

## Näringsdepartementet

### Innovationsledarlyft för beslutsfattare för ökad förmåga att bedriva innovationsarbete i offentlig verksamhet.

VINNOVA har av regeringen fått i uppdrag att genomföra insatser som kan bidra till ett innovationsledarlyft i offentlig verksamhet. Regeringsuppdraget har pågått mellan 2014-2016 och flera av insatserna som genomförts har skett i samarbete med Sveriges kommuner och landsting.

Inga extra medel tillfördes Vinnova i samband med uppdraget men totalt har 17 MSEK av Vinnovas anslag beviljats och fördelats till projekt inom ramen för regeringsuppdraget.

Aktiviteterna som har genomförts kan delas in i de tre olika grupperna kunskapsspridning, utvecklingsprojekt och utlysningar samt undersökningar och lärande uppföljning.

Inom grupperingen Kunskapsspridning har det genomförts:

- Seminarium: Innovationsstafetter
- Seminarium: Re-New på Kvalitetsmässan 2015
- Seminarium: Innovationsdagen 2015 och 2016
- Pilotutbildning: Innovationsledning för kommuner & landstinget i Sörmland
- Pilotutbildning: Politiskt ledarskap och innovation (2017)
- Pilotutbildning: Träna för innovation (2017)
- Etablering av innovationssidor på SKLs webb.
- Tusen Tips - webbplats och app. (våren 2014-2016)
- Pocketguide om innovation i offentlig sektor, vilken distribuerades som en bilaga i tidningen Chef

Inom grupperingen Pilotutlysningar och utvecklingsprojekt har det genomförts

- Forskarstödda lärande nätverk i sjukvården
- Innovationsledning i regioner
- Ledarskapslabbet pilot

Inom grupperingen Undersökningar och lärande uppföljning har det genomförts:

- Enkät och analys av innovation i statliga myndigheter.
- Enkät ”offentlig sektor” i samarbete med tidningen Chef.
- Följeforskning av ”Forskarstödda lärande nätverk i sjukvården”. Här genomfördes även en kvantitativ undersökning.
- Analys av genomförda utvecklingsprojekt

Härmed överlämnar Vinnova sin slutredovisning i form av en rapport som beskriver genomförda insatser och uppkomna resultat.

I detta ärende har generaldirektör Charlotte Brogren beslutat. I den slutliga handläggningen har Peter Lindelöf, Inger Gustafsson, Kristina Larsen och Anna Bjurström deltagit. Cassandra Marshall har varit föredragande.

Charlotte Brogren

Bilagor:

Huvuddokument: Slutrapport Innovationsledarlyft för beslutsfattare för ökad förmåga att bedriva innovationsarbete i offentlig verksamhet.

Bilaga 1. Genomförda insatser inom uppdraget.

Bilaga 2. Forskarstött lärande om pilotsatsningar för innovationsledning. Slutrapport från övergripande analys av tre utlysningar kring stärkt innovationsledning i offentlig verksamhet. Erik Jakobsson, november 2016.

Bilaga 3. Lärande för innovation inom hälso- och sjukvården. En analys av satsningen på forskarstödda lärande nätverk. Lennart Svensson, oktober 2016.

Bilaga 4. Innovationschef i offentlig sektor. Chef, Guide 10, 2015.

Bilaga 5. Rapport från kartläggning om ledning och organisering av innovation i svenska myndigheter. KTH och Implement Consulting Group AB, november 2016.



2016-12-02

Dnr: 2014-03928

---

**Innovationsledaryft för beslutsfattare för ökad förmåga  
att bedriva innovationsarbete i offentlig verksamhet.**

**(N2014/2618/FIN)**

---

---

VERKET FÖR INNOVATIONSSYSTEM - SWEDISH GOVERNMENTAL AGENCY FOR INNOVATION SYSTEMS

Post: Vinnova, SE-101 58 Stockholm Besök/Office: Mäster Samuelsgatan 56  
Fakturaadress: Vinnova, FE 34, 838 73 Frösön Leveranser/Deliveries: Klara Norra Kyrkogata 14

Tel: +46 (0)8 473 30 00 Fax: +46 (0)8 473 30 05 [vinnova@vinnova.se](mailto:vinnova@vinnova.se) [www.vinnova.se](http://www.vinnova.se)  
Orgnr: 202100-5216 VAT-nr: SE202100-521601

## Sammanfattning

Vinnova har av regeringen fått i uppdrag att genomföra insatser som kan bidra till ett innovationsledarlyft i offentlig verksamhet (se N2014/2618/FIN). Genom att öka kunskapen om förutsättningar för innovation hos beslutsfattare och chefer ska förmågan att efterfråga innovationer och bedriva innovationsarbete stärkas. Regeringsuppdraget har pågått mellan 2014-2016 med slutrapportering i december 2016.

Inom ramen för uppdraget har Vinnova i nära samarbete med Sveriges Kommuner och Landsting genomfört ett flertal aktiviteter för kunskapsspridning, men också ett antal utvecklingsinsatser som syftat till att öka kunskapen om och förmågan att systematiskt leda och organisera (*för*) innovation och förnyelse i offentlig verksamhet. Ett annat viktigt inslag har varit att undersöka vad chefer i offentlig verksamhet ser som förutsättningar för innovation och innovationsförmåga.

Genomförda aktiviteter för kunskapsspridning har haft betydelse för att stärka innovationsledningsförmågan, kanske särskilt på individnivå, men också för utbyte av erfarenhet inom och mellan verksamheter. De utvecklingsprojekt Vinnova finansierat genom tre pilotutlysningar har visat på nya sätt att arbeta med innovation och innovationsledning i offentlig verksamhet. Viktiga förändringsprocesser har initierats i medverkande organisationer och utifrån det resultatet kan projekten betraktas som "katalysatorer" för en pågående verksamhetsförändring och på sikt ökad förmåga till innovationsledning.

En viktig fråga är vad som över tid kan förväntas bidra till hållbara effekter i de organisationer som genomför insatser för att utveckla förmågan till innovation. Vad kan betraktas som kritiskt? Vad krävs för att få igång en kedjereaktion som bidrar till att förmågan att leda och organisera för innovation sprids till fler ledare och medarbetare i offentlig verksamhet och dessutom vidmakthållas över tid?

Utmaningarna är här flera. Det handlar om att fånga flera nivåer, inklusive den politiska, det handlar om att stärka beställarkompetensen och organisationens mottaglighet, det handlar om behovet av kompetensutveckling och konkret kunskapsstöd för att driva förändring och utveckling, inklusive ökad kompetens vad gäller upphandlingsregler och avtalsrelationer. Det handlar även om hur vi utformar insatser för att på bästa sätt utveckla och sprida relevant kunskap om innovationsledning genom samverkan mellan behovsägare i offentlig sektor, forskare och olika typer av intermediärer (såsom tjänsteutvecklare och forskningsbaserade management konsulter).

På alla nivåer, i alla funktioner handlar det även om mod och lust – modet att våga experimentera och lusten till förändring.

## Innehåll

<b>1. Inledning</b> .....	3
1.1 Uppdraget .....	3
1.2 Utformning av insatser .....	3
1.3 Samverkan och dialog .....	3
1.4 Målgrupp .....	4
<b>2. Genomförda aktiviteter 2014-2016</b> .....	4
2.1 Kunskapsspridning .....	4
2.2 Pilotutlysningar och utvecklingsprojekt .....	5
2.3 Undersökningar och lärande uppföljning .....	5
2.4 Genomförda aktiviteter – en översikt .....	6
<b>3. Resultat och effekter</b> .....	7
3.1 Kunskapsspridning .....	7
3.2 Pilotutlysningar och utvecklingsprojekt .....	7
3.3 Undersökningar och lärande uppföljning .....	8
<b>4. Reflektioner</b> .....	9
4.1 Kritisk massa .....	10
4.2 Kultur och kapacitet.....	10
4.3 Kompetensutveckling och kunskapsstöd.....	11
4.4 Forskningens och forskarens roll.....	12

### Bilagor:

- Bilaga 1. Genomförda insatser inom uppdraget.
- Bilaga 2. Forskarstött lärande om pilotsatsningar för innovationsledning. Slutrapport från övergripande analys av tre utlysningar kring stärkt innovationsledning i offentlig verksamhet. Erik Jakobsson, november 2016.
- Bilaga 3. Lärande för innovation inom hälso- och sjukvården. En analys av satsningen på forskarstödda lärande nätverk. Lennart Svensson, oktober 2016.
- Bilaga 4. Innovationschef i offentlig sektor. Chef, Guide 10, 2015.
- Bilaga 5. Rapport från kartläggning om ledning och organisering av innovation i svenska myndigheter. KTH och Implement Consulting Group AB, november 2016.

## 1. Inledning

### 1.1 Uppdraget

Sverige behöver en offentlig sektor som bidrar till en ekonomiskt, social och miljömässigt god samhällsutveckling samt ett konkurrenskraftigt näringsliv. Förmåga att initiera och driva initiativ för förnyelse och innovation är en viktig förutsättning för att uppnå detta. Förändring tar tid, men genom att systematiskt utveckla förmågan att leda och organisera för innovation kan offentlig verksamhet stärka sin roll som utvecklare, beställare och medskapare av systeminnovationer.

Vinnova har av regeringen fått i uppdrag att genomföra insatser som kan bidra till ett innovationsledaryft i offentlig verksamhet (se N2014/2618/FIN). Genom att öka kunskapen om förutsättningar för innovation hos beslutsfattare och chefer ska förmågan att efterfråga innovationer och bedriva innovationsarbete stärkas i offentlig verksamhet.

Regeringsuppdraget har pågått mellan 2014-2016 med slutrapportering i december 2016.

### 1.2 Utformning av insatser

Uppdraget betonar ett *kunskapslyft*, vilket gör att satsningar på kunskapsspridning och utbildning har prioriterats högt. Dessutom fanns en ambition att pröva nya arbetssätt och insatsformer för att utveckla och sprida kunskap om innovationsledning i offentlig verksamhet. De insatser som genomförts kan sorteras i tre grupper:

- ***Kunskapsspridning***, för att kommunicera och sprida existerande kunskap om innovation och innovationsledning till uppdragets målgrupper.
- ***Pilotutlysningar och utvecklingsprojekt***, för att utveckla och sprida metoder och verktyg för innovationsledning och samtidigt pröva nya format och angreppssätt för Vinnovas arbete och insatser.
- ***Undersökningar och lärande uppföljning***, för att kartlägga chefers i offentlig verksamhet syn på innovationsledning samt för att fånga upp lärdomar från genomförda pilotutlysningar och utvecklingsprojekt.

Totalt har 17 MSEK av Vinnovas anslag för 2015 och 2016 beviljats och fördelats till projekt och aktiviteter inom ramen för regeringsuppdraget. Därutöver har Vinnova under samma period beviljat finansiering för insatser med relevans för innovationsledning i offentlig verksamhet motsvarande 50 MSEK (b la för idéslussar, patientslussar och verklighetslabbar).

### 1.3 Samverkan och dialog

Insatser inom ramen för uppdraget har planerats och genomförts i nära samarbete med bland annat Sveriges Kommuner och Landsting (SKL). Arbetet har

integrerats med och kompletterar de satsningar Vinnova redan bedriver inom det strategiska området Innovationskraft i offentlig verksamhet och den överenskommelse om stärkt innovationsförmåga i offentlig verksamhet som slutits mellan Vinnova och SKL.

Med utgångspunkt i Vinnovas samarbetsavtal med Upphandlingsmyndigheten har ett arbete för att identifiera behov av kunskapsunderlag och stödjande insatser avseende innovationsupphandling initierats. Syftet är att undanröja hinder för innovation som rör bristande kunskap om ramar och regelverk kopplat till upphandling.

Information har utbytt mellan Vinnova och Socialstyrelsen avseende uppdraget. Informationsutbyte har också skett mellan Vinnova och Arbetsgivarverket avseende insatser riktade mot statliga myndigheter.

#### **1.4 Målgrupp**

Inom offentlig sektor ryms verksamheter med vitt skilda logiker, mål, huvudmän och förutsättningar. Stora skillnader finns mellan kommuner, landsting och statlig verksamhet, men även inom dessa grupper. I uppdraget utpekades målgruppen högre tjänstemän inom samtliga delsektorer och beslutsfattare på politisk nivå inom kommuner, landsting och regioner.

För att få genomslag i de satsningar som initierades har respektive målgrupps och organisations mognad, vilja och beredskap varit avgörande för urvalet. Först och främst för att kunna svara upp mot uppdragets tidplan, vilket förutsatte kort startsträcka både för att initiera insatser och för att engagera deltagande parter.

SKL har varit en viktig part i arbetet på flera sätt och inte minst som kanal till målgruppen. Det nära samarbetet med SKL har också inneburit att flertalet insatser varit riktade mot beslutsfattare inom kommuner, landsting och regioner.

## **2. Genomförda aktiviteter 2014-2016**

Detta avsnitt presenterar i sammandrag vilka aktiviteter som genomförts inom respektive gruppering. Längre fram i texten listas alla aktiviteter med uppgift om antal deltagare och/eller bedömd räckvidd (se Tabell 1, s. 6). För mer detaljerad beskrivning av de olika aktiviteterna, se bilaga 1.

### **2.1 Kunskapsspridning**

De aktiviteter för kunskapsspridning som genomförts har tjänat flera syften. Det har handlat om att öka kunskapen om vad innovationer och innovationsarbete kan innebära i offentlig verksamhet och hur ledare på olika nivåer, inte minst politiker och chefstjänstemän, kan skapa förutsättningar för innovation. Det har också

handlat om att skapa utrymme för att lyssna till och reflektera över goda exempel och dela erfarenheter om hur innovationsarbete kan gå till i praktiken.

I samarbete med SKL har ett flertal mötesplatser skapats och en konferensserie har turnerat runt i landet under namnet "Innovationsstafetten". Det har även genomförts aktiviteter för att anpassa och förpacka kunskap från Vinnovas tidigare satsningar inom området innovationsledning. Likaså har arbete bedrivits för att samla och lyfta fram illustrativa exempel som har relevans för offentlig verksamhet.

Tre pilotprojekt med syfte att pröva format för att *utbilda* om innovationsledning har initierats. Två av dem handlar främst om att ge deltagarna möjlighet att lära genom att pröva olika vetenskapligt baserade metoder och verktyg för innovation i den egna verksamheten. Den tredje fokuserar på politikens innovationsledning och organiseras som en mötesplats och labbmiljö för lärande och erfarenhetsutbyte mellan svenska och danska politiker.

## **2.2 Pilotutlysningar och utvecklingsprojekt**

Inom ramen för tre pilotutlysningar har Vinnova finansierat 14 utvecklingsprojekt som syftat till att stärka förmågan att systematiskt leda och organisera för innovation och förnyelse i offentlig sektor.

Med utlysningarna Ledarskapslabbet och Innovationsledning i regioner var avsikten att stimulera både efterfrågan och utbudet av professionella tjänster för innovationsledning. Utlysningen finansierade projekt där aktörer från kommuner respektive regioner tillsammans med tjänsteutvecklare (ofta konsulter) och forskare utvecklat metoder och verktyg som stöd för ledning och organisering av innovationsarbete.

På sikt förväntas insatserna bidra till fler tjänsteproducenter som utvecklar och erbjuder vetenskapligt baserade metoder och verktyg för innovationsledning. De offentliga aktörer som deltar i projekten förväntas öka sin förmåga att efterfråga relevanta tjänster och omsätta dessa för att stärka den egna innovationsförmågan.

Den tredje utlysningen, Forskarstödda lärande nätverk i sjukvården, syftade till att pröva lärande nätverk som form för strukturerat erfarenhetsutbyte och kollegialt lärande kring utmaningar för förnyelse och innovationsarbete. Satsningen finansierade fem nätverksprojekt, som vart och ett av dem drevs av en forskarmiljö med redan upparbetade och nära relationer till de sjukvårdsorganisationer som deltog. Målgrupp för nätverken var chefer och ledare med ett särskilt ansvar för processer och stödjande strukturer för verksamhetsutveckling och innovation.

## **2.3 Undersökningar och lärande uppföljning**

Två kvantitativa undersökningar av innovationsarbete har genomförts. Den ena riktades till chefer inom offentlig sektor generellt, den andra till ansvariga för innovationsarbete i statliga myndigheter. Två omständigheter gjorde att vi valde



att studera statliga myndigheter närmare. För det första, så förväntas flera myndigheter att göra skillnad genom att ta vara på möjligheter med innovationsarbete. För det andra, det är den delsektor inom offentlig sektor som Vinnova har minst erfarenhet av att arbeta med.

I syfte att fånga upp lärdomar från de pilotutlysningar och utvecklingsprojekt som beskrivs ovan (pkt 2.2) har en lärande uppföljning genomförts av en fristående aktör (Apel AB, se bilaga 2).

## 2.4 Genomförda aktiviteter – en översikt

Tabell 1. Genomförda aktiviteter 2014-2016

Kunskapspridning	Räckvidd (Antal deltagare/unika besökare)
Seminarium: Innovationsstafetter	550 (18 tillfällen)
Seminarium: Re-New på Kvalitetsmässan 2015	100
Seminarium: Innovationsdagen 2015 och 2016	580
Pilotutbildning: Innovationsledning för kommuner & landsting i Sörmland	Totalt 25. Innovationsledare, chefer och politiker.
Pilotutbildning: Politiskt ledarskap och innovation (2017)	10 politiker (pilot)
Pilotutbildning: Träna för innovation (2017)	2 pilotkommuner, 8-15 deltagare per kommun.
Etablering av innovationssidor på SKLs webb. <a href="http://www.skl.se/innovation">www.skl.se/innovation</a>	1500 unika besökare Q1/Q2 2015
Tusen Tips - webbplats och app. (våren 2014-2016)	Ca. 3800 sidvisningar/mån
Pocketguide om innovation i offentlig sektor, vilken distribuerades som en bilaga i tidningen Chef (se bilaga 4)	53 000 chefer direkt och (Ytterligare 60 000 ex. distribuerade i olika sammanhang)
Utvecklingsprojekt	Räckvidd (Antal projekt och organisationer)
Forskarstödda lärande nätverk i sjukvården	5 nätverksprojekt (52 org.)
Innovationsledning i regioner	4 projekt (totalt 24 org.)
Ledarskapslabbet pilot	4 projekt (totalt 8 org.)
Undersökningar och lärande uppföljning	Räckvidd (Antal respondenter)
Analys av genomförda utvecklingsprojekt.	Se bilaga 2
Följeforskning av "Forskarstödda lärande nätverk i sjukvården". Här genomfördes även en kvantitativundersökning.	56 (av 66 möjliga respondenter). Se bilaga 3
Enkät "offentlig sektor" i samarbete med tidningen Chef. Resultaten redovisas i ovan nämnda pocketguide.	1189 (chefers svar). Se bilaga 4
Enkät och analys av innovation i statliga myndigheter.	113 (myndigheters svar). Se bilaga 5

### **3. Resultat och effekter**

#### **3.1 Kunskapsspridning**

Det är framförallt tjänstemän i kommuner, landsting och regioner som har nåtts av de insatser för kunskapsspridning som utvecklats och genomförts inom ramen för uppdraget. Det är också den målgrupp Vinnova sedan tidigare har upparbetade kontakter med, som sökande i olika program och utlysningar.

Flera av de genomförda aktiviteterna har riktas till enskilda individer, som en möjlighet att inspireras och utveckla den egna kompetensen. Satsningen Innovationsstafetten har däremot tagit ett bredare grepp genom att ge möjlighet för flera i samma kommun (totalt 500 personer) att reflektera över och arbeta med frågor som rör kommunens innovationsförmåga. På motsvarande sätt har utbildningsinsatsen som riktas till kommuner och landstinget i Sörmland involverat flera personer från samma organisation. Dessutom har man riktat sig till både tjänstemän och politiker.

SKL har som ett resultat av bland annat Innovationsstafetterna uppfört en webbplats och faktabank som byggs ut allt eftersom. Här samlas och sprids kunskap om innovation och innovationsledning i och för offentlig sektor, såsom publikationer, illustrativa exempel och praktikfall och statistik ([skl.se/innovation](http://skl.se/innovation)). Webbplatsen har även publicerat resultat från projektet Tusen Tips för Innovation, som därmed fått bredare spridning.

I samarbete med tidningen Chef har en pocketguide tagits fram och distribuerats med tidningen och lagts upp i ett digitalt format på deras webb. Pocketguiden har även delats ut på ett flertal konferenser.

Formatet för utbildningen Träna för innovation har utvecklats under 2016, men genomförs förts under 2017. Vad vi vet idag är intresset från kommunerna att delta mycket stort. Även satsningen Politiskt ledarskap och innovation genomförs under 2017. I programmet bereds svenska politiska ledare möjlighet att lära och utbyta erfarenheter kring "politikens innovationsledning" tillsammans med politiska ledare från Roskilde i Danmark. En pågående utmaning är i detta fall att hitta politiker som har möjlighet att delta.

#### **3.2 Pilotutlysningar och utvecklingsprojekt**

Uppföljning av resultaten från utvecklingsprojekt i satsningarna Innovationsledning i regioner och Ledarskapslabbet visar att nya tjänster för att stärka förmågan till innovationsledning eller system för att hantera innovationsprocesser har utvecklats. Som exempel kan nämnas att konsultföretaget Evry tillsammans med Norsjö kommun i Västerbotten utvecklat en prototyp till ett uppskattat

brädspel, ”Tänk om”<sup>1</sup>, för att öka och utveckla personalens delaktighet i förändringsarbete. Ett annat exempel är projektet Skarp Innovation<sup>2</sup> inom satsningen Innovationsledning i regioner, som utvecklat utbildningsmaterial och praktiska verktyg för att engagera medarbetare och skapa bättre resultat i innovationsarbetet.

Tjänsteutvecklare som deltagit i satsningarna vittnar om att de stärkt sin kompetens om innovation i offentlig verksamhet genom medverkan i projekten och kan framöver förväntas utveckla tjänster med större relevans för målgruppen.

Det är ännu för tidigt att uttala sig om i vilken utsträckning tjänsterna har bidragit eller kan komma att bidra till ökad innovationsförmåga i kommuner eller regioner, utöver vad som skett i de enskilda projekten. Vi har dock tydliga exempel som visar att några tjänster har haft betydelse och varit till nytta för verksamheten i deltagande organisationer under projektiden.

Satsningen på lärande nätverk i sjukvården har visat att forskarmiljöer som arbetar nära praktiken kan bidra med ett effektivt stöd för lärande och ökad innovationsförmåga. Effekter kan tydligt utläsas på individnivå. Deltagarna har fått ökade kunskaper, en vidgad förståelse och stöd i det egna utvecklings- och förnyelsearbetet. Det organisatoriska lärandet av insatsen är mer osäker. Det möter utmaningar såsom, otydlig förankring i ledning och linje, svårigheter att formulera verksamhetens behov inom området samt begränsad kapacitet att omsätta kunskap i nya, hållbara arbetsätt och processer.

Satsningar där forskare och deltagare lär tillsammans baserat på konkreta utvecklingsarbeten i de deltagande organisationerna ställer krav på en kompetent ledning och organisering av samverkan mellan parterna. Utvecklingsinriktade forskarmiljöer med särskilt intresse för innovation och innovationsförmåga i offentlig verksamhet kan fylla denna funktion. Ett problem är att sådana miljöer inte är så många. Möjligen skulle samverkan mellan de miljöer vi har identifierat kunna utvecklas till en nationell nod eller innovationssystem. Vinnovas satsning på lärande nätverk i sjukvården har skapat ett embryo till en sådan samverkan mellan olika forskarmiljöer på nationell nivå (se vidare bilaga 3).

