om det finns sådant stöd inom företaget bör det tillämpas. Innovationers framgång hänger till stor del på att flera olika kompetenser samverkar på ett bra sätt. Det handlar ofta om kompetenser som finns på olika håll i organisationerna och ibland även i andra organisationer. Till exempel utvecklare, marknadsanalytiker, affärsutvecklare, produktägare/sponsorer. Innovationsledare och innovationsprocesser kan stödja den processen och tillse att innovationen testas vad gäller t ex kvalitet och marknadsmässighet och på så sätt avgöra om innovationen bör vidareutvecklas eller parkeras.

I litteraturgenomgången lyfts produktägare fram som en person med högt förtroende och brett kontaktnät inom organisationen och sektorn. En produktägare kan spela en avgörande roll för att föra utvecklingen av innovationer framåt, se till så att kunskapsöverföring och samarbete mellan olika roller fungerar och förankra innovationen internt i organisationen och lansera innovationen på en marknad. Ingen av de intervjuade på entreprenörsidan nämnde produktägare. Det väcker

frågan om produktägare saknas inom infrastruktursektorn och bör introduceras som en ny roll, eller om de redan finns men går under ett annat namn.

Förslag på fortsatta studier följer nedan:

- Genomföra större systematiska undersökningar om yrkesverksammas resonemang kring innovation i syfte att få fördjupad kunskap om hur synen på innovation skiljer sig mellan olika delar av organisationen i ett entreprenadbolag till exempel entreprenadprojekt, distriktledning, regionledning, supportfunktioner och företagsledning. Identifiera vilka hinder det innebär för innovationsprocessen samt identifiera vilka kompetensinsatser som behövs.
- Utredda hur mål, mätetal och belöningssystem kopplade till innovation kan utformas inom entreprenadbolag inom infrastruktursektorn
- Utredda behovet av att tillsätta nya roller för att accelerera innovation, t ex produktägare, innovationsledare.
- Utredda infrastruktursektorns attityder till misslyckanden samt dess förmåga att bemästra och lära av misslyckanden.