### 3.3 Undersökningar och lärande uppföljning

De två enkäter som riktades till chefer inom offentlig sektor generellt, respektive till ansvariga för innovationsarbete inom statliga myndigheter har medfört att drygt 1300 chefer inom offentlig sektor reflekterat kring förutsättningarna för

---

<sup>1</sup> <http://affarsliv.norran.se/491093/norsjo-kommun-har-utvecklat-bradspel-som-okar-delaktigheten>

<sup>2</sup> <http://skarpinnovation.se/skarp/>

innovation och innovationsledning i sina respektive organisationer (se vidare i bilaga 4 och 5).

Undersökningarna visar samstämmiga resultat när det gäller upplevda hinder för att arbeta med innovation, nämligen brist på tid och ekonomiska resurser. Bland de som skattat den egna organisationsförmågan som låg uppgavs ”brist på kunskap om hur man faktiskt gör” som ett dominerande hinder.

Högre chefers svar skilde sig från mellancheferns svar. Toppchefer skattade den egna organisationens innovationsförmåga högre än vad mellanchefer gjorde. Av detta kan två slutsatser dras 1) fortsatta insatser för bör rikta sig mot mellanchefer och/eller 2) det finns goda skäl att prioritera insatser som involverar flera nivåer av ledningsskikt, inklusive den politiska nivån.

I enkätundersökningen riktad till statliga myndigheter med förvaltningsansvar illustreras den brokighet och variation som finns hos svenska myndigheter avseende innovationsarbete. Variationen är stor både mellan och inom myndigheter när det gäller att ha ett medvetet eller riktat innovationsarbete. När det i regleringsbrevet uttryckts att myndigheten ska arbeta med innovation har det resulterat i ökad aktivitet och i det flesta fall ett särskilt organiserande av innovationsarbetet. Andra centrala drivkrafter utgörs av digitaliseringens hot och möjligheter samt strävan att anta mer av ett ”utifrån och in” perspektiv, d.v.s. att i högre grad arbeta utifrån kunders, brukares eller andra användares perspektiv snarare än personalens eller organisationens perspektiv.

I intervjuer med representanter för statliga myndigheter pekades ledarskapet ut som kritiskt för ett framgångsrikt innovationsarbete. Enkäten visar dock att det inte är bristen på stöd från ledningen som hindrar. Snarare visar undersökningen att innovationsarbetet inte är tydligt ”ledd av någon” och att kunskapen om hur man leder innovationsarbete inte är så utvecklad (se vidare bilaga 5).

Det stöd som efterlyses varierar från att man önskar medvetandegöra behovet av innovation och förnyelse, till att man önskar stöd för ett mer strukturerat och systematiskt sätt att arbeta med innovation från idé till implementering. Detta förstärker bilden av att mognaden, men också behovet varierar inom myndigheter och insatser för att stimulera innovation behöver anpassas till detta.

#### **4. Reflektioner**

En viktig fråga är vad som över tid kan förväntas bidra till hållbara effekter i de organisationer som genomför insatser för att utveckla förmågan till innovation. Vad kan betraktas som kritiskt? Vad krävs för att få igång en kedjereaktion som bidrar till att förmågan att leda och organisera för innovation sprids till fler ledare och medarbetare i offentlig verksamhet och dessutom vidmakthålls över tid?

#### 4.1 Kritisk massa

Vi vet från forskning att det är svårt att med korta, avgränsade utvecklingsinsatser och interventioner åstadkomma långsiktiga effekter i verksamheter. Det krävs mer än de enskilda projekten för att nå kritisk massa. Det förutsätter att individer som deltar har möjlighet att tillämpa vad de lärt i sitt arbete, men också att det finns beredskap för att sprida den vidare till andra medarbetare och organisationer.

Vidare är offentligt finansierad verksamhet inte en homogen grupp. Variationen mellan organisationers mognad för innovation är i dag stor. I praktiken innebär det att satsningar för att öka innovationsförmågan inom offentlig sektor behöver ”mognadsanpassas” och utformas på olika sätt för olika organisationer eller delsektorer. Eftersom mognaden för innovation även varierar inom organisationer kan metoder och verktyg för att skatta den egna organisationens mognadsgrad vara till hjälp för att avgöra vilka steg mot ökad innovationsförmåga som behöver tas.

Av våra satsningar framstår det tydligt att en stark(are) förankring i ledning (inklusive den politiska) och linje är en förutsättning för att dra nytta av olika initiativ med sikte på att utveckla förmågan till innovation.

Chefer och ledare som, åtminstone i teorin, är nyckelpersoner för att förändring ska ske är dock ofta stressade och splittrade och har svårt att delta i utvecklingsprocesser kring innovationsledning. Som tema och område är innovationsledning fortfarande obekant för många och ryckt ur sitt sammanhang kanske allt för smalt. Möjligen kan engagemanget lättare fångas om utvecklingsinsatserna genomförs i anslutning till andra satsningar (t.ex. insatser för att stärka en viss profession) eller kopplas till processer och projekt som redan pågår (t.ex. särskilda stadsbyggnadsprojekt, utvecklings- och förändringsarbete med utgångspunkt från kvalitetsregister i sjukvården).

Genomgående kan vi konstatera att de insatser och insatsformer vi utvecklar behöver anpassas till olika behov och syften. Till exempel behöver vi genomföra satsningar som skärskådar och i högre grad tar hänsyn till de hierarkiska nivåerna med politiker, högre tjänstemän och sakansvariga. Detta parallellt med satsningar som når medarbetare på samma nivå och/eller inom samma profession.

En annan lärdom från de olika aktiviteterna är behovet av samordning på nationell nivå för att ta hand om projektresultat på olika sätt och sedan sprida dem på olika konferenser och mötesplatser, i utbildningar, i strategiska diskussioner och i den offentliga debatten. SKLs roll och vårt samarbete utgör en viktig plattform för att nå ut tillräckligt brett, så att kritisk massa kan uppnås.

#### 4.2 Kultur och kapacitet

Politikens och tjänstemannaledningens initiativ, styrning och ledarförmåga, tillsammans med en tillåtande kultur och miljö där misslyckanden accepteras lyfts återkommande fram som de främsta drivkrafterna för innovation i offentlig

verksamhet. Lika frekvent återkommer behovet av beställarkompetens och mottagarkapacitet som viktiga förutsättningar.

Beställarkompetens innebär bland annat att offentlig verksamhet behöver utveckla sin förmåga att leda processer för att förstå och generera beskrivningar av framtida behov. När det gäller innovationsledning handlar det om att kunna beskriva behoven av organisatorisk förnyelse, kompetensutveckling och kunskapsstöd för att öka förutsättningarna och stärka förmågan till innovation. I detta sammanhang kan vi även reflektera över hur HR-funktionens framtida roll och bidrag som aktör när det gäller beställarkompetens inom ledningsområdet bäst tas tillvara. Dessutom, mot bakgrund av de stora omställningar som sker inom offentlig sektor, t.ex. att kommunsektorn förväntas rekrytera mer än 500 000 medarbetare till 2023, har HR-funktionen en viktig roll för att påverka inflödet av framtidens innovationsledare.

Mottagarkapacitet, eller mottaglighet, handlar om i vilken grad en organisation har förmåga att förstå och ta till sig ny teknologi eller nya arbetssätt. Genom att säkerställa att det finns deltagare från olika organisatoriska nivåer och funktioner med i utvecklingsprojekten kan förutsättningarna för mottaglighet stärkas. Därtill är tillräckliga legitimitet, resurser och utrymme för långsiktigt utvecklingsarbete viktiga förutsättningar. Att förstå vilka hinder som finns och hur de kan överbryggas är också avgörande – då är vi åter tillbaka i behovet av en mer utvecklad beställarkompetens.

### **4.3 Kompetensutveckling och kunskapsstöd**

Den övergripande bilden är att det finns ett betydande behov av insatser för kompetensutveckling. Det handlar om (innovations)ledningskompetens för att stimulera och stödja innovation. Det handlar också om behov av konkreta metoder och verktyg för att utveckla innovationsstrategier och praktiskt verkställa beslutade innovationsprojekt.

Innovation i och för offentlig verksamhet förutsätter ofta samverkan mellan privata och offentliga aktörer. Ett område som kan stödja ett utvecklingsarbete är osäkerheten kring de juridiska aspekter som uppkommer i samverkansrelationer mellan det offentliga och privata.

Att göra rätt och finna lösningar för samverkan med externa aktörer tar tid och energi. Det handlar om att göra rätt i förhållande till *LOU och statsstödsregler*. Det handlar också om hur man avtalar om affärsvärde och ägarskap i samutvecklade tjänster och produkter, t.ex. i *samverkans- och partneravtal*. Såväl offentliga som privata aktörer behöver bättre kompetens och stöd för att undanröja de hinder och osäkerheter man idag upplever i detta avseende och utveckla strategier för att hantera det som inte på enkelt sätt kan undanröjas.

Åtgärder behövs för att utveckla detta stöd. Vinnovas och Upphandlingsmyndighetens överenskommelse om samverkan inom innovationsupphandling skapar förutsättningar för gemensamma insatser för detta. Även om ramen för överenskommelsen med SKL om stärkt innovationsförmåga finns exempel på olika juridiska frågor som aktualiserats vid innovationsarbete. Ett sådant exempel rör s.k. fribrev som möjliggör för offentliga arbetsgivare att skapa ökade möjligheter för att anställda att jobba med sina potentiella innovationer på eller utanför arbetstid. SKL har samlat olika exempel på fribrev m.m. på sin webbplats så att dess medlemmar och andra lättare kan nyttiggöra dem.

#### **4.4 Forskningens och forskarens roll**

Vinnova menar att det finns en styrka och potential i att sprida och nyttiggöra forskningsbaserad kunskap om innovationsledning genom att på olika sätt involvera forskare och forskningsmiljöer i utvecklingsprojekt i offentlig verksamhet.

SKLs undersökning om förutsättningar för innovation i offentlig sektor 2015 visar att det är mycket vanligare med regelbundet samarbete med akademien i de större kommunerna<sup>3</sup>. Vi kan förmoda att det är ett mönster som gäller för offentlig verksamhet generellt, d.v.s. att stora organisationer i större utsträckning har kapacitet att inleda och underhålla relationer med forskare och forskarmiljöer. Vår uppfattning är dessutom att mönstret blir mer påtagligt när vi pratar om samarbete för att utveckla förmågan till att leda och organisera för innovation.

Våra insatser kan bidra till att öka förutsättningarna för samverkan mellan akademi och offentlig verksamhet. Vi kommer dock inte förbi det faktum att antalet utvecklingsinriktade forskarmiljöer inom området innovationsledning för offentlig verksamhet idag är begränsat.

Med satsningarna Innovationsledning i regioner respektive Ledarskapslabbet har avsikten varit att utveckla vetenskapligt baserade tjänster för innovationsledning för att "växla upp" spridning och nyttiggörande av innovationsledningskunskap. Från dessa satsningar har vi lärt att vi behöver klargöra rollerna och utveckla formerna för samspelet mellan tjänsteutvecklare och forskare. På det hela taget behöver vi lära oss mer om "intermedierande" funktioner och organisationer (t ex forskare, institut, forskningsbaserade managementkonsulter) som kan bidra till utveckling och spridning av innovationsledningskunskap.

---

<sup>3</sup> Sveriges kommuner och Landsting (2016). Förutsättningar för innovation 2015. Enkätundersökning om kommuner, landsting och regioners syn på innovationsfrågor.



**Genomförda insatser inom:  
Innovationsledaryft för beslutsfattare för ökad förmåga att  
bedriva innovationsarbete i offentlig verksamhet.**

(N2014/2618/FIN)

**Aktiviteter för kunskapsspridning**

- 1. Innovationsledning och Innovationsstafetter ..... 2
- 2. Skrift "Innovationschef i offentlig sektor" ..... 3
- 3. Innovationsledning inom kommuner och landstinget i Sörmland..... 4
- 4. Politiskt ledarskap och innovation ..... 5
- 5. Träna för innovation ..... 6

**Pilotutlysningar och utvecklingsprojekt**

- 6. Innovationsledning i regioner ..... 7
- 7. Ledarskapslabbet Pilot..... 8
- 8. Forskarstödda lärande nätverk i sjukvården ..... 9

**Undersökningar och lärande uppföljning**

- 9. Undersökning om Innovation i statliga myndigheter ..... 10



## Aktiviteter för kunskapsspridning

1. Innovationsledning och Innovationsstafetter	
<b>Syfte &amp; Mål</b>	Det yttersta syftet med denna insats har varit att stödja Sveriges kommuner och landsting (SKL), en central aktör på området, i att skapa och sprida kunskapsunderlag om innovation och innovationsledning till offentlig verksamhet. Ett viktigt syfte har varit att långsiktigt påverka SKL att i än större utsträckning integrera innovationsfrågor i sina befintliga utbildningar, konferenser och digitala kanaler.
<b>Målgrupp</b>	Den primära målgruppen för insatsen var chefer och politiker inom SKLs medlemsbas.
<b>Genomförande</b>	<p>I samverkan med SKL har seminarier med titeln "Innovationsstafett" genomförts i 18 kommuner och landsting, med ett sammanlagt deltagande av 550 chefer och politiker (med en stark tonvikt på chefer).</p> <p>Innovationsstafetten har varit ett omfattande program. Varje enskild kommun erbjöds en halvdag med inspirations- och kunskapshöjande föreläsningar. Först, en introduktion av vad innovationer är, varför de behövs samt hur chefer kan leda sina verksamheter för att stödja innovation och innovationsarbete. Därefter en möjlighet till fördjupning inom områdena användarkraft, medarbetarkraft och samverkanskraft. För innehållet i föreläsningarna stod bl.a. SKL, experter på Vinnova, forskare samt politiker och chefer från andra kommuner och/eller landsting än den där stafetten hölls.</p>
<b>Resultat</b>	<p>Insatsen har resulterat i ett antal konferenser och mötesplatser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 18 Innovationsstafetterna, totalt 550 deltagare,</li> <li>• SKLs innovationsdag 2015</li> <li>• SKLs och Vinnovas gemensamma innovationsdag 2016</li> <li>• SKLs befintliga toppledarprogram har förstärkts med en tvådagars-modul om innovation och kreativitet.</li> </ul> <p>Dessutom har SKL som resultat av denna insats samlat och förpackat innehåll kring innovation och innovationsledning som idag sprids via den egna webbplatsen. Här kan bl a nämnas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Filmer</li> <li>• Rapporter</li> <li>• Goda exempel</li> </ul> <p>Statistik: 1500 unika besökare (ht 2015)</p>

<b>2. Skrift "Innovationschef i offentlig sektor"</b>	
<b>Syfte &amp; Mål</b>	<p>Det fanns flera syften med framtagningen av skriften "Innovationschef i offentlig sektor".</p> <p>Syfte 1: Att sprida kunskap om innovation och innovationsledning inom offentlig sektor genom att presentera konkreta exempel.</p> <p>Syfte 2: Att via en enkätundersökning få en bild av chefers uppfattning om sina organisationers innovationsförmåga och vad som hindrar ett ökat fokus på innovation.</p> <p>Syfte 3: Att via samma enkätundersökning få chefer inom offentlig sektor att reflektera över innovation.</p>
<b>Målgrupp</b>	Huvudsaklig målgrupp för insatsen var chefer inom offentlig sektor.
<b>Genomförande</b>	<p>Skriften "Innovationschef i offentlig sektor" togs fram av tidningen Chef med stöd av skribenter, forskare och experter inom området. Enkäten utvecklades på vetenskaplig grund, skickades till tidningens prenumeranter och besvarades av 1189 chefer inom offentlig sektor. Fem exempel på innovationsprocesser inom offentlig sektor beskrevs på basis av intervjudata och dokumenterades. Urvalet av exempel gjordes bland annat med stöd av SKL. Dessa tillsammans med enkätresultaten presenterades i skriften som distribuerades via flera olika kanaler, via web, till papperstidningsprenumeranter, i nyhetsbrev och i samband med konferenser och seminarier riktade till målgruppen.</p>
<b>Resultat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 108 000 chefer att fått skriften som en bilaga till pappersversionen av tidningen Chef. Av dessa var 38 000 chefer inom offentlig sektor Ca 300 000 chefer har haft möjlighet att ta del av motsvarande information via tidningens nyhetsbrev. Ytterligare 15 000 exemplar av skriften har spridits vid seminarier och konferenser.</li> <li>- Under sju veckor presenterades innehållet i skriften tillsammans med ytterliga information på temat på Chefs hemsida och var tillgängligt även för icke-prenumeranter. Drygt 800 unika besökare har registrerats.</li> <li>- 1189 chefer besvarade enkätens 27 frågor kring hinder för innovation och skattade sin organisations innovationsförmåga.</li> <li>- Spridning av kunskap om innovation inom offentlig sektor har även skett till chefer inom privat sektor.</li> <li>- Resultatet av enkäten återfinns i skriften som är bifogad. Valda delar av resultatet presenteras i rapporten under rubriken resultat.</li> </ul>

<h3>3. Innovationsledning inom kommuner och Landstinget i Sörmland</h3>	
<b>Syfte &amp; Mål</b>	<p>FoU i Sörmland (FoUiS) genomför i samarbete med Regionförbundet Sörmland och Mälardalens högskola en uppdragsutbildning i innovationsledning för chefer, innovationsledare och politiker i kommunerna och landstinget i Sörmland.</p> <p>Syftet är att individer på olika organisatoriska nivåer i kommunerna och landstinget ska utveckla sin innovationskompetens och på sikt bidra till att öka den organisatoriska förmågan till innovation i de medverkande organisationerna.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chefer förväntas öka sin förståelse för sambandet mellan organisationens strukturer, processer och kreativa/innovativa processer.</li> <li>- Innovationsledare förväntas tillägna sig verktyg och metoder (med utgångspunkt i tjänstedesign och brukarfokus) för att kunna stödja medarbetare i förnyelse- och innovationsarbete.</li> <li>- Politiker förväntas öka sin förståelse för verksamheternas behov, så att strategier och beslut grundas i kunskaper om innovationsarbete i praktiken.</li> </ul>
<b>Målgrupp</b>	<p>Utbildningens målgrupp utgörs av chefer, utvecklingsstrateger, kvalitetsansvariga, (projekt-)ledare och politiker.</p>
<b>Genomförande</b>	<p>Mälardalens högskola genomför utbildningen under ett år, med start i mars 2016 och avslut i januari 2017.</p> <p>Deltagare sammankallas till workshops cirka var tredje vecka. Under projekttiden genomförs sammanlagt 10 workshops. De deltagare som är innovationsledare deltar vid varje workshoptillfälle och chefer vid vartannat. Varje organisation har ett eget innovationsprojekt med sig in i utbildningen som de arbetar med mellan utbildningstillfällena.</p> <p>Från varje organisation deltar 2-5 personer. Totalt deltar 25 personer, exklusive de politiker som enbart deltar vid det första och sista workshoptillfället.</p>
<b>Resultat</b>	<p>Förväntade effekter av utbildningen är bland annat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- att deltagare på olika organisatoriska nivåer utvecklat sina innovationskompetenser och bidrar till förändrade arbetsätt</li> <li>- att chefer och innovationsledare har fått verktyg och metoder att stödja medarbetarna i sitt dagliga idéarbete</li> <li>- att medverkande organisationer effektiviserat arbetet med att etablera en innovativ kultur.</li> <li>- att nätverk för utbyte av erfarenheter kring innovationsarbete utvecklas.</li> </ul>

<b>4. Politiskt ledarskap och innovation</b>	
<b>Syfte &amp; Mål</b>	<p>Under våren 2016 genomförde SKL intervjuer med sex ledande politiker. Dessa samtal visar att innovation och innovationsledning alltför sällan är uppe på den politiska dagordningen. Det finns ett uttalat behov av arenor för erfarenhetsutbyte men också av påfyllnad av kunskap från forskning och lärande exempel i andra länder.</p> <p>Projektet Politiskt ledarskap och innovation syftar till att synliggöra <i>politikens innovationsledning</i> samt att inspirera och höja kunskapen hos politiker kring värdet av att arbeta med innovationsledning. Det finns även en tydlig ambition att stödja praktisk handling genom att visa på verktyg och metoder...</p>
<b>Målgrupp</b>	<p>Ett tiotal kommunalråd, landstingsråd och regionråd erbjuds att delta i satsningen. Förutom personligt engagemang har organisationens storlek och geografiska läge samt tidigare eller pågående medverkan i satsningar för att öka innovationsförmågan (t.ex. i satsningar som Innovationsstafetten och/eller Idéslussar) betraktats som viktiga urvalskriterier för att erbjudas möjlighet att delta.</p>
<b>Genomförande</b>	<p>Projektet genomförs delvis på plats i Danmark (i anslutning till Välfärdens Innovationsdag 2017, i Köpenhamn). I samarbete med politiska ledare från Roskilde skapas en mötesplats och labbmiljö för lärande och erfarenhetsutbyte. Här ges svenska politiska ledare en möjlighet att lära av andra politiska ledares erfarenheter, metoder och verktyg. Utifrån dessa lärdomar ska gruppen arbeta med att ta fram utvecklingsidéer att testa på hemmaplan.</p> <p>Projektet startade i oktober 2016 och utbildningen genomförs under våren 2017.</p>
<b>Resultat</b>	<p>Förväntat resultat på kort sikt är att:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- minst 10 politiska ledare har deltagit i en lärresa under januari 2017.</li><li>- Deltagande politiker har prövat lärdomar och utvecklingsidéer på hemmaplan</li><li>- en handlingsplan för hur SKL ska fortsätta arbetet för att stärka innovationskraften hos politiska ledare (politikens innovationsledning) har tagits fram.</li></ul>

<b>5. Träna för innovation</b>	
<b>Syfte &amp; Mål</b>	<p>Träna för innovation syftar till att utveckla och genomföra en första ”pilot” av ett upplevelsebaserat program för att stärka chefers (i kommuner) förmåga att leda och organisera för innovation. Målet är att deltagarna utvecklar sin innovationsledningsförmåga utifrån den egna vardagen och praktiken, såväl individuellt som i grupp.</p> <p>Erfarenheter från programmet utgör även grund för Sveriges kommuner och landstings (SKL) framtida utveckling av utbildning och andra stödinsatser för ledare inom kommuner, landsting och regioner.</p>
<b>Målgrupp</b>	<p>Två pilotkommuner med 8-15 deltagare/kommun (kommunchefer eller motsvarande), som står inför eller har påbörjat ett arbete för att höja sin innovationsförmåga erbjuds att delta i programmet. Avsikten är att nå organisationer som har en uttalad ambition kring innovation och innovationsledning och där programmet kan utveckla ledarrollen och bidrar till ett kollegialt lärande i ledningsgruppen.</p>
<b>Genomförande</b>	<p>Programmet bygger på upplevelsebaserat lärande under handledning. Det består av två utbildningsdagar i workshopformat med ett förberedelsemoment samt en mellanperiod på fyra till åtta veckor, då deltagarna förväntas pröva vad de lärt sig.</p> <p>SKL är huvudman för programmet, som utvecklas och genomförs av två erfarna innovationsforskare och ledarskapskonsulter. Det är också SKL som förvaltar resultatet som en del av förbundets verksamhetsutveckling relaterad till stöd och utbildning för ledare inom kommuner, landsting och regioner. Om resultatet faller väl ut är avsikten att ”paketera” upplägget och göra det tillgängligt för fler tjänsteutvecklare.</p>
<b>Resultat</b>	<p>Förväntade resultat av satsningen på kort sikt är:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- deltagarna utvecklar sin innovationsledningsförmåga utifrån sin vardag och praktik, såväl individuellt som i grupp.</li> <li>- erfarenheterna bidrar till SKLs utveckling av stöd och utbildning för ledare inom kommuner, landsting och regioner</li> </ul>

## Pilotutlysningar och utvecklingsprojekt

6. Innovationsledning i regioner	
<b>Syfte &amp; Mål</b>	<p>Utveckling av attraktiva innovationsmiljöer i regioner ställer stora krav på ledning och organisering av förnyelse och tillväxtarbete. Det innebär stora utmaningar för alla de (inom politik, näringsliv, offentlig sektor och akademi) som praktiskt ska driva och processleda innovationsarbetet i dessa miljöer.</p> <p>Syfte och mål med insatsen har varit att påverka efterfrågan och öka utbudet av professionella <i>tjänster</i> för process- och innovationsledning för utveckling av attraktiva innovationsmiljöer i regioner.</p>
<b>Målgrupp</b>	<p>Utlysningen riktades till aktörer som tillsammans avsåg att utveckla tjänster för framgångsrik innovationsledning i regioner. Aktörerna var individer som arbetar med strategiska frågor som rör satsningar på innovationsmiljöer i regioner samt processledningar i innovationsmiljöer (behovsägare).</p> <p>En annan viktig målgrupp för insatsen var tjänsteutvecklare med ambition att utveckla och i framtiden kommersialisera tjänster för innovationsledning, såsom t.ex. management- och organisationskonsulter, analysföretag och företag som utvecklar IT-baserade verktyg för innovationsledning (intermediärer).</p> <p>För att främja användningen av forskningsbaserad kunskap inom området premierades även samarbete med forskningsutförare, dvs. högskola, universitet eller institut.</p>
<b>Genomförande</b>	<p>Bidrag gavs till fem samverkansprojekt som engagerade minst tre behovsägare (t.ex. en region, en länsstyrelse eller en Vinnväxtmiljö) och minst tre tjänsteutvecklare. Ägare och koordinator för projekten var behovsägarna.</p> <p>Inom ramen för projekten utvecklades och prövades tjänsteprototyper för innovationsledning på operativ och strategisk nivå. I viss mån genomfördes aktiviteter för att stärka förutsättningarna för framtida samarbete, lansering och kommersialisering av de tjänster som utvecklats.</p> <p>I syfte att underlätta utbyte av kunskap och erfarenheter mellan de finansierade projekten har Vinnova sammankallat till gemensamma erfarenhetsseminarier under projekttiden.</p>
<b>Resultat</b>	<p>De medverkande regionerna har genom insatsen fått möjlighet att kraftsamla och förstärka pågående arbete med att systematisera innovationsprocesser och innovationsledning. Nya tjänster och idéer till tjänster har också utvecklats under projekttiden.</p> <p>Projektet har bidragit till att nya samarbeten inletts och viktiga processer inom området startats upp. Det är för tidigt att uttala sig om de långsiktiga effekterna av satsningen i termer av ökad innovationsförmåga i regionala innovationsmiljöer och stärkt konkurrenskraft hos svenska tjänsteproducenter inom området innovationsledning. För mer information, se bilaga 2.</p>

7. Ledarskapslabbet Pilot	
<b>Syfte &amp; Mål</b>	<p>Det yttersta syftet med insatsen har varit att öka utbudet av professionella tjänster för innovationsledning. Med ledarskapslabbet skapades en arena för samarbete mellan tjänsteutvecklare, behovsägare och forskare för att:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stimulera till utveckling och användning av forskningsbaserad kunskap om innovationsledning.</li> <li>- Främja samverkan och kunskapsutbyte mellan tjänsteutvecklare, behovsägare och forskare.</li> <li>- Stödja tjänsteutvecklare i deras arbete med att utveckla tjänster och erbjudanden för innovationsledning.</li> </ul> <p>På sikt förväntas insatsen bidra till att organisationer i offentlig sektor få tillgång till metoder, modeller och verktyg för innovationsledning, anpassade för de förutsättningar som gäller för offentlig verksamhet.</p>
<b>Målgrupp</b>	<p>Målgrupp för insatsen var <i>tjänsteutvecklare</i> (företrädesvis ledarskaps- och organisationskonsulter) och <i>kommuner</i>.</p> <p>För satsningen engagerades även <i>forskare</i> med särskilt intresse för och kunskap om innovationsförmåga i offentlig verksamhet som kompetensstöd.</p>
<b>Genomförande</b>	<p>Vinnova genomförde i samarbete med SKL en utlysning med erbjudande om ekonomiskt bidrag och kunskapssupport till tjänsteutvecklare som stöd för deras utveckling av tjänster för innovationsledning och ökad innovationsförmåga med relevans för offentlig verksamhet.</p> <p>Tjänsteutvecklare beviljades bidrag om 500 000 kr vardera för att under drygt ett år utveckla innovationsledningstjänster för de kommuner (behovsägare) som deltog i Ledarskapslabbet. Kommunerna bekostade själva sin insats i projekten.</p> <p>Totalt beviljades fyra projekt bidrag om 500 000 kr. Projektid från mars 2015-maj 2016.</p>
<b>Resultat</b>	<p>Deltagare från medverkande kommuner har fått upp ögonen för möjligheten att stärka sin förmåga till innovationsledning och utsikterna att göra med stöd av tjänsteutvecklare. Nya insikter och en större förändringsvilja har väckts. Projektet har inneburit lärande och utveckling för tjänsteutvecklarna.</p> <p>Tjänsteutvecklarnas portfölj av tjänster för innovationsledning har utvecklats eller anpassats – nya tjänster och/eller tjänsteprototyper har utvecklats.</p> <p>Det har varit svårt att realisera idén om att ”ladda” tjänsteutvecklarnas tjänster med forskningsbaserad kunskap. Lärdomar från samverkan mellan forskare och tjänsteutvecklare är ett viktigt underlag för framtida utveckling av insatser. För mer information, se bilaga 2.</p>

<b>8. Forskarstödda lärande nätverk i sjukvården</b>	
<b>Syfte &amp; Mål</b>	<p>Utllysningen hade fyra övergripande syften:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- att öka ledares, chefers och andra nyckelaktörers förmåga att leda innovations- och förnyelseprocesser inom hälso- och sjukvård.</li> <li>- att utveckla organisatoriska förutsättningar för innovation och förnyelse inom hälso- och sjukvårdsorganisationer.</li> <li>- att bidra till utveckling och spridning av innovativa vårdprocesser, organisationslösningar, arbetssätt, managementmodeller och tekniklösningar.</li> <li>- att bidra till nyttiggörande av forskning och nya länkar mellan forskningsmiljöer och hälso- och sjukvårdsorganisationer</li> </ul>
<b>Målgrupp</b>	<p>Målgrupp för nätverken var verksamhetschefer och ledare med ansvar för innovations- och förnyelseprocesser inom hälso- och sjukvård. I målgruppen ingick även ansvariga för olika typer av innovationsstödjande strukturer inom hälso- och sjukvård såsom innovationsslussar, testbäddar, VU-enheter och FoU-enheter.</p> <p>Fem forskarstödda lärande nätverk finansierades inom ramen för utlysningen.</p>
<b>Genomförande</b>	<p>Utllysningen finansierade nätverksprojekt för ledare och chefer inom hälso- och sjukvårdsorganisationer som stöd för erfarenhetsutbyte kring pågående utvecklingsarbeten, utmaningar och handlingsalternativ.</p> <p>Forskargrupper med sedan tidigare upparbetade relationer till de deltagande organisationerna ansvarade för att planera och driva processen i varje enskilt nätverk (utgjorde på så sätt nätverkens <i>forskarstöd</i>).</p> <p>Under projekttiden genomfördes minst 4 träffar inom varje nätverk, där agendan bestämdes utifrån teman som preciserats av deltagarna. Mellan dessa träffar genomförde deltagarna aktiviteter i den egna organisationen, tillsammans med forskare i nätverket eller självständigt.</p>
<b>Resultat</b>	<p>Utifrån den enkät som ställdes till deltagarna kan vi utläsa att förmågan att använda strategier i ett utvecklingsarbete har stärkts, att intresset att samarbeta med forskare har ökat. Likaså har kunskapen om hur den strategiska och operativa nivån kan kopplas samman förbättrats och tryggheten som innovations- och förändringsledare har stärkts.</p> <p>Även om resultat och effekter främst kan utläsas på individnivå, så anges att lärdomar från nätverket redan tillämpats i pågående innovations- och förändringsprocesser. Fler än hälften av de som besvarade enkäten uppger att de har genomfört eller planerar konkreta förändringar i arbetssätt och/eller organisation som en följd av lärandet i nätverket.</p> <p>För mer information, se bilaga 2 och 3.</p>



## Undersökningar och lärande uppföljning

<b>9. Undersökning om Innovation i statliga myndigheter</b>	
<b>Syfte &amp; Mål</b>	Det yttersta syftet med insatsen har varit att få en fördjupad kunskap om synen på innovation inom svenska förvaltande myndigheter. Bakgrunden till detta är att de har en stor indirekt påverkan inom olika sektorer och i mindre omfattning än kommun och landsting har varit föremål för övriga insatser inom ramen för regeringsuppdraget.
<b>Målgrupp</b>	Personer med uttalat eller outtalat ansvar för innovation inom förvaltande myndigheter utifrån SCB klassifikation av förvaltande myndigheter. I detta innefattades även universitet och högskolor samt länsstyrelser.
<b>Genomförande</b>	Finansiering av bidragsprojekt med forskare inom området i samarbete med konsultföretag. Projektet inleddes med intervjuer med personer inom 15 olika myndigheter. Syftet var att få en djupare förståelse för hur innovationsarbete bedrivs i praktiken inom myndigheter. Med detta som bas tillsammans med tidigare utvecklade enkäter framställdes en anpassad enkät som distribuerades till 250 svenska myndigheter enligt ovan. Ett förarbete hade gjorts för att identifiera lämpliga personer att besvara enkäten hos ca 70 myndigheter. Enkäten skickade utöver detta till ansvarig myndighetschef för vidarebefordran.
<b>Resultat</b>	115 myndigheter besvarade enkäten. Enkäten gav svar på frågor kring vad innovation innebär, hur man organiserar, arbetar och leder arbetet med innovation samt vad som utmärker myndigheten och dess resultat från innovationsarbete. Dessa resultat redovisas i bilaga 5 samt i valda delar i rapporten under rubriken Resultat och effekter.

# Forskarstött lärande om pilotsatsningar för innovationsledning

Slutrapport från övergripande analys av tre  
utlysningar kring stärkt innovationsledning i  
offentlig verksamhet

November 2016

Erik Jakobsson

Apel AB

## Innehåll

Inledning.....	3
Metod.....	5
Resultat.....	6
Innovationsledning i regioner .....	6
Ledarskapslabbet.....	9
Lärande och forskarstödda nätverk för ökad innovationsförmåga inom hälso- och sjukvården .....	14
Slutsatser .....	20
Rekommendationer.....	23

# Inledning

De tre utlysningarna Innovationsledning i regioner, Ledarskapslabbet och Lärande och forskarstödda nätverk för ökad innovationsförmåga inom hälso- och sjukvård är pusselbitar i ett stort arbetsprogram där Vinnova och SKL samarbetar kring innovationsledning för stärkt innovationsförmåga i offentlig verksamhet.

Dessa satsningar har skett genom utlysningar för pilotprojekt för att stärka innovationsledning i offentlig verksamhet. Detta kopplar också till regeringsuppdraget Innovationsledarlyftet, där Vinnova på uppdrag av Näringsdepartementet genomför en särskild satsning på innovationsledarskap. För uppdraget anges att:

Insatserna ska stimulera och underlätta komplexa innovationsprocesser i offentliga verksamheter genom att öka kunskapen om och förmågan att leda ett systematiskt arbete med innovation, genom att stimulera, efterfråga och införa hållbara innovativa lösningar. Därmed kan offentliga verksamheter bidra till att möta samhällsutmaningar och samtidigt kan en större marknad skapas för idéburna organisationer och näringslivet, särskilt små och medelstora företag.<sup>1</sup>

Finansiering av projekt har skett inom de tre utlysningarna. Målgrupp för insatserna är primärt chefstjänstemän och politiska beslutsfattare i kommuner, landsting och regioner samt chefstjänstemän inom myndigheter och offentligt ägda bolag. Utöver praktiken i de projekt som finansierats har aktiviteter för kommunikation och spridning av kunskap om innovationsledning skett.

Apel AB, genom seniorkonsult Erik Jakobsson, har sedan hösten 2015 haft ett uppdrag för Vinnova som gäller ett forskarstött lärande kring nämnda pilotsatsningar för innovationsledning. Det gäller dels insatserna för att pröva och utveckla kunskap, nämligen de tre piloterna Innovationsledning i regioner, Ledarskapslabbet och Lärande och forskarstödda nätverk i sjukvården, och dels insatserna för att kommunicera och sprida goda exempel och befintlig kunskap.

Tyngdpunkten i Apels uppdrag har i praktiken nästan helt legat på de tre projektutlysningarna för att pröva och utveckla kunskap. Insatserna för att sprida goda exempel och kunskap har visat sig svåra att genomföra enligt vad som var avsikten, och behandlas inte i denna rapport.

Det centrala i lärandeprojektet är att beskriva och analysera funktioner i och erfarenheter från pilotinsatserna och skapa hypoteser om vad som fungerar, hur det fungerar och under vilka förutsättningar. Lärandeprojektet ska med en kvalitativ ansats se på pilotsatsningarna sammantaget och inte på djupet beskriva och analysera varje projekt för sig. I uppdraget ligger att utgöra en samtalspartner för Vinnova kring erfarenheterna från pilotsatsningarna och att komma med förslag och rekommendationer inför eventuella fortsatta satsningar. Resultaten bidrar som underlag till Vinnovas avrapportering av regeringsuppdraget Innovationsledarlyftet.

---

<sup>1</sup> Regeringsuppdrag N2014/2618/FIN

Nyckelorden för lärandeprojektet, liksom förstås för utlysningarna, är: behovsägare, innovationsledning och tjänsteutveckling. Behovsägare är de enheter, förvaltningar eller liknande som deltar i någon av pilotsatsningarna med ansvariga chefer och beslutsfattare. Innovationsledning är det fenomen eller den kompetens som ska stärkas och utvecklas genom insatserna. Tjänsteutveckling är det medel genom vilket detta ska ske. Tjänsteutvecklare är en slags intermediär funktion, med leverantörer (konsulter, experter, forskare m.fl.) som har som verksamhetsidé att stödja organisationer och som i viss mening finns mellan praktiken (behovsägare) och kunskapsmiljöerna (forskning, FoU). Tidigare erfarenheter har visat att det finns en brist på anpassade kunskapsintensiva tjänster för innovationsledning.

## Metod

Uppdraget har alltigenom utförts med en kvalitativ metod, som bygger på förståelse och dialog. Intervjuer har genomförts med en lång rad personer som arbetar med, eller relaterar till, projekt i de aktuella utlysningarna. En löpande dialog med utlysningsansvariga vid Vinnova har skett, med ett antal fysiska möten för återföring och diskussion. Jag har också deltagit i gemensamma samlingar/workshops inom de tre utlysningarna. Dokumentstudier har skett, som exempelvis gäller utlysningstexter, projektbeskrivningar, minnesanteckningar, lägesrapporter, slutrapporter och presentationer. Jag var också djupt involverad i en enkätundersökning som riktades mot projekten i utlysningen Lärande och forskarstödda nätverk för ökad innovationsförmåga inom hälso- och sjukvård. I Bilaga 1 finns de personer jag intervjuat och haft dialog med förtecknade.

# Resultat

I det följande presenteras resultaten från lärandeprojektet sorterat under de tre utlysningarna. De olika projekten inom de tre utlysningarna behandlas inte individuellt, utan beskrivning och analys rör sig på en mer övergripande, aggregerad nivå. För att få en bättre bild av vad som utspelat sig i de olika projekten var för sig, vilka aktörer som var inblandade och vilka resultat som närmare bestämt uppnåddes får jag hänvisa till respektive projekts egen slutrapportering till Vinnova.

## Innovationsledning i regioner

Bakgrunden till utlysningen Innovationsledning i regioner finns delvis i erfarenheter från Vinnväxt och andra relaterade satsningar. Vinnova har bedömt att det finns en stor potential för nya tjänster på marknaden inom innovationsledning. Ett önskat resultat av den här pilotsatsningen är att den ska bidra till att öka efterfrågan på och utbud av nya tjänster som kan underlätta och påskynda framväxten av attraktiva innovationsmiljöer i regioner.

Om man läser utlysningstexten framgår ganska långtgående och vittsyftande ambitioner. Det man siktar på är tjänster som ska stärka två områden som bedöms vara viktiga för innovationsledning i regioner, nämligen:

- Regionalt ledarskap (politik, näringsliv, offentlig sektor, akademi) för strategisk satsning på attraktiva innovationsmiljöer.
- Ledarskap för utveckling av attraktiva innovationsmiljöer i regioner (processledning).

Syftet är tvåfaldigt:

- Genom ökad efterfrågan på och utbud av professionella tjänster för regionalt ledarskap (både strategiskt och operativt) främja hållbar tillväxt i regioner och framväxten av internationellt konkurrenskraftiga forsknings- och innovationsmiljöer.
- Bidra till hållbar tillväxt genom stärkt konkurrenskraft för svenska kommersiella tjänsteproducenter inom området innovationsledning.

Det finns ett individperspektiv i utlysningen i och med att ledarskapet lyfts fram tydligt. Men det finns även ett organisationsperspektiv och ett samhällsperspektiv. Tjänsteproducenternas konkurrenskraft ska stärkas. Att denna typ av tjänster börjar erbjudas och efterfrågas i större utsträckning ska stärka innovationsmiljöerna och främja den regionala tillväxten. I praktiken har det inte blivit så mycket fokus på ledarskap (strategiskt och operativt). Projekten har mest handlat om att utveckla tjänster och system för att mer systematiskt hantera innovationsprocesser, bl.a. med IT-baserade verktyg, och att organisera för lärande och spridning.

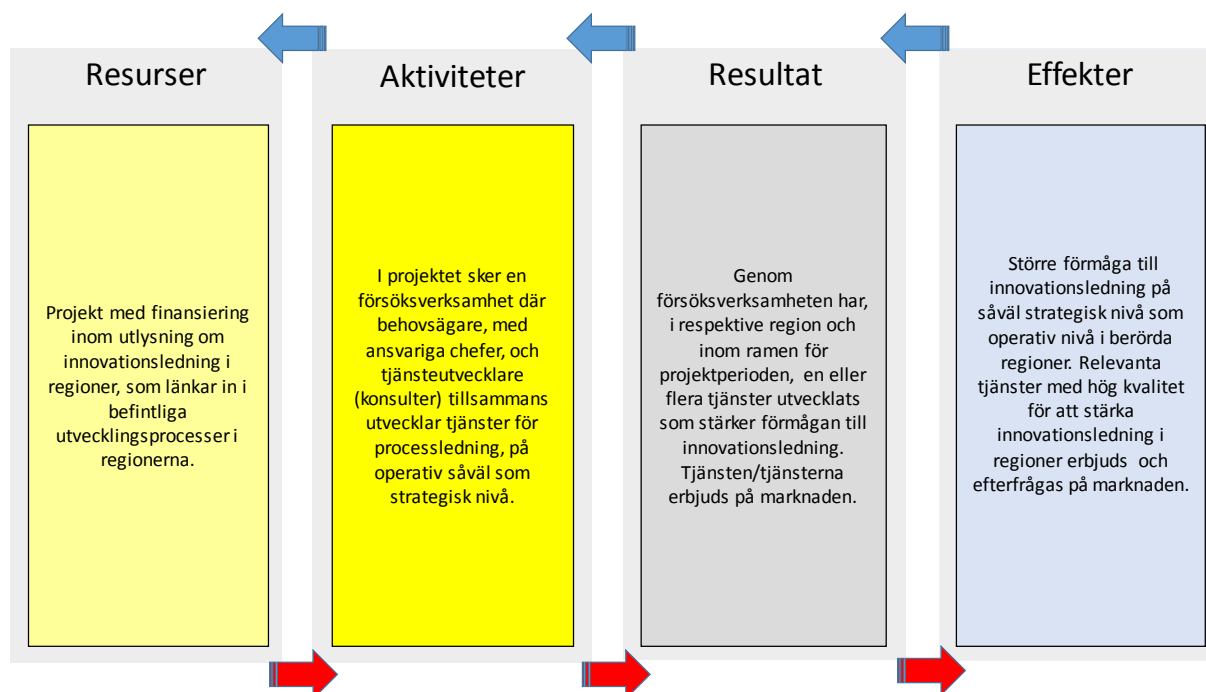
Utlysningen föreskrev konstellationer av minst tre behovsägare, exempelvis en region, en länsstyrelse eller en Vinnväxt-miljö, och minst tre tjänsteutvecklare, exempelvis teknik- eller tjänsteutvecklande företag som levererar tjänster eller produkter till behovsägare.

Tjänsteutvecklarna kan beskrivas som intermediärer. Inom ramen för projekten, som har ägts av behovsägarna, skulle tjänsteprototyper utformas som testas i praktisk tillämpning. Detta skulle inkludera förberedelser för framtida samarbete, lansering och kommersialisering av tjänster som utvecklats, samt fördjupad utveckling av såväl konstellationen som koncepten.

Övergripande kan sägas att de fyra projekten förstärker redan pågående utvecklingsarbeten som handlar om att systematisera innovationsprocesser och innovationsledning, bl.a. genom öppna plattformar, och att nyttiggöra olika aktörers kompetens i ett mer sammanhängande system. Projektfinansieringen har gett möjligheter till kraftsamling.

Det är givetvis mycket angelägna utvecklingsfrågor som projekten tar sig an, i organisationer med stora behov på området. Regionerna, som organisationer, präglas av stor komplexitet, alltför mycket att göra på olika områden och en politisk styrning som ibland gör processerna tröga. De tre regioner som drivit projekt i utlysningen kan sägas vara modiga och har ett visst driv i frågor om innovationsledning. Åtminstone kan man säga att de är intresserade av "innovation management". Det finns hos projektledarna en insikt om att traditionell organisation med linje och hierarki inte fungerar så bra i förhållande till innovationsarbete och innovationsledning.

I början av uppdraget gjorde jag och mina kontaktpersoner hos Vinnova en presentation av effektlogiken, eller förändringsteorin, för utlysningen. Figur 1 nedan visar denna.



Figur 1: Effektlogik Innovationsledning i regioner.



Effektlogiken beskriver en önskad logisk kedja, från resurser till långsiktiga effekter. De sistnämnda går inte att bedöma idag. Det är inte realistiskt att tro att det tillstånd som beskrivs i rutan för effekter redan har uppnåtts, utan det är effekter som möjligen kan förväntas på några års sikt. Däremot är det intressant att se på det som står i rutan för resultat och som kan beskriva tillståndet nu, när projekten är avslutade. Då kan vi konstatera att projekten inom Innovationsledning i regioner uppvisar många potentialer och att ett antal nya tjänster har utvecklats.

Något som är lite bekymmersamt är att det tagit mycket tid och kraft för projektledarna (och andra medarbetare i organisationerna) att administrera samarbetet och avtalsrelationerna med tjänsteutvecklarna. Detta berör frågor om offentlig upphandling, statsstödsregler, affärsvärde m.m. En lärdom tycks vara att det behöver finnas rejält med tid (finansiering) för projektledaren för att arbeta med sådana delar och det i organisationen behöver finnas kunskaper om hur offentlig-privata samverkansrelationer och partnerskap bäst kan organiseras och avtalas.

Johanneberg Science Park har, verkar det, lyckats väl med att genomföra det som man tänkte. Detta projekt har haft en inriktning som sannolikt är lite mer hanterlig än vad som gäller för de övriga tre. De ingående parterna bedömde att potentialen för att systematisera, konceptualisera, paketera och sprida erbjudanden utifrån redan befintliga kunskaper och egna upplevda behov var mycket stor. Projektet har ett tydligt fokus på tjänster och koncept för att hantera s.k. Open Innovation i olika avseenden. Men projektet saknar det bredare plattformsperspektiv eller systemperspektiv som kännetecknar projekten i regionerna (Region Jämtland Härjedalen, Region Östergötland och Region Skåne) och gör dessa projekt mer komplexa. Möjligen har Johanneberg Science Park en fördel av att man i grunden är en organisation samägd av offentliga och privata aktörer. Man vilar på ett offentligt-privat partnerskap och har sedan länge en vana att arbeta med affärs- och avtalsrelationer med företag. Något som regionerna såsom politiskt styrda verksamheter inte har samma erfarenhet av.

Men även hos regionerna finns det en stark vilja flytta fram positionerna i innovationsarbetet, att ange tydliga mål som är politiskt grundade men utifrån dessa arbeta med den mångfald av aktörer som kan göra olika saker och bidra till att målen uppfylls. Projektledarna verkar ha goda förbindelser med regionledningen och det strategiska verkar gå hand i hand med det operativa. De har insett att innovation och innovationsledning är nycklar för att klara det uppdrag man har. Utifrån detta vill man finna lösningar runt besvärliga frågor om exempelvis upphandlingsregler och statsstödsregler. Ett visst utbyte har skett mellan de fyra projekten i utlysningen, både genom Vinnovas försorg och genom egna initiativ. Inte minst verkar Region Jämtland Härjedalen och Region Östergötland börjat lära av varandra.

Resursbrist är ett verkligt problem för de regioner som vill framåt och ser stora möjligheter på detta område. Detta innebär att det råder resursbrist i förhållande till de ambitioner man har för det regionala tillväxtarbetet. Chefer och nyckelpersoner hos regionerna, som utlysningen riktar sig till, har inte riktigt tid att arbeta med utvecklingsprocesser av detta slag. Många medarbetare kämpar på för att hinna med sitt uppdrag i ganska "anorektiska" organisationer, och känner ofta att de drunknar i behoven.

Behoven inom hälso- och sjukvården kan också kasta skuggor över arbetet. Fler barnmorskor står ytterst sett i konkurrens med fler medarbetare som arbetar med innovation och regional utveckling. Projektfinansiering inte minst från Vinnova och Tillväxtverket har stor betydelse i och med att de medel som är "öronmärkta" för innovationsutveckling och tillväxtarbete kommer regionerna till del utan risk att de styrs över mot andra behov.

Det finns vissa oklarheter kring vem som äger resultaten av projekten, d.v.s. de tjänster eller verktyg som utvecklas. En beslätad fråga är hur tjänsteutvecklarna ska kunna ta betalt för tjänsterna som utvecklas och som inom ramen för projektet blir tillgängliga för somliga utan betalning. Tanken är ju att tjänsterna inte bara ska fungera i den aktuella projektriggingen utan att de ska stärka konkurrenskraften hos svenska kommersiella tjänsteproducenter inom området innovationsledning, nationellt och internationellt.

Samtliga fyra projekt har, som jag ser det, mycket intressanta potentialer. Möjligen har de inte i alla delar svarat upp mot det som utlysningen angav, eller vad de själva angav i sina projektbeskrivningar, men på lite olika sätt har de genererat värdefulla resultat. Tjänster som stärker förmågan till innovationsledning, eller system för att hantera innovationsprocesser, har skapats och tjänsteutvecklarna har själva stärkts genom arbetet i projektet. Projekten har satt fart på intressanta processer på området, men processerna är ännu i sin linda och det är för tidigt att säga något om vilka de mer långsiktiga effekterna blir.

## Ledarskapslabbet

Ledarskapslabbet är en pilotsatsning för att öka kunskapen om och förmågan att leda och organisera för innovation och förnyelse i offentlig verksamhet. Målet är att forskningsbaserad kunskap om ledning och organisering för innovation kommer till användning i offentlig verksamhet. Såväl tjänsteutvecklarna som behovsägarna har fått ansöka om att ingå i Ledarskapslabbet. Ledarskapslabbet har undersökt ett särskilt koncept för att stärka innovationsledning i offentlig verksamhet och om detta koncept är något som kan fungera och skalas upp i framtiden. Det har handlat om att "labba" tillsammans för att vinna ny kunskap och förståelse.

Om man läser utlysningstexten för Ledarskapslabbet framgår att det övergripande syftet med satsningen är att öka utbudet av och efterfrågan på professionella tjänster för innovationsledning. Ledarskapslabbet beskrivs som en tillfällig arena för samarbete mellan tjänsteutvecklare, behovsägare och forskare för att:

- Stimulera utveckling och användning av forskningsbaserad kunskap om innovationsledning.
- Främja samverkan och kunskapsutbyte mellan tjänsteutvecklare, behovsägare och forskare.
- Stödja tjänsteutvecklare i deras arbete med att utveckla tjänster och erbjudanden för innovationsledning.

- Ge tjänsteutvecklare möjlighet att tidigt möta en kravställande potentiell kund för att praktiskt utveckla och testa sina lösningar.

Upplägget för Ledarskapslabbet var ganska avancerat. Tjänsteutvecklarna, som är konsultföretag, kan betraktas som intermediärer i projekten och de var också projektägare. Dessa skulle utveckla tjänster för innovationsledning som kunde testas hos var sin behovsägare som man parades ihop med. Behovsägare var verksamheter i tre kommuner och en region. Det var alltså inte behovsägarnas behov som primärt var vägledande för utlysningen utan tjänsteutvecklingen, med en idé om att skapa en större efterfrågan på tjänster av detta slag.

Genom att skapa en tillfällig plattform, ett "labb" kunde forskare, tjänsteutvecklare, och behovsägare mötas för att gemensamt utveckla modeller, metoder och verktyg för innovationsledning. Tjänsteutvecklarna hade uppgiften att utveckla och testa nya tjänster för innovationsledning. Mottagare för dessa tjänster var behovsägarna. Forskarnas roll var att bidra med forskningsbaserad kunskap om innovationsledning.

Tjänsteutvecklare, behovsägare, forskare, processledare och medarbetare vid Vinnova deltog i gemensamma aktiviteter. Det skedde fyra gemensamma "labbmöten" (workshops) Mötena leddes av två erfarna processledare, som också har stor sakkunskap inom innovationsledning. De gemensamma samlingarna kombinerades med utvecklingsarbete på hemmaplan. Det första mötet samlade alla deltagarna och innebar en introduktion till projektets mål och arbetsprocess. Vid det andra mötet var inte behovsägarna med. Då fick tjänsteutvecklarna ge återkoppling på varandras koncept och även forskarna gav återkoppling. Det tredje mötet var ett halvtidsmöte som samlade alla deltagare. Tjänsteutvecklarna hade vid det här laget börjat testa sina tjänster tillsammans med behovsägarna. Vid det fjärde och sista mötet presenterade tjänsteutvecklarna sina tjänster och fick återkoppling på dem från representanter från SKL, utifrån ett beställarperspektiv.

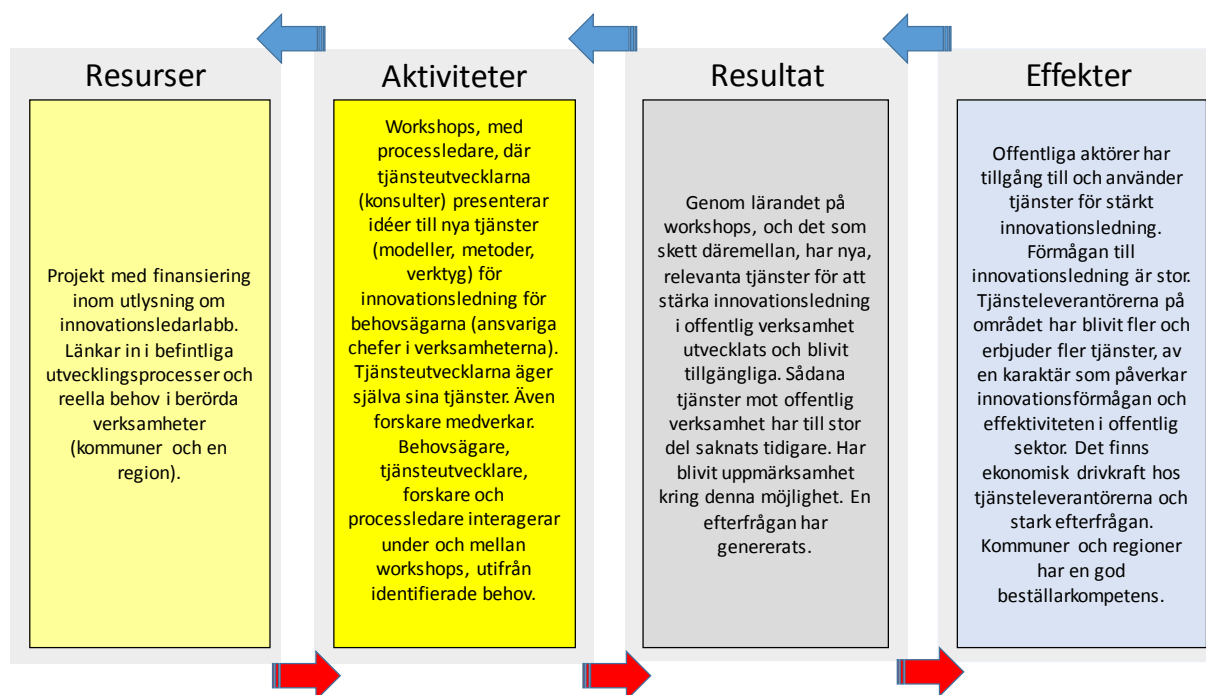
Det var tre forskare som knöts till projekten, i syfte att "ladda" tjänsterna med forskningsbaserad kunskap. Vidare anlätades, som framgått, två processledare, främst för att hålla i de gemensamma workshops som var helt centrala byggstenar i satsningen. Även medarbetare från Vinnova har varit involverade i processerna, i samspel med tjänsteutvecklare, behovsägare, forskare och processledare.

Upplägget, med denna mångfald av aktörer, krävde en viss startsträcka för att bli begripligt. Några intervjupersoner menar att upplägget hade behövt grundas mer innan det hela rullade igång. Nu tog det ett tag innan de olika rollerna klarnade. Somliga uttrycker ett behov av en förberedande fas för att deltagande parter ska få en gemensam förståelse av konceptet, för att det fullt ut ska fungera enligt vad som var tänkt. Någon nämner att man exempelvis hade kunnat ha ett tvådagars internat för att skapa förtroende och mer förståelse för varandras utgångslägen och förutsättningar.

Ett mål med Ledarskapslabbet var att vetenskapligt baserade modeller, metoder och verktyg för innovationsledning skulle målgruppsanpassas och prövas i minst en verksamhet per tjänsteutvecklare som deltar i satsningen. Ett annat mål var att experimentera med former för kunskapsöverföring mellan i första hand forskarsamhället och konsultbranschen i ämnet

innovationsledning. Medlet för detta var i första hand de workshops som genomfördes, men också kontakter mellan dessa. Vissa av tjänsterna blev "laddade" med forskningsbaserad kunskap i högre grad än andra inom ramen för labbet. Som jag återkommer till nedan finns det orsaker till att "laddningen" med forskningsbaserad kunskap visade sig problematisk.

I början av uppdraget gjorde jag och mina kontaktpersoner hos Vinnova en presentation av effektlogiken, eller förändringsteorin, för utlysningen. Figur 2 nedan visar denna.



Figur 2: Effektlogik Ledarskapslabbet.

Effektlogiken beskriver en önskad logisk kedja, från resurser till långsiktiga effekter. De sistnämnda går inte att bedöma idag. Det är inte realistiskt att tro att det tillstånd som beskrivs i rutan för effekter redan har uppnåtts, som ett resultat av fyra workshops och fyra processer ut mot behovsägare. Effekterna kan förväntas på betydligt längre sikt. Däremot är det intressant att se på det som står i rutan för resultat och som kan beskriva tillståndet nu, när projekten är avslutade. Då kan vi konstatera att projekten inom Ledarskapslabbet i viss utsträckning genererat det förväntade resultatet, även om det liksom i de övriga två utlysningarna handlar om pilotprojekt som utgör exempel och inte kan generera resultat mer på bredden.

Idén om att koppla samman behovsägare med tjänsteutvecklare kan sägas ha fallit väl ut och i samtliga fyra fall har tjänster utvecklats, eller modifierats, i en process mellan behovsägare och tjänsteutvecklare. Det var relativt enkelt för behovsägarna (de som valdes ut) att delta, i den meningen att de inte drabbades av någon större administrativ börda. Det var dock lite ovanligt att agera "testbädd" och alla förstod inte rollen inledningsvis.

Även om syftet inte primärt var att tillfredsställa behov hos behovsägarna har en sådan behovstillfredsställelse förstås skett i viss utsträckning. Behovsägare har fått upp ögonen för

möjligheten att stärka sin innovationsledning och har sett att det kan ske genom att anlita duktiga tjänsteutvecklare. Nya insikter och en större förändringsvilja har väckts. Arbetet tillsammans med behovsägarna har även inneburit lärande och utveckling för tjänsteutvecklarna. De tjänster som utvecklats eller anpassats kompletterar tjänsteutvecklarnas tjänsteportföljer och bör kunna användas hos andra behovsägare.

Det som visade sig vara svårast att realisera i Ledarskapslabbet var idén om att "ladda" tjänsteutvecklarnas tjänster med forskningsbaserad kunskap, genom forskares medverkan. Forskarna kom inte riktigt in i den processen på det sätt som var tänkt. Det hade sannolikt behövts något större klarhet inför projekten kring vilken roll som forskarna skulle ha. Forskarna var mer rigorösa och kritiska i sin syn på tjänsteutvecklingen än tjänsteutvecklarna. Hos tjänsteutvecklarna uppstod viss besvikelse eftersom de hade förväntat sig att forskarna mer direkt skulle bidra med forskningsbaserad kunskap, utifrån vart och ett av de fyra projekten. Det fanns en förväntan att forskarna skulle sammanställa och leverera relevant kunskap och relevanta referenser från "forskningsfronten" som kunde utveckla respektive tjänst.

Inför nya satsningar är det viktigt att så långt möjligt förstå vilken logik som vägleder respektive kategori av aktörer, d.v.s. tjänsteutvecklarna, behovsägarna och forskarna. Det är inte okomplicerat att få till ett kunskapsutbyte och det finns en hel del att lära om orsakerna utifrån Ledarskapslabbet. Inte minst har försöken till kunskapsöverföring mellan forskare och tjänsteutvecklare visat hur skilda logiker och kulturer skapar utmaningar för kommunikation och lärande.

Forskarna var inte primärt intresserade av rollen att sammanställa forskningsbaserad kunskap för att på så sätt betjäna tjänsteutvecklarna, och hade inte heller förstått sin roll på det viset. Forskarnas primära intresse var snarare att kritiskt och konstruktivt analysera tjänsteutvecklarnas tjänster. Att öppna "den svarta lådan" och diskutera vilken verkanslogik som underbyggde tjänsten. Forskarna ville skapa en gemensam läroprocess med tjänsteutvecklarna, men ville inte hamna i en situation där man kunde uppfattas ge legitimitet till tjänsterna utan att ha analyserat och påverkat tjänsterna. Forskarna ville inte bli förknippade med något man inte kunnat påverka på djupet, och blev därför också något återhållsamma med att dela med sig av sina kunskaper.

Tjänsteutvecklarna ville få stöd av forskarna och ville ha mer spets i relation till tjänsterna, och inte själva bli föremål för forskning. De upplevde att forskarna var för generella, problematiserade väl mycket och gav "frågor till svar". Det innebar också en tuff utmaning för forskarna att komma in i processen när behovsägarna och tjänsteutvecklarna redan hade parats ihop. Detta gjorde det svårare för forskarna att på allvar påverka tjänsterna. Innan forskarna kom in hade redan en lösning till en viss uppfattning av behovsägarens problem och till en viss tjänst skett, även om tjänsten sedan utvecklades. Det hade sannolikt varit en fördel om tjänsteutvecklarna och forskarna fått tid med varandra innan tjänsteutvecklarnas interaktion med behovsägarna startade på allvar.

Utöver forskarnas, något begränsade, involvering i tjänsteutvecklarnas arbete mot behovsägarna så kom forskarna att engageras i en läroprocess som, om man hårdrar lite, löpte parallellt med arbetet ut mot behovsägarna. Det var en läroprocess där i huvudsak Vinnova,

processledarna och forskarna deltog. Så man kan säga att forskarna var aktiva i en lärprocess, men inte så mycket i de fyra processer som tjänsteutvecklarna hade tillsammans med behovsägarna.

För att ett koncept som Ledarskapslabbet ska fungera väl är det viktigt att det finns ett intresse hos tjänsteutvecklarna även för annan forskning än den de själva vilar på, och ett öppet förhållningssätt mot forskarna. Det är exempelvis viktigt att tjänsteutvecklarna har en djupgående generell kunskap om innovation.

Å andra sidan behöver forskarna bli bättre på att mer direkt och handfast ge ut av kunskap som tjänsteutvecklarna har nytta av. Om forskarna starkt betonar att det är en gemensam lärprocess det handlar om och mer ställer frågor än ger svar så kan forskarna uppfattas som jobbiga och som några som försvårar det tjänsteutvecklarna vill göra. Forskarna behöver komma vidare från att enbart problematisera och ställa frågor. De behöver se de specifika behoven och bidra konstruktivt till att utveckla användbara koncept. Om snabba resultat ska uppnås är det särskilt viktigt att forskarna ställer upp på rollen att bidra med forskningsbaserad kunskap, men utan att så värst mycket sker i form av en mer djupgående gemensam lärprocess.

Det är också nödvändigt att stanna upp något inför den logik som kan sägas vara vägledande hos behovsägarna. För behovsägarna är detta en möjlighet att få del av kvalificerat stöd i angelägna utvecklingsfrågor i den egna organisationen. Så länge det inte handlar om någon större egen insats i form av ekonomiska medel är sannolikt det viktigaste att aktiviteterna genomförs, i en tro att det bidrar till en positiv utveckling i förhållande till identifierade behov. Att nya metoder och arbetssätt i offentlig verksamhet ska vara evidensbaserade är i och för sig ett vanligt förekommande krav. Men att "ladda" tjänsterna i Ledarskapslabbet med forskningsbaserad kunskap, genom medverkande forskare, är möjligen att "skjuta över målet" ut behovsägarnas perspektiv.

För att den potential som Ledarskapslabbet visat på ska realiseras i större omfattning är det angeläget att arbeta med det man kan kalla beställarkompetens hos behovsägarna. Innovation kännetecknas av öppna och dynamiska processer där utvecklingen är svår att förutsäga. Detta kan bryta och bända ordentligt i förhållande till organisationslogik, budgetlogik m.m. i politiskt styrda organisationer. Det behöver utvecklas en större beredskap att köpa tjänster för att utveckla innovationsledning, även om resultatet inte går att förutse. Det handlar om att våga sig ut i det okända för att finna innovativa lösningar på utmaningar man står i, exempelvis som ett alternativ till att "osthyvla" för att minska kostnaderna. För detta krävs mod och kanske måste man även stå upp mot skeptiker som frågar om det man vill göra är evidensbaserat.

Här finns en potential för Vinnova och SKL att tillsammans att hjälpa kommuner och regioner att stärka sin beställarkompetens. Ett ganska grundläggande problem är att chefer, ledare och nyckelpersoner som Vinnova och SKL vill nå med insatser för att öka förmågan till innovationsledning har så mycket att göra i sina tjänster att de inte hinner samspela med konsulter, eller överhuvudtaget tänka på innovationsledning. De är splittrade och är på olika möten mer eller mindre konstant. Komplexiteten i verksamheterna är så stor att man blir splittrad.



Inför en eventuell fortsättning med konceptet Ledarskapslabbet är det, som jag ser det, viktigt att göra sig klok på förutsättningarna ute i kommuner och regioner och hur verkligheten ser ut för de som, åtminstone på papperet, är nyckelpersoner för att utveckla innovationsledningen. Känslan av stress och otillräcklighet gynnar sannolikt inte innovationsförmågan eller innovationsledningsförmågan.

Några intervjupersoner menar att det behövs mer resurser för att en satsning av detta slag fullt ut ska fungera som det är tänkt. Det gäller ekonomiska medel för tjänsteutvecklare, behovsägare, och forskare, för att möjliggöra mer tid för interaktion och lärande. Även de gemensamma labbmötena kan bli lite väl kompakta när fyra parallella processer med stor komplexitet ska behandlas. En del i detta med större ekonomiska resurser är att forskarna då skulle kunna vara med mer på djupet i tjänsteutvecklingen. Som framgått ovan finns det dock en problematik i samspelet tjänsteutvecklare – forskare som inte i första hand har med ekonomiska resurser att göra.

Ledarskapslabbet har varit en relativt liten satsning som tagit sig an väldigt stora utmaningar. Möjligen är det orealistiskt att redan nu se skalbara tjänster i detta. Så här långt handlar det nog mer om att öka medvetenheten och få syn på nya potentialer, både hos tjänsteutvecklarna och behovsägarna. Ett värdefullt lärande har skett, som också gäller de dilemman som jag här lyft fram. Det finns kunskap att hämta inför nya satsningar på att stärka innovationsledningen i offentliga verksamheter. På så sätt har pilotsatsningen tjänat sitt syfte väl.

## Lärande och forskarstödda nätverk för ökad innovationsförmåga inom hälso- och sjukvården

Inbjudan att söka projekt i denna utlysning gick primärt till grupper med forskare som arbetar med lärande nätverk inom hälso- och sjukvården. Målgrupp för nätverken vad gäller deltagare skulle vara verksamhetschefer och ledare med ansvar för innovations- och förnyelseprocesser, liksom ansvariga för olika innovationsstödjande strukturer, som innovationsslussar, testbäddar, verksamhetsutvecklingsenheter och FoU-enheter.

Tanken från Vinnovas sida är att de forskarstödda nätverken ska leda till att långsiktigt stärka innovationsledningskapaciteten hos de berörda individerna och i de berörda organisationerna. Om man läser utlysningstexten för de aktuella nätverksprojekten framgår att satsningen har fyra sammanhängande syften:

- Att öka ledares, chefers och andra nyckelaktörers förmåga att leda innovations- och förnyelseprocesser inom hälso- och sjukvården.
- Att utveckla organisatoriska förutsättningar för innovation och förnyelse inom hälso- och sjukvårdsorganisationer.
- Att bidra till utveckling och spridning av innovativa vårdprocesser, organisationslösningar, arbetssätt, managementmodeller och tekniklösningar.
- Att bidra till nyttiggörande av forskning och nya länkar mellan forskningsmiljöer och hälso- och sjukvårdsorganisationer.

Liksom de övriga utlysningarna som behandlas i denna rapport var detta en pilotsatsning. Det var totalt fem nätverksprojekt som beviljades medel. Ett bärande inslag i nätverkens arbete har varit workshops med lärprocesser som, åtminstone till viss del, länkat till deltagarnas utvecklingsarbete i hemorganisationerna.

Som redan framgått kommer jag i det följande inte att redogöra något närmare för de fem unika nätverkens arbete och resultat men jag vill hänvisa till den rapport<sup>2</sup> som tagits fram av nätverken tillsammans med den seniora forskare som fungerat som en processledare för det vi kan kalla ett "nätverk för nätverken", d.v.s. ett nätverk där projektledarna och några ytterligare personer från de fem nätverken haft möten/workshops för att lära och dra nytta av varandra. Processledaren har fungerat väl i sin roll att leda och stimulera ett lärande mellan nätverken och att utvinna en aggregerad kunskap från nätverkens kunskaper, erfarenheter processer och arbetsformer.

Bakom rapporten står främst processledaren och projektledarna. Där finns både en övergripande beskrivning och analys av satsningen i sin helhet och respektive projekts egen beskrivning och analys. Som en del av mitt uppdrag genomförde jag, tillsammans med processledaren och ansvariga för utlysningen vid Vinnova, en enkätundersökning riktad till nätverksdeltagarna. Resultaten från enkätundersökningen redovisas i rapporten. Jag har också deltagit vid flera av de möten som "nätverket för nätverken" haft. Det som följer i detta avsnitt baseras i hög grad på kunskap som jag tillgodogjort mig i samband med dessa möten, i samspelet med processledaren, genom enkätundersökningen och genom nämnda rapport.

Satsningen på forskarstödda nätverk inom hälso-och sjukvården har varit framgångsrik i flera avseenden. Med relativt små medel har projekten organiserat för lärande mellan olika organisationer. De forskare som fungerat som ledare för nätverken tycks ha lyckats väl med att leda utvecklingsinriktade lärprocesser. Tillit och öppenhet är helt avgörande för lärandet och för resultatet och här verkar nätverken ha fungerat väl. Likaså verkar organisering och ledning ha fungerat väl på en rent praktisk nivå. Engagemanget hos deltagarna har varit relativt stort, med en god kontinuitet i deltagandet i de workshops som utgjort ryggraden i satsningen. Att axla rollen som nätverksledare har krävt såväl ett processkunnande som ett mått av expertkunnande inom innovationsledning. I vart och ett av de fem nätverken har det funnits mer än en ledare, vilket varit en styrka.

En av de slutsatser som deltagarna själva drar, liksom vi som funnits med i processtödande och utvärderande roller, är att det varit en fördel att ha forskare som projektledare, och inte konsulter. Hos forskarna finns en vana att ifrågasätta och problematisera och det kan då vara lättare att undvika spänningar mellan olika utvecklingsstrategier som ansvariga föredrar eller styrt in utvecklingsprocesserna på. Som forskare har man, möjligen, lättare att konstruktivt diskutera likheter och skillnader, olika utgångspunkter, skilda fokus och begränsningar i tillämpning av olika strategier. På så sätt kan man hjälpa deltagarna förstå förutsättningar för och begränsningar med olika koncept och strategier. En hög abstraktionsnivå, med teoretiska

---

<sup>2</sup> Lärande för innovation inom hälso-och sjukvården. En analys av satsningen på forskarstödda nätverk. Vinnova 2016.



perspektiv, har inte gjort att man förlorat det rent praktiska utbytet mellan deltagarna i nätverket. Sägås bör att det givetvis även finns konsulter med sådan kompetens.

I början av uppdraget gjorde jag och mina kontaktpersoner hos Vinnova en presentation av effektlogiken, eller förändringsteorin, för utlysningen. Figur 3 nedan visar denna.



Figur 3: Effektlogik Lärande och forskarstödda nätverk för ökad innovationsförmåga inom hälso- och sjukvården.

Effektlogiken beskriver en önskad logisk kedja, från resurser till långsiktiga effekter. De sistnämnda går inte att bedöma idag. Det är inte realistiskt att tro att det tillstånd som beskrivs i rutan för effekter redan har uppnåtts, som ett resultat av ett antal workshops och ett antal verksamhetsutvecklare som fått ny inspiration och stärkt sin förmåga som innovationsledare. Däremot är det intressant att se på det som står i rutan för resultat och som mycket väl kan beskriva tillståndet nu, när nätverksprojekten är avslutade.

Nätverken uppvisar styrkor, men det är ändå svårt att se så mycket fotavtryck av lärandet i de respektive hemorganisationerna, att döma av intervjuer och enkätsvar. De som deltagit i nätverken har lärt sig mycket för egen del, men det har varit svårt att överföra och använda lärandet i det utvecklingsarbete man står i. Resultat och effekter kan främst utläsas på individnivå. Deltagarna uppger att de fått ökade kunskaper, en bättre förståelse och stöd för det utvecklingsarbete man bedriver i sin hemorganisation. En överväldigande majoritet av deltagarna bedömer att deras kompetens att leda innovativt utvecklings- och förbättringsarbete har ökat genom nätverkets workshops.

Enkätresultaten visat att deltagarnas kunskap om att använda strategier i ett utvecklingsarbete har stärkts, att intresset att samarbeta med forskare har ökat, att kunskapen om hur den

strategiska och operativa nivån kan kopplas samman har ökat och att tryggheten som innovations- och förändringsledare har ökat. På organisatorisk nivå noteras att lärandet tillämpats i pågående innovations- och förändringsprocesser, att kompetensen att arbeta med utveckling har ökat liksom intresset för utvecklingsarbete. Mer än hälften av de som besvarade enkäten uppger att de har genomfört eller planerar konkreta förändringar i arbetsätt och/eller organisation som en följd av lärandet i nätverket.

Ett antal workshops under loppet av ett år leder knappast till radikala förändringar i stora organisationer inom hälso- och sjukvården. En viktig aspekt med avseende på organisatoriska förändringar är hur väl arbetet i nätverken kopplar till förändringar som redan pågår i hemorganisationerna. Lärandet i nätverken behöver upplevas som relevant och användbart. Lärandet i nätverket kan ge stöd för och bekräfta det som görs i den egna organisationen, men det kan också skapa ifrågasättanden och förändra de satsningar som pågår.

För att förstå förutsättningarna för verklig förändring inom hälso- och sjukvårdens organisationer som en frukt av lärande forskarstödda nätverk behöver vi förstå och beskriva olika logiker som präglar verksamheterna. Detta kan vara ett starkt argument för att interagera med just forskarmiljöer. Ett hållbart utvecklingsarbete kräver reflektion och analys kring förutsättningar i termer av kultur, organisation, logik, ledarskap, kompetens m.m. Att dra nytta av forskare och forskargrupper är sannolikt en klok idé när man vill stärka innovations och förnyelseförmågan.

Diskussionerna och analysen inom ramen för satsningen visar att det finns ett behov av nätverk för verksamhetutvecklare på samma sätt som det finns nätverk för medicinska specialister av olika slag. Detta skulle kunna bidra till en professionalisering av rollen som verksamhetsutvecklare och ge den kategorin av medarbetare inom hälso- och sjukvården en ökad säkerhet och kompetens. Samtidigt finns genom en sådan professionalisering en viss risk att dessa medarbetare hamnar för mycket vid sidan av linjeorganisationen. De kan då bli ensamma och komma att sakna ett aktivt stöd från chefer och ledning i linjeorganisationen. Även i en sådan situation kan nätverken vara viktiga för deltagarna – för reflektion, analys, kollegialt stöd, höjd självkänsla och stärkt motivation.

Hälso- och sjukvården innebär ofta komplexa organisationer där olika intressen måste balanseras. Att samarbeta med FoU-miljöer och forskare som är vana att arbeta interaktivt i samspelet forskning-praktik kan göra det lättare att driva utvecklingsprocesser som bygger på lärande och där långsiktiga effekter är i fokus. Men för att nätverk ska leda till långsiktiga effekter måste det också finnas en mottagarkapacitet i hemorganisationen. Projekt och nätverk enbart räcker inte för att skapa hållbarhet i ett utvecklingsarbete. Då är det viktigt att förena den strategiska och den operativa nivån. Svårigheten är framförallt att få ledningen intresserad av och beredd att avsätta tid för utvecklingsarbete.

Styrkan i de nätverk som studerats har varit att det sedan tidigare funnits kvalificerade forskarmiljöer som fungerat som intermediärer mellan praktik och forskning, och mellan olika praktiker och olika forskningsmiljöer. Det har alltså funnits upparbetade samarbetsrelationer mellan å ena sidan akademien och å andra sidan hälso- och sjukvården, med ett förtroendekapital och goda förutsättningar för tillit och öppenhet i de fem nätverken. Detta kan ses som en viktig

förklaring till det lyckade utfallet av nätverken och ökar sannolikt möjligheterna för mer långsiktiga effekter. Forskarna var inte några främmande figurer utan hade i flera fall redan tidigare gjort utvärderingar och annat för aktuella organisationerna. Deltagare kunde ganska snabbt rekryteras och träffar kunde planeras och genomföras med kort varsel. Utan dessa redan etablerade relationer hade det sannolikt inte gått att arbeta så bra med nätverken, oavsett hur bra processledaren är.

Detta förhållande ger vid handen att det kan vara svårt att skala upp konceptet med forskarstödda lärande nätverk inom hälso- och sjukvården. Möjligen kan det vara tillräckligt att nätverksledarna har någon eller några få etablerade relationer att bygga på i kombination med nya kontakter. Om det helt och hållet är personer som redan känner varandra i nätverken så finns en risk att dynamiken blir sämre, så sannolikt är en mix av redan etablerade och nya relationer det bästa.

Mottagarkapaciteten i hemorganisationen är en kritisk faktor för att lärandet i nätverken ska leda till långsiktiga effekter i verksamheten. Ett grundläggande problem är att utvecklingsfrågor sällan är prioriterade – varken på en strategisk nivå eller i linjeorganisationen. Chefer har sällan tid att delta, för de är för splittrade och har för många brådskande frågor att hantera. En viktig slutsats för framtiden är därför att skapa en bättre beredskap för att ta emot projektresultat i samband med att nya nätverk bildas. Det kan innebära överenskommelser om ansvar, en tydlighet i rapportering och tillträde till olika utvecklingsfora. Finansiärer av ett utvecklingsarbete kan ställa krav på detta, även om formerna måste kunna variera. En struktur för mottagandet i hemorganisationen behöver finnas inför deltagandet i nätverk av detta slag.

Det är värdefullt om lärdomar och nya insikter från nätverken prövas mellan träffarna. Erfarenheter av förändringar som prövats kan då diskuteras och analyseras gemensamt i nätverken. Detta innebär en växelverkan mellan handling och gemensam reflektion. I det sammanhang vi nu beskriver och analyserar tillhör deltagarna relativt stora organisationer i en komplex kontext av svensk hälso- och sjukvård. Jämfört med exempelvis småföretag kan det i det här sammanhanget vara svårare att återkoppla och lära av en förändringsprocess. Det vanliga sättet att arbeta inom politiskt styrda organisationer är att utforma strategier och styrdokument och att planera insatser för att på sikt få till en förändring. Tidsperspektivet på en förändring är då längre och effekterna svåra att utläsa inom ramen för ett projekt.

Två av de fem nätverken i utlysningen var mer inriktade på ledningsnivån än de övriga tre. Intervjuer visar att deltagarna i dessa nätverk starkare betonar den praktiska och omedelbara nyttan med sitt deltagande. Om det är detta som eftersträvas bör i möjligaste mån de aktuella processer och utmaningar man har i sin egen organisation upp på bordet i nätverket. Möjligen är det så att ju högre upp i organisationen som nätverksdeltagaren befinner sig desto större krav på att nätverket genererar konkreta resultat till direkt nytta för verksamheten. Toleransen för att se det hela med lite längre tidshorisont och mer som lärprocesser som på sikt genererar förändringar är lägre hos de högre cheferna, tycks det. Detta kan vara både bra och dåligt. Bra att man är angelägen att se konkreta resultat, men mindre bra om man premierar att göra det "lätta" framför att göra det som kan vara det "rätta", d.v.s. mer genomgripande förändringar som stärker innovationsförmågan.

En viktig slutsats som kan dras är att det bör finnas former för ett mer vertikalt lärande där även ledning och politiker involveras i nätverken. I ett av nätverken har det funnits en vertikal sammansättning, vilket har gjort arbetet där mer strategiskt och långsiktigt. På det hela taget har ägarskapet för nätverkens arbete dock varit svagt. Resultaten av lärandet i nätverken har sällan tagits om hand och kommit till nytta i verksamheten. Detta utlöser också frågor om hur ägarskapet för dessa frågor kan stärkas på nationell nivå. En naturlig ägare är SKL som kan ta hand om projektresultat på olika sätt, i olika nätverk, chefsutbildningar, strategiska diskussioner, den offentliga debatten m.m. Kontakten mellan Vinnova och SKL kan fördjupas och rollerna för respektive aktör klargöras.

Man kan fråga sig om nätverk som arbetsform är mest intressant för att öka förmågan till innovationsledning hos deltagarna, så att dessa kan fungera väl som innovationsledare i sina hemorganisationer, eller om det mest intressanta är att deltagarna i kraft av lärandet i nätverket skapar nya organisatoriska förutsättningar i sina hemorganisationer? Eller är det rentav så att det mest intressanta är att mer systematiskt använda nätverk som en slags extern utvecklingsorganisation, inte bara tillfälligt utan mer långsiktigt? I det första fallet är det verksamhetsledarens kompetens som mest är i fokus, i det andra fallet är det organisationens innovationsklimat som mest är i fokus och i det tredje fallet är det den mer löpande verksamhetsutvecklingen som mest är i fokus, med långsiktiga arbetsrelationer genom själva nätverket.

Det närmast ovanstående väcker också frågor om hur homogent respektive heterogent ett nätverk bör vara och hur täta relationer som eftersträvas. Vill man komma långt i att se nya möjligheter, nya förutsättningar och vidga horisonterna så är ett mer heterogent nätverk att föredra. Vill man däremot komma långt i att bedriva ett utvecklingsarbete med nätverket som verkstad – en extern utvecklingsorganisation – så är ett mer homogent nätverk att föredra. Det är sannolikt svårt att renodla, men det kan vara viktigt att ha båda dessa perspektiv i åtanke.

## Slutsatser

Den skissade effektlogiken för var och en av de tre utlysningarna visar, som jag ser det, ett scenario som är möjligt. De möjliga effekterna ligger dock på några års sikt och det finns stora utmaningar i den röda pilen i övergången från resultat till effekter, som lärandeprojektet på lite olika sätt visat och som jag här vill lyfta fram helt kort. Vi vet också från forskning och praktisk erfarenhet att det kan vara helt andra faktorer än de som finns med i en planering för ett utvecklingsarbete som i praktiken blir avgörande för vilka resultat och effekter som uppstår. Innovation kännetecknas, som sagt, av öppenhet och dynamik, och det är svårt att veta vad som kommer att utspela sig.

Men om vi ändå håller fast vid att den tänkta effektlogiken för utlysningarna är rimlig – vad blir de viktigaste slutsatserna från lärandeprojektet? Alla tre utlysningarna för pilotprojekt har sina meriter och de projekt som ägt rum visar på många potentialer. Samtidigt finns det ett antal ganska tuffa utmaningar. I de avsnitt som beskrivit resultaten för respektive utlysning har, hoppas jag, både potentialerna och utmaningarna framgått. Nedan vill jag i punktform ange några slutsatser från lärandeprojektet.

- Utlysningarna och pilotprojekten visar på nya sätt att arbeta med innovation och innovationsledning i offentliga verksamheter. I det som hänt i projekten, både separat och i gemensamma arrangemang, har viktiga förändringsprocesser initierats. Dessa kan fungera som "katalysatorer" hos de berörda organisationerna, genom ny motivation, nya insikter och incitament att satsa på innovationsledning. Erfarenheterna från pilotprojekten kan, möjligen, göra att behovsägarna börjar tänka och handla på annat sätt och börjar styra mer av egna medel till innovationsledning.
- Idén om att skala upp det som nu varit pilotprojekt behöver utvecklas vidare. Handlar en eventuell uppskalning om att liknande processer ska initieras i fler offentliga verksamheter, d.v.s. att bredda satsningen så att många fler projekt skapas? Eller handlar en eventuell uppskalning om att fördjupa satsningen så att det finns mer resurser till att komma vidare med ytterligare utvecklingssteg hos ett antal behovsägare som är särskilt motiverade och som kan tjäna som lärande och inspirerande exempel?
- Gemensamt för projekten i alla tre utlysningarna är att beställarkompetensen hos behovsägarna har stor betydelse för att innovationsledningen ska kunna stärkas. Chefer och politiker behöver ha en klar förståelse av vad detta rör sig om och vilken bäring det har på verksamheterna och de många gånger svåra utmaningar man har att hantera. Gemensamt är också att om inte det finns beredskap, kompetens, resurser, organisatorisk förmåga och ledarskap för att tillvarata det intressanta och lovande som dessa pilotprojekt uppvisar är risken stor att det bara blir "tomtebluss" av det hela. Förutsättningar för att integrera projektresultat bör identifieras som ett "signum" för mer långsiktiga effekter av utvecklingsprojekt.
- En omständighet som tycks vara vanlig i de offentliga verksamheter som de tre utlysningarna riktat sig mot är att de chefer som, åtminstone i teorin, är nyckelpersoner

är så stressade och splittrade att de inte klarar av att göra det de egentligen vill och kanske initialt säger att de ska göra, nämligen att delta i utvecklingsprocesser kring innovationsledning. Givetvis innebär det ett problem om projekten landar i organisationer som är superstressade och därtill svagt bemannade för den här typen av frågor. De medarbetare som dras in i projekten har ofta fullt upp med andra frågor. Till detta kommer en politisk styrning som många gånger kan göra förändringsprocesser tröga och långsamma. Resursbrist är ett stort problem för kommunerna och regionerna, d.v.s. resursbrist i förhållande till ambitionerna i utvecklings- och tillväxtarbetet. Fler lärare och sjuksköterskor kan mycket väl stå i konkurrens till medel för innovation och utveckling.

- Projekten i de tre utlysningarna hade, som jag ser det, med fördel kunnat äga rum under något längre tid. Ett visst stressmoment gör sig gällande, som bl.a. kommer av den betydande komplexitet som präglar projekten och som har sin grund i hur utlysningarna är utformade. Många aktörer och funktioner har varit i arbete och det har tagit tid att riktigt förstå hur samspelet ska fungera. Att vara projektledare är inte något som enkelt kan skötas vid sidan av en massa andra åtaganden och ansvarsområden. En starkare förankring i berörda organisationer och mer av förberedelser för att skapa goda förutsättningar för att dra nytta av projekten på bästa sätt hade varit önskvärd. I det sista kapitlet, som lämnar några rekommendationer för det fortsatta arbetet på området, beskriver jag kort en idé om hur projekten skulle kunna bli mindre stressade och hur förutsättningarna för bestående effekter skulle kunna stärkas.
- En problematik som främst gäller Innovationsledning i regioner och Ledarskapslabbet, men som mycket väl kan vara kritisk även i förhållande till de forskarstödda nätverken är upphandlingsregler och avtalsrelationer. Att göra rätt och finna lösningar i samspelet med externa aktörer som konsultföretag tar mycket tid och energi. Det handlar bl.a. om att göra rätt i förhållande till lagen om offentlig upphandling och statsstödsreglerna, men också om hur man avtalar om affärsvärde och ägande respektive nyttjande av tjänster och produkter. En större kunskap behövs om hur man kan arbeta med samverkansavtal och partneravtal utan att oförsvarligt mycket tid och energi går till procedurer och formalia. Detta är en kritisk fråga och en kritisk kompetens som behöver finnas.
- Projekten i de tre utlysningarna har till ganska ringa del kommit att handla om vad det är för egenskaper och kvalifikationer som en innovationsledare behöver ha och hur dessa kan stärkas. Ett undantag är Region Skånes projekt i utlysningen om innovationsledning i regioner, där projektet i praktiken till stor del kommit att handla om utbildning i s.k. systemiskt ledarskap. De flesta av de tjänster som utvecklats handlar om verktyg och system för att hantera innovationsprocesser och att organisera för lärande och spridning, snarare än ledarskap i sig. Det är inte givet att vi ser så många chefer, ledare och nyckelpersoner som kan säga att de personligen har stärkts i sin funktion som innovationsledare som en frukt av dessa projekt. Åtminstone i utlysningarna för stärkt innovationsledning i regioner och forskarstödda nätverk inom hälso- och sjukvården var detta med ledarskapet tämligen uttalat, och utifrån detta perspektiv kan man säga att det varit en brist ett själva ledarskapet fallit lite i bakgrunden. Chefer och politiker behöver få starka argument och incitament att visa ledarskap på strategisk nivå i dessa frågor.

Behovet av innovationsförmåga och innovationsledningsförmåga ökar över tid samtidigt som utrymmet för innovation och innovationsledning i många organisationer minskar över tid, med allt mer "slimmade" organisationer.

## Rekommendationer

Här vill jag avslutningsvis, och utifrån vad som redovisats i rapporten, lämna några rekommendationer till Vinnova för det fortsatta arbetet med att stärka innovationsförmågan och innovationsledningsförmågan i offentliga verksamheter.

- Det är viktigt att Vinnova och SKL, liksom Tillväxtverket, fortsätter att driva på kring innovationsutveckling och innovationsledning. Det gör stor skillnad att det finns medel att söka som är "öronmärkta" för sådana ändamål och inte kan styras över till andra behov i kommuner och regioner. De kommuner och regioner som jobbar aktivt med innovationsutveckling och innovationsledning bör uppmuntras att söka medel. Genom att några visar vägen och kommer längre i dessa frågor kan vi få fram inspirerande och lärande exempel att bygga fortsatta satsningar på.
- Vinnova och SKL, som redan har utvecklat ett gott samarbete på området, bör, som jag ser det, nu rikta särskilda insatser mot behovsägarna, d.v.s. kommuner och regioner. Dessa insatser bör helt och hållet handla om förutsättningarna för att jobba med att stärka förmågan till innovation och innovationsledning och att i sådana processer dra nytta av externa tjänsteutvecklare och andra intermediärer. Detta berör en lång rad frågor, som mer eller mindre behandlats i den föregående texten i rapporten. Jag listar här vilka frågor det kan handla om:
  - Beställarkompetens
  - Organisatoriska förutsättningar
  - Stressade organisationer
  - Resurser: ekonomiska och kompetensmässiga
  - Ledarskap för förändring och innovation
  - Upphandlingsregler och statsstödsregler
  - Avtalsskrivande: samverkansavtal och partneravtal
  - Affärsvärde, ägande och nyttjande av projektresultat
- Jag bedömer att det för projekten skulle behövas en inledande fas på tre månader som helt och hållet ägnas åt att få förutsättningar på plats i de aktuella organisationerna. Detta skulle kunna minska på stressfaktorn. Först när detta arbete är gjort bör projekten, efter prövning, få övergå i en genomförandefas. Det finns dels en gemensam problematik för projekten, som jag berört, och dels problem som är mer specifika för respektive utlysning, som jag också berört. Men alla skulle, som jag ser det, vara betjänade av att få något mer tid för att skapa en gemensam förståelse och för att få till stånd en mottagarkapacitet för det som projekten genererar. Om man ska nämna något som innebär extra stora utmaningar för varje utlysning för sig så kan följande nämnas:
  - För Innovationsledning i regioner: Upphandlingsregler, statsstödsregler, avtal, affärsvärde och frågor om ägande och nyttjande av projektresultat.
  - För Ledarskapslabbet: Klargöra och avtala om forskarnas roll hur och samspelet mellan tjänsteutvecklare och forskare ska gå till.



- För Forskarstödda nätverk inom hälso- och sjukvården: Att avtala om respektive hemorganisations åtagande att tillvara och integrera resultaten från lärandet i nätverket.
- Min sammantagna bedömning är att alla tre utlysningarna med fördel skulle kunna återkomma, efter vissa klargöranden och justeringar.



## Bilaga 1: Intervjupersoner

Bilaga till slutrapporten Forskarstött lärande om pilotsatsningar för innovationsledning

### Intervjupersoner

Leif Denti, Forskare i innovationspsykologi vid Göteborgs universitet och managementkonsult

Anna Fogelberg Eriksson, Universitetslektor Linköpings universitet

Anna Frost, Konsult Autentiskt ledarskap

Karin Hovlin, Konsult Governo

Martin Kreuger, Journalist och chefsutbildare

Peter Larsson, Ansvarig näringslivsutveckling Region Östergötland

Anna Lindström, Konsult, tidigare SKL

Erik Noaksson, Innovationsstrateg Region Jämtland Härjedalen

Mikolaj Norek, Verksamhetsledare FIM, Stockholm School of Entrepreneurship

Monica Nyström, Universitetslektor Karolinska Institutet

Johanna Nählinder, Universitetslektor Linköpings universitet

Mikael Ramnerö, Försörjning- och servicechef Örebro kommun

Sabina Rodén, Konsult Governo

Åke Rolf, Seniorrådgivare Gaia

Jan Sandred, Industriell utveckling och innovationsledning, Vinnova

Tobias Schölin, Näringslivsutvecklare Region Skåne

Kristina Swenningsson, Konsult Crearum

Ingela Sölvell, Universitetslektor Handelshögskolan och Uppsala universitet

Katarzyna Wikström, Kommunchef Norsjö kommun

Ulf Österberg, Ansvarig Open Arena – Energy, Johanneberg Science Park

### En mer löpande dialog har skett med följande personer

Göran Andersson, Samhällsutveckling – transport, miljö och regioner, Vinnova

Kristina Larsen, Industriell utveckling och innovationsledning, Vinnova

Cassandra Marshall, Industriell utveckling och innovationsledning, Vinnova

Carl Ridder, Industriell utveckling och innovationsledning, Vinnova

Lennart Svensson, Professor emeritus, Linköpings universitet

Marit Werner, Samhällsutveckling – transport, miljö och regioner, Vinnova



# LÄRANDE FÖR INNOVATION INOM HÄLSO- OCH SJUKVÅRDEN

## En analys av satsningen på forskarstödda lärande nätverk

Slutrapport oktober 2016.

# Sammanfattning

## Bakgrund

Denna rapport handlar om nätverk som en strategi för att utveckla sjukvården. 2015 initierade Vinnova en satsning på forskarstödda lärande nätverk för ökad innovationsförmåga inom hälso- och sjukvården. Fem forskarstödda nätverk beviljades medel. I nätverken fanns forskarmiljöer som redan tidigare samspelat med organisationer i sjukvården. Satsningen var på totalt fem miljoner kronor.

Deltagarna i nätverken var chefer, ansvariga för utvecklingsarbeten eller tillhörde någon form av ledningsfunktion. I de flesta fall genomfördes 4–5 träffar i varje nätverk.

## Utvärdering och stöd

Det gjordes en utvärdering av nätverken och det fanns ett stödprojekt. Sex nationella nätverksträffar organiserades för ledarna för nätverken som kom från olika forskarmiljöer. Lärandet och analysen i de nationella träffarna har utgjort ett viktigt underlag till denna rapport. En analys gjorde utifrån fem olika teman på dessa träffar. Forskarna i respektive nätverk har sedan själva gjort en analys av sina nätverk utifrån ett valt tema (se kapitel 2–6).

## Nätverkens inriktningar

I flera nätverk betonades att sjukvården är komplex – med olika intressen, mål, samtidiga krav på effektivisering och bättre kvalitet, ökade krav från patienter och svårigheter att rekrytera personal (se kapitel 2). I samtliga fem nätverk finns sedan länge etablerade långsiktiga samarbeten mellan olika forskargrupper och sjukvården. Samarbetet har skapat tillit och förtroende och utvecklat en ansvarsfördelning som visat sig fungera väl för att hantera frågor om komplexitet och olika intressen. Forskarna har dels haft en sakkompetens inom området ledning och organisation av utvecklingsarbete, dels haft en förmåga till interaktivitet och att åstadkomma ett gemensamt lärande med olika intressenter i sjukvården. Denna etablerade samverkan mellan olika forskningsmiljöer och sjukvårdens organisationer kan ses som en viktig förklaring till det lyckade utfallet av nätverksträffarna och initiativet med lärande nätverk.

Andra nätverk lyfte fram betydelsen av mottaglighet i sjukvårdens organisationer – för lärande och innovationer. Analysen av mottaglighet bygger på en systemsyn, där olika delar i en organisation måste samverka för att reella och långsiktiga förändringar ska komma till stånd (se kapitel 3). Mottagligheten för utveckling och innovation försvåras av olika hinder eller motstånd – bl.a. när det gäller ekonomi och ersättning, regler och lagar, organisation och styrning, teknik och IT, professionella normer och kulturer, kompetens och lärande. Ett sätt att öka mottagligheten i en organisation är att se till att det finns flera deltagare från samma organisation med på nätverksmötena. Deltagare kan ta med sig kollegor vid olika tillfällen. På så sätt kan en ”kritisk massa” för utveckling skapas. Det stora problemet är dock återkopplingen från lärprocesserna, där det oftast saknas former för att nå fram till chefer och ledningen.

En annan fråga handlade om ett försök att organisera för ett hållbart utvecklingsarbete med inslag av utbildning av coacher och chefer samt användning av kvalitetsregister (se kapitel 3). Det är ett forskarstött nätverk där målgruppen är seniorcoacher. De som genomgått utbildning

i coachning (totalt ett 80-tal) och ledarskap (ett 40-tal) inbjuds att delta i nätverksträffar för att ta del av forskning och för att utbyta erfarenheter. Den stora utmaningen blir att hantera en växande utvecklingsorganisation – med allt fler individer, organisationer och regioner inblandade. Förslaget är att skapa noder på olika sjukhus. En central uppgift för noderna är att sprida lärandet från nätverken i den egna organisationen.. Det speciella med den här strategin är försöket att skapa en självgenererande utvecklingsprocess. I den ingår utbildning av nya coacher och chefer, och dessa ingår senare i det växande nätverket för seniorcoacher.

Vissa nätverk betonade hur den strategiska och operativa nivån kan kopplas samman för att skapa ett hållbart utvecklingsarbete (kapitel 5). En avgörande svårighet gäller att involvera sjukhusledningen som aktiva ägare av utvecklingsarbetet. Försök gjordes i ett av nätverken att skapa ett lärande mellan ledningen för fem sjukhus samt ledningen i tre regioner, kopplade till sjukhusen. Nätverket fungerade dock inte som det var tänkt med ledningsgrupperna utan avslutades, efter intervjuer med deltagarna om deras förutsättningar och hinder för att delta i lärande nätverk, med lärandeträffar mellan stabsresurser, utvecklingsansvariga och chefer på nästa nivå i sjukhusorganisationerna. Sjukhuschefer och regionledning hade i flera fall svårt att prioritera lärande i nätverk om viktiga utmaningar i bredare mening, om de inte var direkt kopplade till de specifika utmaningar de stod inför.. Problemet idag är att det finns få lämpliga fora för sjukhuschefer att träffas i och diskutera liknande frågor. På den nationella träffen diskuterades en rad förklaringar till svårigheten att få den högsta ledningen att avsätta tid för ett gemensamt lärande. Intervjuerna visade att det fanns ett uttalat intresse för utvecklingsfrågor. Flera föreslog att forskarstödda lärande nätverk vore lättare att prioritera om de genomfördes i samband med de befintliga nätverk om verksamhetsutveckling i någon specifik fråga som redan drevs. En sjukhusdirektör efterfrågade en "tankesmedja".

Ett nätverk handlade om att gå från isolerade öar till helheter (kapitel 6). I detta fall lyckades man involvera ledningsnivåer från två landsting i nätverksarbetet. Syftet med nätverket var att öka helhetssynen och helhetsgreppet på utvecklingsarbete inom landstinget och att lära av arbetet i de två organisationerna. I båda landstingen jobbade man med lokala träffar och eget arbete mellan nätverksträffarna. Hur kan man förklara att nätverket lyckades involvera ledningsnivån i nätverksarbetet och få den att avsätta tid för möten och uppföljning? Nätverket ansågs fylla viktiga behov som var aktuella och angelägna i de två landstingen. I det ena fallet handlade det om att det saknades en helhetssyn och att utvecklingsarbetet därför uppfattades som splittrat och kortsiktigt. I det andra fallet var frågan om att decentralisera vården prioriterad. En annan förklaring var att yttre förändringar (en ny regionindelning) gjorde att arbetet fick en strategisk betydelse.

### Slutsatser

I ett avslutande avsnitt görs ett försök att dra vissa generella slutsatser av satsningen på lärande nätverk i sjukvården. Det konstateras att Vinnovas satsning på nätverk har varit framgångsrik i flera avseenden. Den har visat hur man med relativt små insatser kunnat organisera ett lärande mellan olika organisationer med stöd av interaktiva forskarmiljöer. Effekter kan tydligt utläsas på en individuell nivå. Deltagarna har fått ökade kunskaper, en vidgad förståelse och stöd i det egna utvecklingsarbetet. Kompetensen att leda innovations-, utvecklings- och förbättringsarbete har ökat hos en klar majoritet av deltagarna.

En annan viktig slutsats är att det behövs nätverk för verksamhetutvecklare på samma sätt som det finns nätverk för medicinska specialister av olika slag. Lärande nätverk kan komma att utgöra ett embryo för professionalisering av rollen som verksamhetsutvecklare. Det ger deltagarna en ökad säkerhet och kompetens i det svåra arbetet med att stödja utvecklingsarbete i en sjukvårdsorganisation med hög komplexitet.

En annan viktig slutsats är att nätverken kräver en kvalificerad *ledning* som kan förbereda, ordna möten med rätt innehåll, skapa delaktighet, följa upp och utveckla mötesformer. Allt detta tar tid och det förutsätter att det finns en finansiering – från de deltagande organisationernas sida eller från någon extern finansiär. Men det räcker inte med ledning, utan det krävs en *organisering* av nätverken – i form av aktiv koordination med täta kontakter, stöd, samordning, val av deltagare, återkoppling till berörda organisationer, kontakter utåt och uppåt. Det är i detta avseende som man kan se förbättringsmöjligheter i ett program som detta. Det borde ha funnits en tydligare förankring i berörda organisationer på högre nivåer och i linjen. Med ett sådant tydligare aktivt ägarskap kan en samverkan med interaktiv forskning bli ett centralt inslag i utveckling av sjukvårdens organisationer. Långsiktigheten i samverkan är avgörande för att uppnå långsiktiga effekter i verksamheten.

Organisering förutsätter att det finns en intermediär funktion som stödjer lärande mellan organisationer. Styrkan i de nätverk som studerats har varit att det funnits kvalificerade forskarmiljöer som fungerat som intermediärer redan tidigare gentemot sjukvårdens organisationer. Forskningen kan bidra till ett fördjupat lärandet där olika lösningar sätts in i ett sammanhang och kritiskt granskas. Det har funnits utarbetade samarbetsrelationer mellan akademien och sjukvården vilket utgjort förutsättningar för tillit och öppenhet i de fem nätverken. Närheten har kombinerats med en kritisk distans. Forskarmiljöerna kunde rekrytera deltagare snabbt och träffar kunde planeras och genomföras med kort varsel.

En viktig erfarenhet från denna satsning är att ägarskapet på en nationell nivå måste bli starkare. En naturlig ägare är SKL som kan ta hand om projektresultat på olika sätt – i befintliga nätverk, i chefsutbildningar, i strategiska diskussioner och i den offentliga debatten. Kontakter finns mellan Vinnova och SKL, men de behöver fördjupas och rollerna klargöras i en eventuell framtida satsning.

# 1 Inledning<sup>1</sup>

Denna rapport handlar om nätverk som en strategi för att utveckla sjukvården. I det första kapitlet presenteras Vinnovas satsning, en analys görs utifrån olika teman och slutsatser dras för framtida utvecklingsprogram. I kapitlet sammanfattas även resultaten av en enkät bland deltagarna i nätverken.

Kapitel 2–6 är skrivna av forskarna som ansvarade för nätverken. Varje kapitel utgår från en tematisk fördjupning.

## Bakgrund och syfte

Den svenska sjukvården fungerar relativt väl i jämförelse med andra länder med avseende på kvalitet och effektivitet, men samtidigt är sjukvården satt under stor press – både på effektivisering och på utveckling. Det är en följd av ökade vårdbehov, regionala skillnader, högre krav och ökade förväntningar, problem med personalförsörjning samt en pressad ekonomi i många landsting. Brister i organisation, samverkan, styrning och patientinflytande måste angripas samtidigt och ur ett helhetsperspektiv. För att lyckas med allt detta krävs ett omfattande utvecklings- och innovationsarbete. Det gäller styrning, organisation, samverkan, kompetensutveckling, teknik och digitalisering m.m. (SOU 2016:2).

Mot denna bakgrund initierade Vinnova 2015 en satsning på forskarstödda nätverk för ökad innovationsförmåga inom hälso- och sjukvården. Fem forskarstödda nätverk beviljades medel. Satsningen var på totalt fem miljoner kronor. Följande målsättningar med nätverken lyftes fram i utlysningen

- Förutsättningar för ett strukturerat lärande och erfarenhetsutbyte mellan deltagande organisationer och individer som deltar in nätverken
- Inspiration och goda exempel på nya organisationslösningar, arbetssätt och verksamhetsmodeller
- Kunskap och forskningsbaserad metodik för innovations-, förbättrings- och förändringsprocesser
- Kunskap, begrepp, teorier och tankemodeller som främjar samtal och problemförståelse
- Kompetenshöjning och utveckling i rollen som innovationsledare
- Forskarstöd som ger underlag för förbättring av de organisatoriska förutsättningarna för innovation och återkoppling av pågående utvecklingsarbeten

Nätverken beviljades medel (cirka en miljon vardera) för att genomföra 4–5 nätverksträffar med deltagare från olika organisationer i sjukvården, främst sjukhus. Till varje nätverk var oftast två till tre forskarmiljöer knutna. Nätverken skulle behandla ett antal viktiga och prioriterade frågor inom sjukvården, bl.a. följande:

- Hur delar av sjukvården kan flyttas till andra utförare i systemet och till mindre och mer lokala enheter
- Hur nya samverkansformer kan utvecklas inom hälso- och sjukvården

---

<sup>1</sup> Detta kapitel har skrivits av Lennart Svensson. Den del som handlar om enkäten har skrivits av Erik Jakobsson.

- Hur nya roller kan skapas som kombinerar professionalitet, patientfokus med helhetssyn
- Vikten av att analysera vården efter typ av patient, snarare än efter diagnos och behandlingsform

Projektansökningarna byggde på en systemsyn på innovation och verksamhetsutveckling, och där man betonade att det finns olika aktörer med delvis skilda intressen och där målbilden är komplex. I ansökningarna utgår man från att utvecklingsarbete för att bli hållbart måste förankras både på ledningsnivån och i linjeorganisationen. Deltagarna i nätverken var chefer, ansvariga för utvecklingsarbeten eller tillhörde ledningen.

Satsningen på de lärande nätverken var en del av insatserna som genomfördes inom ramen för regeringsuppdraget Innovationsledaryftet. Denna rapport baseras på en utvärdering som har genomförts med stöd av en enkät, intervjuer, observationer samt i dialog och samarbete med de fem lärande nätverksprojekten.

### Utvärdering och stöd till nätverken

Vinnova finansierade en utvärdering av nätverken. Vinnova finansierade även ett stödprojekt till nätverken. Uppdraget gick till Linköpings universitet. Stödet omfattade olika delar, bl.a. följande:

- Att processleda de nationella träffarna mellan ledningen för de fem nätverken och Vinnova
- Att ge stöd till utvärderingen (redovisas i detta kapitel)
- Att göra en samlad analys av satsningen tillsammans med ledarna för nätverken och ansvariga inom Vinnova

Denna rapport ska alltså ses som ett svar på den sista punkten ovan. Inom ramen för stödprojektet genomfördes tre nationella nätverksträffar. Träffarna organiserades som gemensamma lärtillfällen med ledarna/forskarna för nätverken och ansvariga inom Vinnova. Forskarna gjorde analyser av arbetet i sina respektive nätverken utifrån olika teman. Dessa analyser presenteras i kapitel 2–6.

För att kunna göra en analys av nätverkssatsningen har jag, som ansvarig för stödprojektet, valt att göra följande:

- En genomgång av befintlig dokumentation och av nätverkens egna utvärderingar
- Deltagande på nätverksträffar (vid fyra tillfällen)
- Att hålla kontakt med de ansvariga forskarna, särskilt när det gällde val av tematisk fördjupning för deras bidrag
- Att intervjua ett antal nätverksdeltagare (sammanlagt 25 stycken). Intervjuerna gjordes per telefon och tog cirka en halv timme. Urvalet gjordes i samråd med ledarna för nätverken. Ambitionen var att söka efter goda informanter, men också att få en spridning när det gäller yrke, uppdrag och position i organisationen.

I de följande avsnitten presenteras resultatet av en sammanfattande analys som jag (Svensson) gjort inom för stödprojektet. Det första avsnittet handlar om det inre arbetet i nätverket – ledning, relationer, klimat, delaktighet m.m. De senare avsnitten fokuserar på



förutsättningar för att lärandet i nätverken ska leda till förändringar i hemorganisationerna. I ett avslutande avsnitt görs en summering och en blick framåt. Men vi inleder med att presentera resultatet av en enkät till deltagarna i nätverken. Presentationen är mer beskrivande och sammanfattande. Detta avsnitt har skrivits av utvärderaren (Jakobsson).

## Enkät till nätverken

Det följande baseras på en enkätundersökning riktad till deltagarna i fyra av de fem nätverk som haft finansiering inom ramen för utlysningen om lärande och forskarstödda nätverk för ökad innovationsförmåga inom hälso-sjukvård. Att fyra och inte samtliga fem nätverk deltagit i enkätundersökningen beror på att ett av nätverken inte hade samlats i samma utsträckning som de övriga och bedömde att en enkät inte var meningsfull för dem.

Enkätundersökningen genomfördes under perioden maj-augusti 2016 och genomfördes dels som en pappersenkät som deltagarna på workshop i respektive nätverk fyllde i och dels som en webbaserad enkät, för de nätverksdeltagare som inte hade möjlighet att svara på enkäten i samband med workshop.

## Syfte med enkätundersökningen

Syftet med enkäten till nätverksdeltagarna var att få en översiktlig bild av hur nätverken har fungerat när det gäller innehåll, arbetsformer och utfall, och vilken påverkan lärandet i nätverket har på respektive hemorganisation. Ett begrepp som återkom i enkäten var innovativt utvecklings- och förbättringsarbete. Syftet var inte att göra jämförelser mellan nätverken utan att sammantaget fånga upp erfarenheter och lärdomar från nätverken och de workshops de genomfört. Enkätfrågorna utformades av Lennart Svensson och Erik Jakobsson i samråd med ansvariga hos Vinnova.

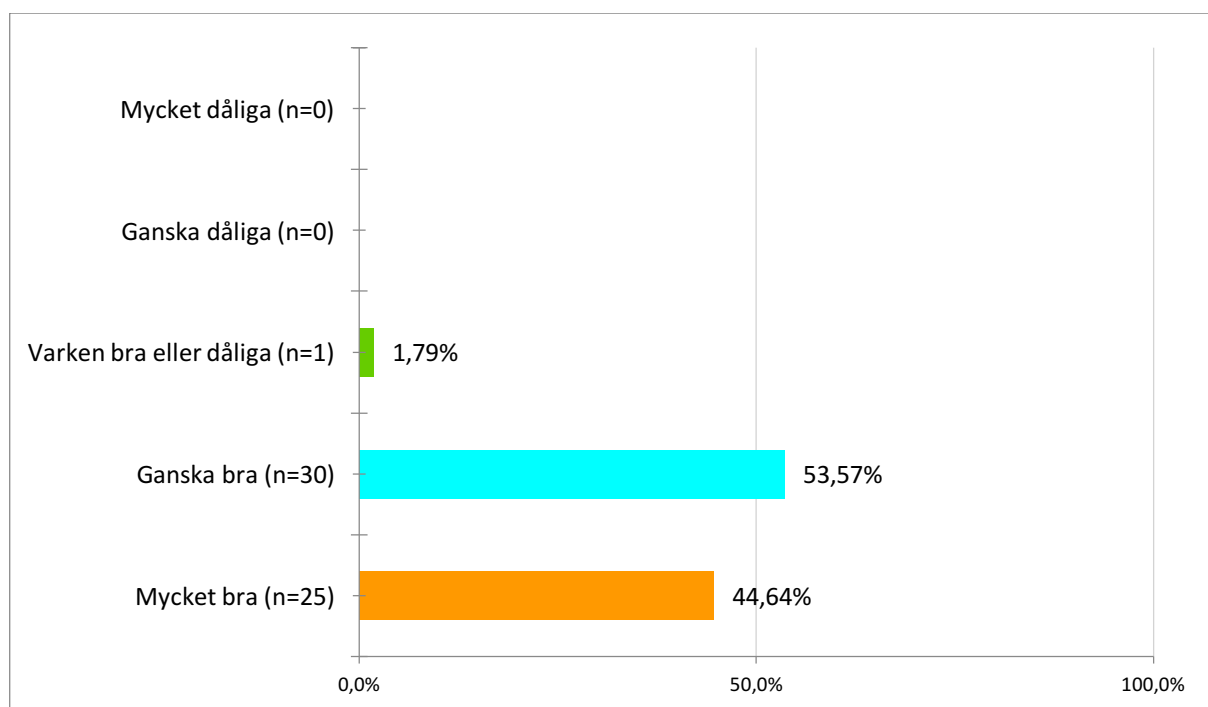
## Bakgrundsfrågor

Sammanlagt 56 personer har svarat på enkäten, av 66 möjliga. Detta ger en svarsfrekvens på 85 procent. Mer än tre fjärdedelar av de svarande är kvinnor. De svarande återfinns inom en mängd olika verksamheter, exempelvis sjukhus, primärvård, centrumbildningar, forskningsmiljöer och landsting/regioner. De allra flesta är chefer, strateger, verksamhetsutvecklare, läkare, sjuksköterskor och/eller forskare. De allra flesta uppger att de leder eller ansvarar för något utvecklingsprojekt med relevans för deltagandet i nätverket. De allra flesta uppger också att de varit med på tre eller fler av nätverkets workshops. Nära hälften av de svarande uppger att de haft stöd av någon av forskarna som leder nätverket även mellan workshopträffarna.

## Upplevelser av nätverkets workshops

Som framgår av Figur 1 nedan är den sammantagna bedömningen av de workshops som genomförts inom nätverken tämligen positiv.

Vad tycker du på det hela taget om de workshops som nätverket genomfört?



Maxvärde 5.0; Genomsnitt 4.43

Figur 1: Deltagarnas övergripande bedömning av nätverkens workshops.

När de svarande anger vad som varit mest värdefullt med nätverkets workshops finns en viss mångfald i svaren, men grovt kan det som anges läggas in under följande samlande rubriker, som inte anger någon rangordning:

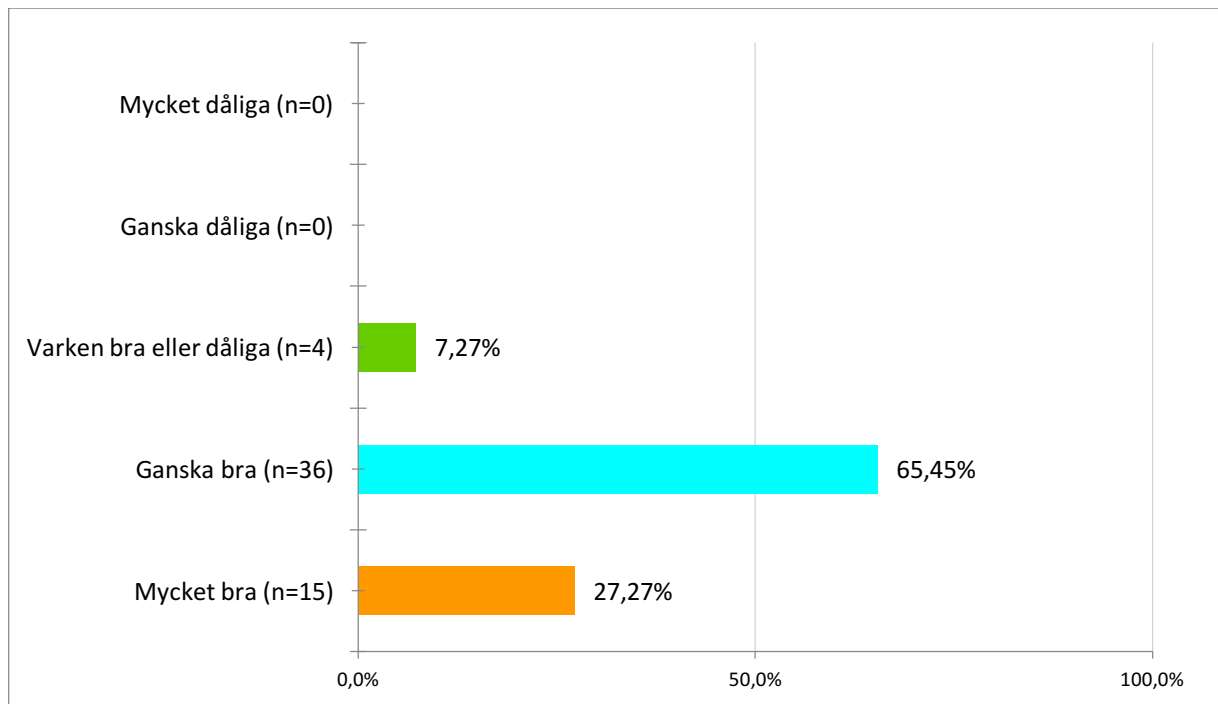
- Diskussion, dialog, utbyte
- Nya och utvecklade kontakter
- Att lyfta fram behov, problem, utmaningar som är gemensamma
- Föredrag, teman, teoretiska bidrag, forskningsbidrag, kunskapspåfyllning

På frågan vad i nätverkets workshops som behöver förändras/utvecklas drar svaren åt lite olika håll. Grovt kan svaren läggas in under följande samlande rubriker, som inte anger någon rangordning:

- Koppla tydligare till funktioner, uppdrag och processer som deltagaren har att hantera i hemorganisationen
- Mer tid för att komma fram till lösningar på olika problem
- Ett kontinuerligt deltagande, med förberedelser, planering och en god tidsanvändning
- En tydligare målbild för nätverket

Arbetsformerna på nätverkens workshops får en positiv bedömning i enkätsvaren, vilket framgår av Figur 2 nedan.

### Hur har arbetsformerna på nätverkets workshops varit?

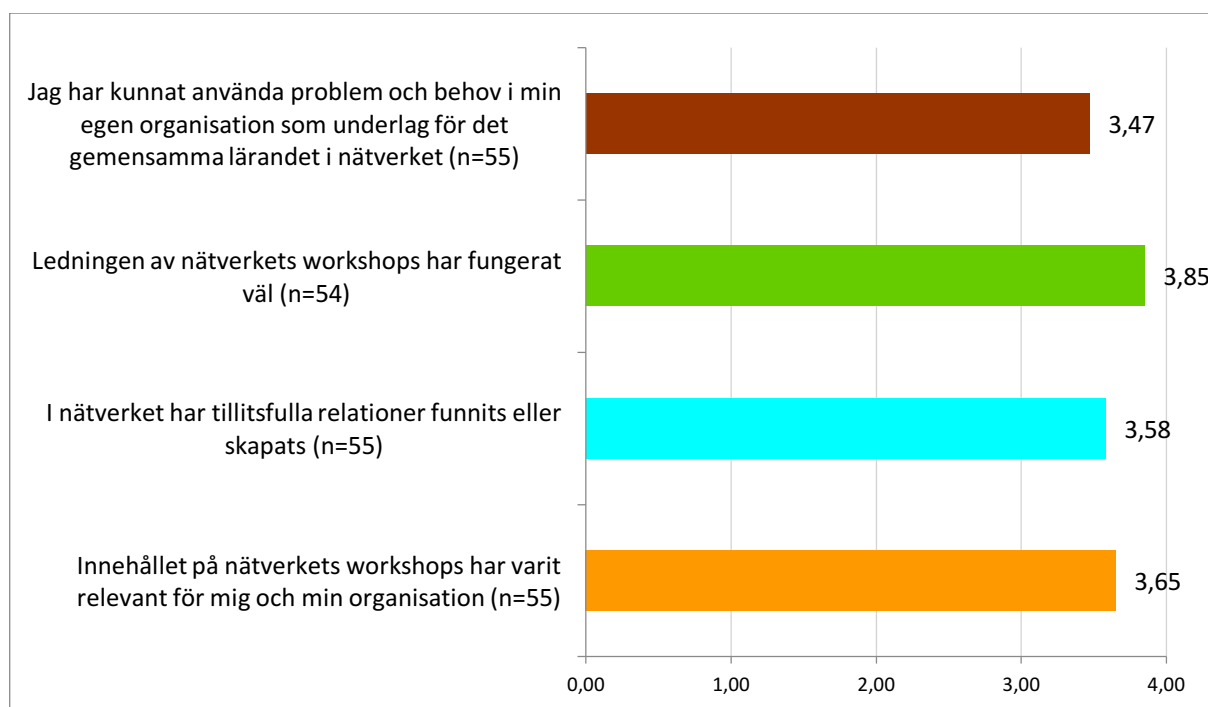


Maxvärde 5.0; Genomsnitt 4.2

Figur 2: Deltagarnas bedömning av arbetsformerna på nätverkens workshops.

Fyra påståenden om nätverkets workshops gav instämmanden enligt Figur 3 nedan. 1 motsvarar *Instämmer absolut inte*, 2 motsvarar *Instämmer knappast*, 3 motsvarar *Instämmer i någon mån* och 4 motsvarar *Instämmer absolut*.

Ta ställning till följande påståenden:



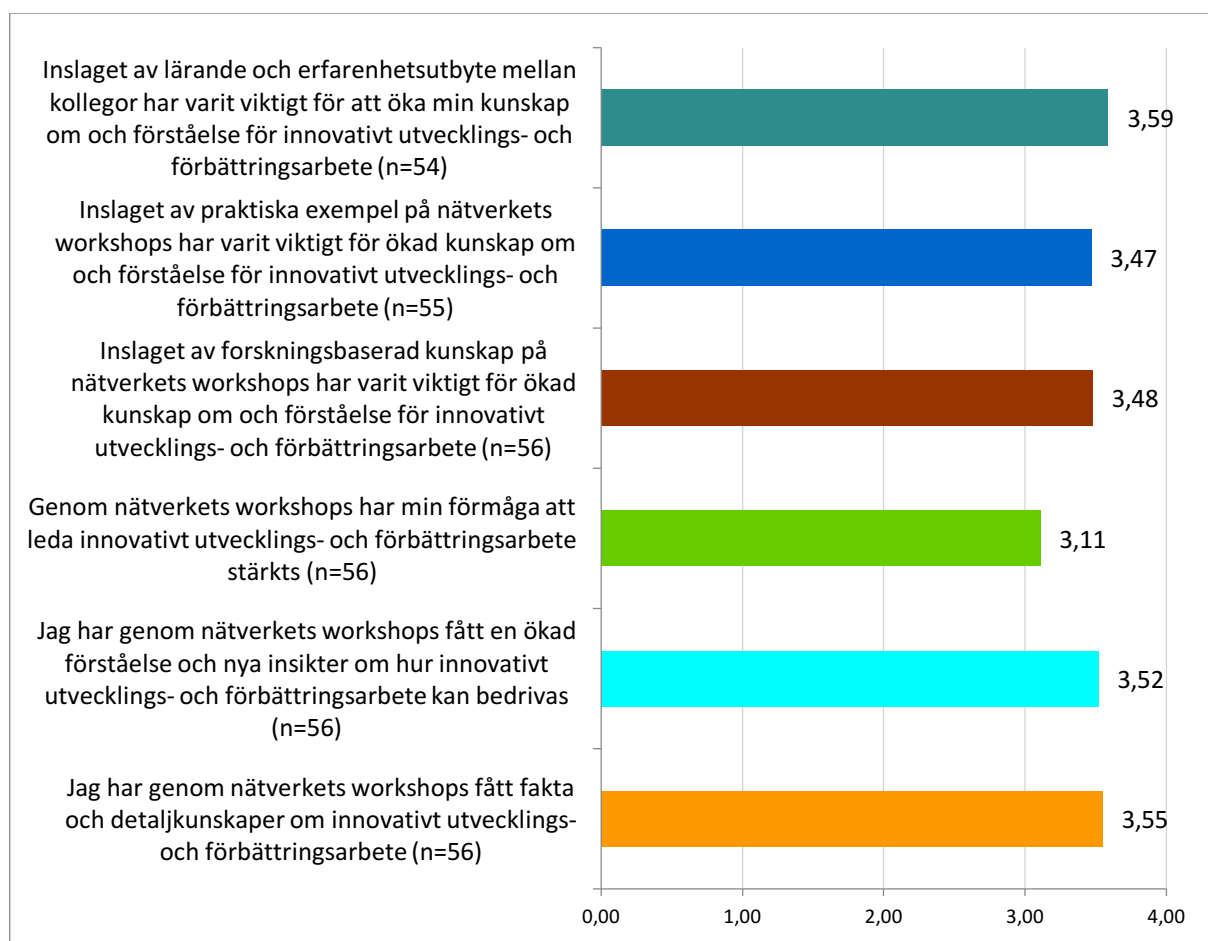
Maxvärde 4.0; Totalt genomsnitt 3.63

Figur 3: Deltagarnas instämmanden i fyra påståenden om nätverkens workshops.

## Resultat och effekter

Med några olika frågor ville vi fånga in de resultat och effekter som nätverkens workshops har genererat, för den individuella deltagaren och för hemorganisationen. Sex påståenden med grad av instämmanden från de svarande finns i Figur 4 nedan. 1 motsvarar *Instämmer absolut inte*, 2 motsvarar *Instämmer knappast*, 3 motsvarar *Instämmer i någon mån* och 4 motsvarar *Instämmer absolut*. Som framgår är det hög grad av instämmanden på samtliga påståenden. Den grad av instämmande som är något lägre (men ändå tämligen hög) gäller påståendet att förmågan att leda innovativt utvecklings- och förbättringsarbete har stärkts. Ett påstående som ligger helt i linje med utlysningens syfte.

Ta ställning till följande påståenden:

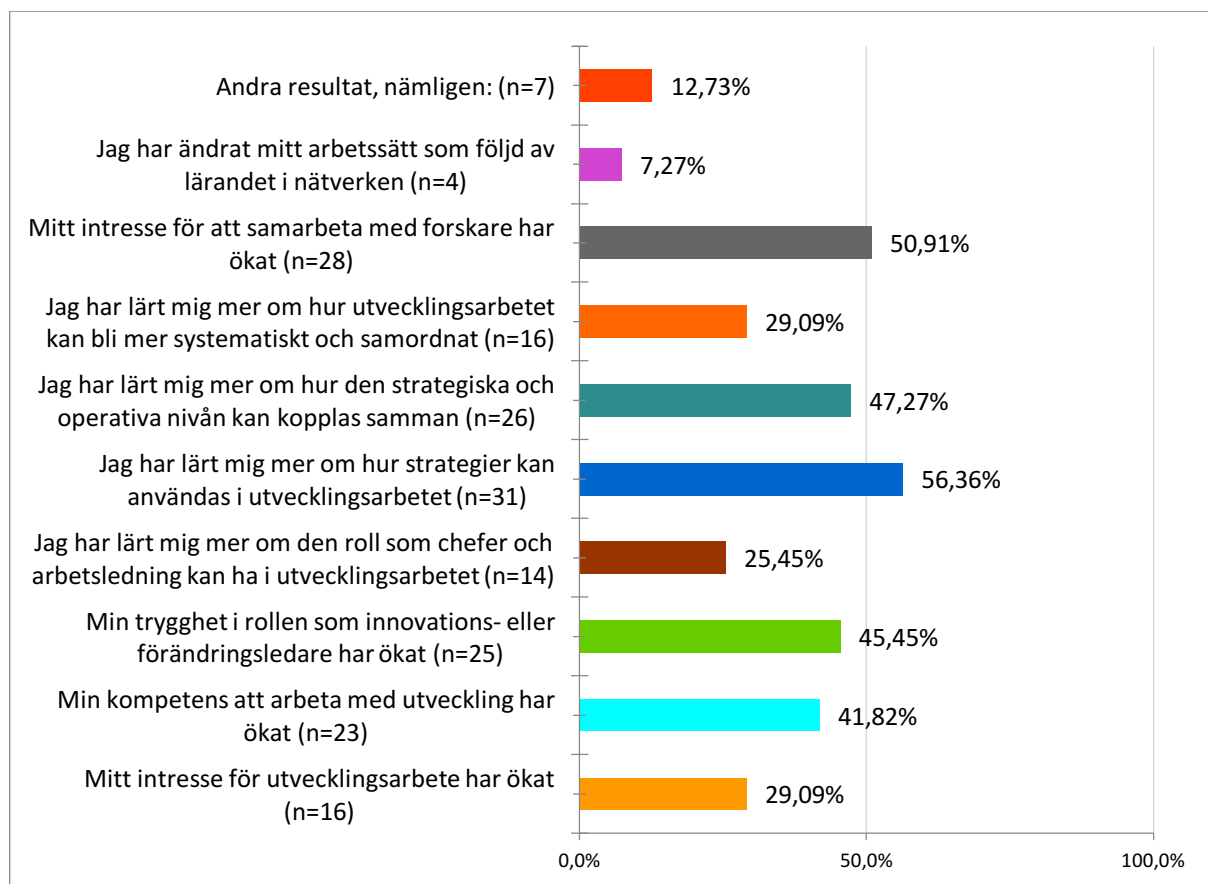


Maxvärde 4.0; Totalt genomsnitt 3.45

Figur 4: Deltagarnas instämmanden i sex påståenden om vad nätverkets workshops gett.

När de svarande skulle ange vilka resultat de uppnått för egen, personlig, del så blev svaren det som redovisas i Figur 5 nedan.

Ange vilka resultat du bedömer har uppnåtts för din egen del

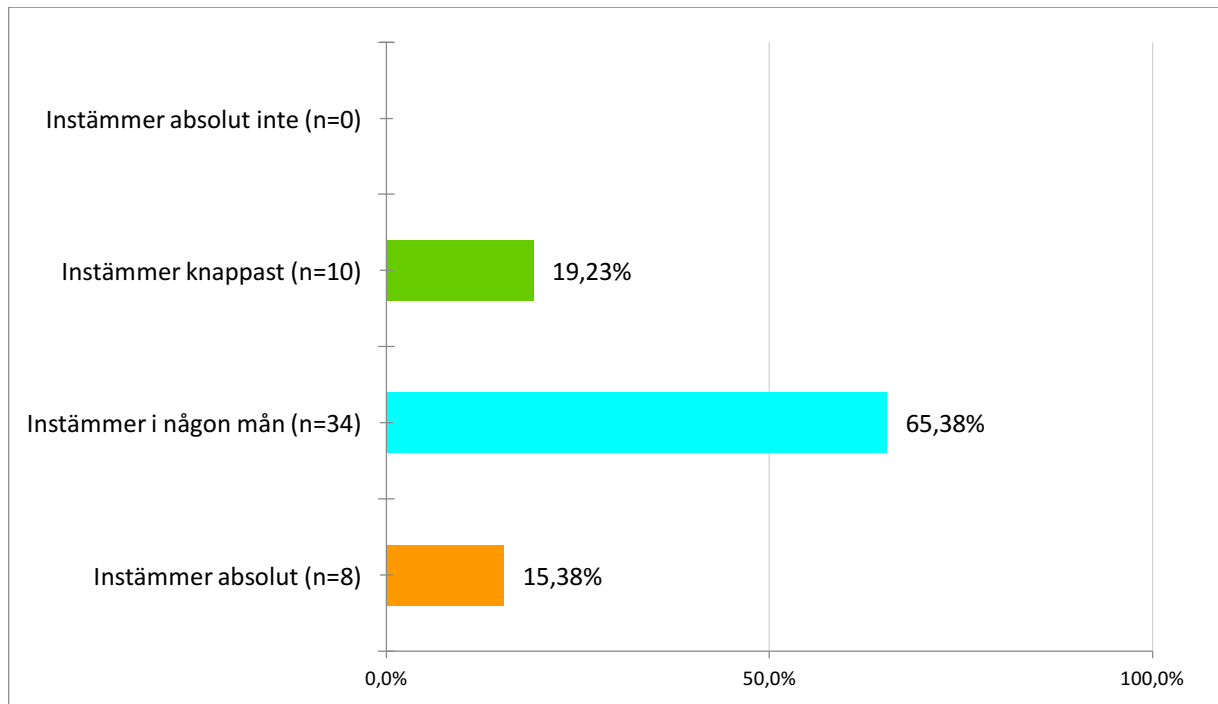


Figur 5: Resultat för deltagarna som individer av att delta i nätverken.

Här kan inte minst noteras att kunskapen om att använda strategier i ett utvecklingsarbete har stärkts, att intresset att samarbeta med forskare har ökat, att kunskapen om hur den strategiska och operativa nivån kan kopplas samman har ökat och att tryggheten som innovations- och förändringsledare har ökat. Dock är det bara fyra svarande som angett att de ändrat sitt arbetssätt som en följd av lärandet i nätverket. Ett par exempel på andra resultat, som anges i fritextsvar, är en starkare insikt om att nätverk är en bra form för lärande och att kontaktnätverket har vuxit.

När det gäller resultat i hemorganisationen var påståendet och instämmandena som följer av Figur 6 nedan.

Utbytet och lärandet inom nätverket har lett till eller bidragit till innovativt utvecklings- och förbättringsarbete i min organisation

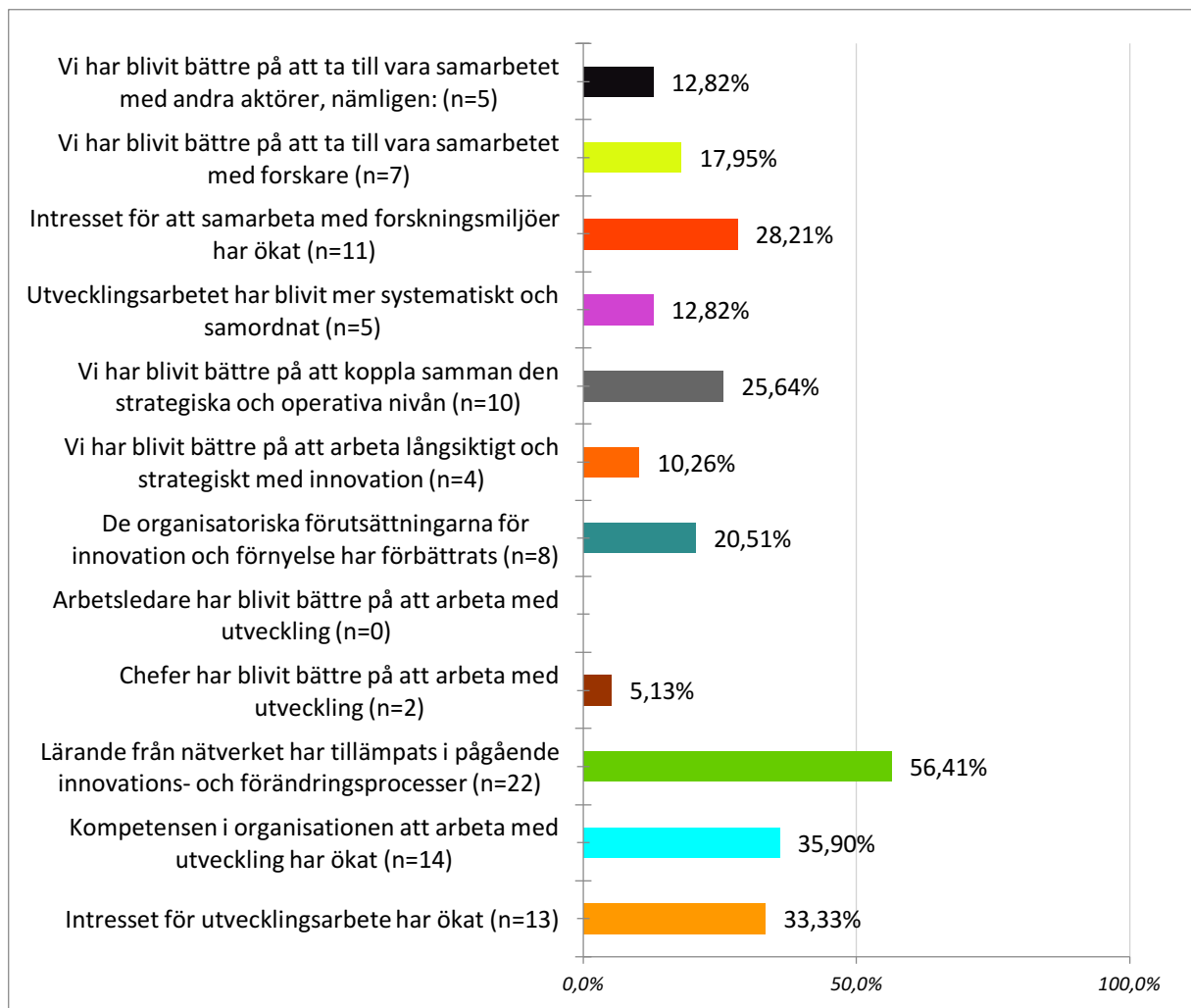


Maxvärde 4.0; Genomsnitt 2.96

Figur 6: Resultat i deltagarnas hemorganisationer från lärandet i nätverken.

När de som instämt i påståendet ombads ange vilka resultat man bedömde har uppnåtts blev resultaten det som redovisas i Figur 7 nedan.

Till dig som instämt på förra frågan, ange vilka resultat du bedömer har uppnåtts i din organisation



Figur 7: Resultat som uppnåtts i hemorganisationen.

Det tydligaste här är att lärandet tillämpats i pågående innovations- och förändringsprocesser, att kompetensen att arbeta med utveckling har ökat liksom intresset för utvecklingsarbete.

Betydligt mer än hälften av de svarande, närmare bestämt 57 procent, uppger att de har genomfört eller planerar konkreta förändringar i arbetssätt och/eller organisation som en följd av lärandet i nätverket. Nätverkandet tycks ha satt fart på ett antal förändringsprocesser och några av de områden som nämns är att utveckla strategier, ledarskap och innovation.

## Framtiden

Så gott som samtliga svarande (alla utom en) vill fortsätta att träffas i ett lärande nätverk för innovativt utvecklings- och förbättringsarbete. På frågan om huruvida man vill fortsätta på samma sätt som hittills eller på något annat sätt är det nära nog jämnt fördelat. I fritextsvaren, där de svarande kan ange vad de vill förändra, finns många idéer och önskemål. Ett återkommande tema är att koppla lärandet i nätverket mer till de utvecklingsprocesser man befinner sig i och få ett kollegialt stöd för dessa. Vidare finns exempelvis tankar om att använda



distansteknik för möten och skapa en webplattform, att utöka nätverket med fler aktörer och mer av kontinuitet i sammansättningen på nätverket, med fördjupning och kollegialt stöd.

I de följande avsnitten görs en analys av nätverken utifrån olika teman.

## Ledning och organisering av nätverken

En viktig fråga är om och hur nätverk kan fungera som arenor för lärande mellan sjukhus och andra aktörer i sjukvården. Resultaten i detta avsnitt presenteras som ett antal slutsatser med åtföljande resonemang.

Nätverk är en svårorganiserad form för samverkan (Holmquist 2010; Axelsson 1996; Svensson m.fl. 2001). Lärande nätverk bygger på frivillighet, engagemang, öppenhet, tillit och jämlika relationer. Deltagarna måste uppleva stimulans, nytta och delaktighet för att engagera sig och avsätta tid för medverkan.

Forskning visar att det krävs planering och en fungerande administration för att nätverksträffarna ska fungera effektivt. Det gäller bl.a. förberedelse, kallelser, samordning, ledning och dokumentation. Ledarskapet i ett nätverk skiljer sig tydligt från det i en formell organisation. Ledaren i ett nätverk har inget formellt mandat – att ta beslut, att styra och att kräva insatser av deltagarna. Det handlar mer om att samordna, stödja och motivera deltagarna till att bidra till den gemensamma läroprocessen. Det är helt avgörande att deltagarna är öppna och redovisar erfarenheter av problem och svårigheter som underlag för det gemensamma lärandet. Det kräver tillit, jämlika relationer och en öppenhet för att lära av andra. Ledaren för nätverket kan verka för att skapa tillit och öppenhet i nätverket, men det handlar också om hur rekrytering av deltagarna sker och under vilka förutsättningar man träffas.

Vilka är erfarenheterna av de studerade nätverken när det gäller organisation och ledning? Min uppföljning visar att nätverken på en praktisk nivå fungerar väl. Det bekräftas av enkätsvaren (se ovan). Det finns en balans mellan styrning av innehållet, men samtidigt en öppenhet för att tillvara deltagarnas önskemål om att ta upp aktuella problem.

”Det har varit en bra balans. Det har funnits en struktur, men vi har kunnat anpassa innehållet efter behov som dykt upp.”

Nätverksträffarna är planerade i dialog med deltagarna. Innehåll och arbetsformer är utprovade sedan tidigare och anpassade till deltagarnas förutsättningar. Det finns en sammanhållande struktur vid mötena, där olika exempel på utvecklingsarbeten redovisas, varvat med presentation från forskare och inslag med gruppdiskussioner. Tider hålls, inlägg görs, diskussioner ges utrymmen och sammanfattningar presenteras. Det finns även utrymme för att fånga upp och diskutera frågor utanför schemat.

”Det har varit proffsig, vilket är viktigt när man åker i väg och avsätter tid. Då vill man ju få ut så mycket som möjligt av dagen.”

Rollen som nätverksledare är viktig för att skapa lärande, öppenhet och delaktighet (Holmquist 2010). Vad krävs av en ledare för ett nätverk och vilken är uppgiften? På den inledande nationella nätverksträffen belystes frågan om rollen om ledarskapet, dvs. om den skulle bygga på expertkunskap eller processkunnande. Den första rollen innebär att ha

expertkunskap inom det område som behandlas i nätverket. Den senare rollen handlar om att vara moderator, ”underlättare” eller ”reseledare”, men utan att ta över ansvar för utveckling och framdrift. Erfarenheterna från de studerade nätverken visar att det inte handlar om ”antingen eller”, utan ”både och”. Nätverksledarna fungerade i båda dessa roller och det finns ingen motsättning i detta dubbla uppdrag. För att klara uppgiften krävs en kompetensbredd som ofta kräver att det finns flera ledare för ett nätverk, vilket har varit fallet i de fem nätverken. Denna form för ett dubbelt ledarskap har starkt underlättats av att det varit två eller tre forskare som medverkat vid nätverksträffarna – ofta med lite olika roller – och ofta från olika lärosäten.

”Det har varit bra att det varit flera forskare med. De har varit tillgängliga och vi har breddat vårt kontaktnät.”

### Forskare som ledare av nätverken

Vad betyder det att det varit forskare, inte konsulter, som har varit ledare för nätverken? Mina data visar genomgående på fördelen med att det är forskare som leder nätverksträffarna. Forskarnas bidrag kan ge en fördjupad analys, lyfta frågor, visa på olika studier och bidra till en gemensam reflektion. Spänningar som finns mellan olika utvecklingsstrategier – t.ex. mellan lean och värdebaserad eller personbaserad vård – kan diskuteras på ett konstruktivt sätt. Diskussionen kan handla om likheter och skillnader, olika utgångspunkter, skilda fokus och begränsningar i tillämpning av dessa strategier. På det sättet undviks en tävlan om vad som fungerar bäst, och i stället kan deltagarna försöka förstå förutsättningar för och begränsningar med olika koncept och strategier.

”Vi har kunnat problematisera, utgå från vår egen kontext och se vilka trender som finns.”

”Forskarna har hjälpt oss att klargöra begrepp. Det gör att vi kan prata samma språk.”

”Vi har fått hjälp att använda teorier. Det är en bra hjälp i vårt eget arbete.”

”Vi är underbeforskade när det gäller utveckling. Vi törstar efter kunskap.”

Intervjuerna visar att forskningsinslaget gör att det kan skapas en kritisk distans och en mindre respektfull inställning till starka trender i organisationsutveckling. Deltagarna lär sig ställa kritiska frågor och diskutera tillämpning av abstrakta modeller i sin egen organisation. En utvecklingsmodell kan på det sättas placeras in i ett sammanhang och bättre förstås. Teori och praktik kan befrukta varandra i en interaktiv lärprocess inom ramen för ett nätverk. Forskarna kan samtidigt få nya uppslag till analyser och fortsatta studier.

När man bjuder in föreläsare till träffarna som ska presentera olika strategier och modeller för utveckling är det viktigt att det finns tid för frågor och gemensam diskussion i nätverket. Man kan säga att forskningsledarna kan ha en ”störande” roll, inte bara en underlättande. I den rollen ingår att ifrågasätta, problematisera och kanske också provocera. I flera av nätverken kommer forskningsledarna från olika universitet, vilket ger en bredd och variation i teorierna.

### Vikten av tillit

Lärande i ett nätverk – särskilt om det ska vara utvecklingsinriktat, kritiskt och kreativt – förutsätter tillit och förtroende mellan deltagarna. Under dessa villkor kan nätverket även få

en socialt stödjande funktion. Det tar ofta tid att skapa ett sådant klimat, men i dessa nätverk har det förvånansvärt snabbt, vilket enkätsvaren bekräftar (se ovan). Det finns flera förklaringar till att ledningen lyckades med detta. Det handlade om en vana att organisera nätverk, etablerade kontakter, val av deltagare och att det fanns en nationell uppbackning från Vinnova.

”Forskarna hade ett förtroendekapital. Vi var vana att jobba med dem.”

”Det fanns ett förtroende, Vi vågade blotta oss och visa på våra misslyckanden.”

”Vi visste att det som sagts stannade inom nätverket. När man arbetar med utveckling är man ofta ensam och behöver ha någon att prata med.”

”Vi var ett gäng likasinnade som vågade tycka olika.”

”Man får stöd och stimulans när man får träffa andra. Man får idéer och uppslag.”

”Vi har börjat lyfta på stenarna.”

## Organisering

Ledningen av nätverken har alltså fungerat väl, men ledning förutsätter en organisering som innefattar tid, resurser, organisatoriskt stöd, kontinuitet, trovärdighet m.m. Ett ensidigt fokus på ledaren av ett nätverk ger fel signaler (Svensson & Nilsson 2008). I samtliga fem nätverk har det varit ett kollektivt ledarskap med goda förutsättningar i den egna akademiska miljön. Samtliga forskningsmiljöer har sedan tidigare etablerade relationer till de deltagande organisationerna i sjukvården. Dessa organisationer är alltså vana att samarbeta med forskare i utvecklings- och i forskningsprojekt och forskarna är vana att arbeta utåtriktat och interaktivt.

Det finns dessutom – och detta tycks vara en nyckelfaktor – en gemensam och sammanhållande organisation av något slag i botten på samverkan. Man kan tala om en sorts intermediär mellan akademien och olika organisationer i sjukvården. Det kunde vara i form av en stiftelse, en förening eller någon form av etablerat samverkanssystem mellan akademien och sjukvården. På det sättet har det funnits en neutral arena med hög legitimitet för gemensamt lärande.

Forskningen har visat att den här typen av intermediärer är viktiga för att underlätta lärande och utveckling mellan organisationer (Svensson & Nilsson 2008). Man kan tala om en form av partnerskap, dvs. en samverkan för gemensam nytta. Uppstarten av nätverken bekräftar denna bild av en existerande samverkan. Med en sammanhållande organisation i ryggen kunde nätverken snabbt rekrytera organisationer, komma igång tidigt och få till stånd träffar med kort varsel. Förankringen av nätverken i en gemensam organisation torde också underlätta vidareutveckling och spridning av resultaten i ett senare skede. Nya utvecklingsprojekt planerades i några av nätverken.

”Vi har ett löpande samarbete med forskarna. Vi ingår i ett samarbete. De gör uppdrag åt oss som handlar om utvärdering och annat.”

Samtidigt visar erfarenheterna från alla nätverken på svårigheten att skapa lärprocesser i komplexa och svårstyrda verksamheter. De som deltagit i nätverken har lärt sig mycket för egen del, men det har varit svårt att överföra och använda lärandet i utvecklingsarbetet.

## En diskussion om effekter

I utlysningen från Vinnova uttrycks en ambition att nätverken ska leda till förändringar i hemorganisationerna. För att förstå vad dessa förändringar kan innebära kan vi utgå från en enkel programlogik. Den kan formuleras i följande steg:

- 1) Aktiviteter genomförs inom ramen för ett lärande nätverk
- 2) De får ett utfall – hur många som närvarar och deltar i en nätverksträff eller en utbildning
- 3) Ett kortsiktigt resultat uppnås – t.ex. att deltagare lär sig något och kanske använder kunskaperna i sitt arbete; en ny metod införs på en avdelning: olika praktiska lösningar prövas på olika håll
- 4) Långsiktiga effekter uppnås – resultaten blir integrerade i befintliga system och strukturer; organisationskulturen påverkas; en mer lärande organisation utvecklas; nya samverkansformer etableras mer långsiktigt.

Forskning visar att olika utvecklingsarbeten – särskilt i form av projekt – sällan leder till långsiktiga effekter i verksamheten. Förändringen stannar ofta vid att aktiviteter genomförs (mäts och dokumenteras) och/eller att kortsiktiga resultat uppnås (individer lär sig något, men får inte tillämpa det i sitt arbete; en ny metod införs tillfälligt men faller snart i glömska).

Det är alltså svårt att åstadkomma långsiktiga effekter av utvecklingsinsatser och interventioner, och frågan är därför hur nätverkssatsningen ska studeras mot denna bakgrund. Vilka effekter är det rimligt att förvänta sig efter en kort tid och ett antal nätverksmöten med ett begränsat antal deltagare från stora organisationer? Läger man ribban alltför högt, kan det visa sig att den samlade bedömningen av satsningen blir alltför negativ. Det är därför viktigt att ha en modell för olika typer av effekter och indikatorer på dessa effekter. Utgångspunkter är att effekter är något som skapa på lång sikt, att de är kopplade till ett system av samverkande delar i en organisation samt en förståelse av att investeringar i utveckling och lärande innebär kostnader på kort sig, men kan ge vinster på lång sikt.

Följande distinktioner kan vara användbara för att tydliggöra vad effekter i hemorganisationerna kan vara:

- Effekter på individnivån respektive på organisations- eller verksamhetsnivån. I det förra fallet kan lärandet studeras i en process med ökad kvalitet – från fakta och ny kunskap till att nya insikter och perspektiv skapas. I det senare fallet kan det handla om nya arbetssätt, ändrade rutiner, annan form av samverkan, påverkan på ledarskapet eller i valet av strategier
- Effekter ”på vägen” mot en verksamhetsförändring – i form av ökad förändringskompetens i en organisation och en bättre omvärldsbevakning – men som ännu inte slagit igenom i nya arbetssätt eller värde för patienterna. Här kan det handla om att ett sjukhus eller en region bättre kan stå upp för en egen kunskapsutveckling,

något som gör att man blir mindre känslig för trender och mindre beroende av konsulter.

- Nya samverkansformer – t.ex. med akademien eller med andra sjukhus – något som på sikt kan stärka utvecklingsarbetet genom ett bättre system för lärande
- Effekter i en avgränsad del i en verksamhet (i form av piloter eller experiment), men som inte har spridit sig i organisationen.

Kan man se några effekter av nätverken eller stannar det vi aktiviteter, utfall och kortsiktiga resultat? Det är svårt att med säkerhet uttala sig om effekter av ett begränsat antal nätverksträffar som har pågått mindre än ett år. Intervjuer, enkäten och samtal visar ändå att det är möjligt att utläsa effekter, framförallt på individnivån.

Deltagarna har fått ny kunskap och en ökad förståelse. Den kommer bl.a. till uttryck som en förmåga till reflektion och kritisk analys på en individuell nivå.

”Jag har fått fördjupade kunskaper, har fått en vidgad horisont.” (Utvecklare)

”Vårt tänk har utmanats. Jag ser saker på ett nytt sätt.” (Utvecklare)

”Vi kan lättare förhålla oss till olika trender. Man känner sig säkrare.” (Ledning)

”Vi har bollat utmaningar. Jag känner att jag är på rätt spår.” (Läkare)

”Vi har lärt oss att det mer handlar om en inställning än en metod.” (Utvecklare)

Frågan är om deltagarna också blivit bättre på att göra saker, dvs. om de fått en högre kompetens. Flera av de intervjuade menade att så var fallet, men de hade lite svårt att närmare beskriva hur denna kompetens kom till uttryck i deras arbete.

”Jag känner att jag är en bättre projektledare nu. Jag är säkrare och vågar ta mer initiativ nu.” (Utvecklare)

”Jag har blivit bättre på dokumentation.” (Utvecklare)

”Jag är bättre på att hantera dilemman och att delegera saker.” (Utvecklare)

Kan man se några effekter på grupp- eller avdelningsnivå av lärandet i nätverken? Det är betydligt svårare, men det finns några citat som visar på detta.

”Vi har fått en samsyn i min utvecklingsgrupp. Jag återkopplar till mina kollegor.” (Utvecklare)

”Vi tar kontakter utåt nu, gör studiebesök med de från nätverket.” (Utvecklare)

”Vi har insett att vi som utvecklare måste jobba på ett annat sätt, facilitera och stödja, inte ta över ansvaret från linjen.” (Utvecklingschef)

Undantagsvis går det också att spåra vissa effekter på högre nivåer i organisationen.

”Vi jobbar på ett annat sätt med verksamhetsplaner och strategier.” (Ledning)

”Det finns en ökad insikt om vikten av att ledningen måste engagera sig mer i utvecklingsfrågor och avsätta tid för det. Vi ska fortsätta med träffar.” (Ledning)

Hur ska man bedöma effekterna som redovisats ovan? De har främst gällat kunskap, förståelse och insikter på en individuell nivå, men det är svårare att visa på effekter i

verksamheten och organisationen. Det är inte överraskande utan förväntat. För att förklara detta utfall ska vi titta närmare på hur lärandet och handling kopplats samman.

## Att varva handling och reflektion

Nätverk har en begränsning om fokus för mycket ligger på individers lärande där kopplingen till handling i den egna organisationen är svag. Nätverk blir då mer en form av individuell kompetensutveckling. Forskning visar att lärandet i nätverk gynnas av en återkommande växling mellan handling och reflektion (Holmquist 2010). Deltagarna lär något, prövar det i den egna organisationen och reflekterar senare över utfallet i nätverket.

De flesta intervjuade anser att det funnits en balans mellan teori och praktik på nätverksmöten. Teorin har uppskattats som en ram för orientering och för att ge sammanhang i en komplex verksamhet med olika intressen. Det finns ändå en önskan hos flera om att stärka den praktiska delen på nätverksmötena.

”Det kunde kanske bli mer konkret, att vi kunde testa lite olika saker och sen diskutera utfallet.” (Läkare)

”Vi skulle nog vara tydligare med vad vi vill åstadkomma, att det finns en tydlig output, vad förväntas jag göra annorlunda.” (Utvecklare)

”Det vore intressant att utgå från specifika frågor.” (Ledningen)

Ska man få med chefer och ledning i lärande nätverk krävs kanske ett annat fokus för nätverken. Forskningen ger stöd för ett mer strukturerat arbetssätt, särskilt när det gäller personer som har begränsad tid för medverkan. Olika studier visar på värdet av mer handlingsorienterade nätverk, där lärdomarna från nätverken prövas mellan träffarna (Svensson och Jakobsson 2001). Erfarenheterna av gjorda förändringar diskuteras och analyseras gemensamt i nätverken.

Småföretag har ofta utvecklats genom olika nätverkssamarbeten, där handling och reflektion varvas. Deltagarna prövar saker i sin verksamhet och diskuterar utfallet av dessa i nätverken. I stora och hierarkiska organisationer är det svårare att få till ett sådant samspel mellan handling och reflektion. På det sättet är inte de studerade nätverken idealiska, eftersom handling släpar efter och därmed försvåras en integrerad lär- och utvecklingsprocess. I stora organisationer handlar det om att göra strategier och att planera insatser för att på sikt få till en förändring. Tidsperspektivet på en förändring är längre och effekterna är svåra att utläsa inom ramen för ett projekt – speciellt i en komplex sjukvårdskontext där effekterna, negativa och positiva, kan uppstå i helt andra delar av systemet. Det blir svårare att återkoppla och lära av en sådan förändringsprocess.

Två av de fem nätverken har mer varit inriktade på ledningsnivån. Intervjuerna visar tydligt att deltagarna i dessa nätverk starkare betonar den praktiska och omedelbara nyttan med sitt deltagande. Ett av nätverken kom att avbrytas (se kapitel 6), medan det andra genomfördes som planerat (se kapitel 6).

Det är inte rimligt att kräva att ett antal nätverksträffar leder till en hållbar utveckling i stora sjukhus. En viktig fråga är vilka mekanismer som kan ge effekter i hemorganisationerna. När

kan olika ”pusselbitar” kopplas samman som leder till långsiktiga effekter – för patienter, personal och ledning? En central utgångspunkt för analysen av effekterna är hur väl arbetet i nätverken kopplar till de förändringar som pågår i hemorganisationerna. Upplevs lärandet i nätverken som relevant och användbart för det egna utvecklingsarbetet? Lärandet kan ge stöd för och bekräfta det som görs i den egna organisationen, men det kan också ifrågasätta och radikalt förändra de satsningar som pågår.

I dialogen med ledarna för nätverken har det framkommit exempel och tankar på metoder och arbetssätt i nätverken som kan underlätta mer långsiktiga effekter i hemorganisationerna, bl.a. följande:

- Det ska alltid finnas två personer från en verksamhet på nätverksmötena för att man efteråt ska kunna diskutera och bättre ta hand om resultatet av lärandet
- Att deltagarna har ”hemuppgifter” – alltså ett arbete mellan träffarna som ska redovisas på träffarna
- Att deltagarna har med sig ett problem eller en frågeställning till nätverken, och att de kan styra innehållet i träffarna så att det blir relevant för det egna arbetet
- Sammansättningen och valet av deltagare – en blandning av utvecklings- och linjeansvariga samt personal. Här finns det möjligheter att se på skillnader i sammansättningen mellan nätverken och att lära av eventuella skillnader. Vissa nätverk har deltagare i en mer strategisk position, medan andra mer har fokus på en mellannivå i organisationen

Punkterna ovan kan ses som praktiska slutsatser av en samverkan mellan forskare och sjukvårdens organisationer i nätverksform. I utlysningen fanns resonemang som pekade i denna riktningen, men de var inte så konkreta.

## Olika teman – en hållbar utveckling av sjukvården

Fyra nationella träffar organiserades för ledarna för de fem nätverken i Vinnovas regi. Tre av dessa träffar ägnades åt att analysera arbetet i de olika nätverken. De olika forskargrupperna som ansvarade för nätverken gjorde reflektioner och analyser utifrån olika teman. Varje forskargrupp gjorde även skriftliga presentationer som senare bearbetades inför publicering (se kapitel 2–6). I detta kapitel presenteras en del resonemang och slutsatser som bygger på intervjuer och observation, på forskarnas egna presentationer samt på de gemensamma diskussionerna vid de nationella nätverksträffarna. Data från intervjuer med nätverksdeltagare presenteras och kommenteras. De slutsatser som dras bygger på generella resonemang och är inte direkt kopplade till de enskilda nätverken.

Kapitlet utgår från följande fem teman:

- Om komplexitet och samarbetsforskning
- Att skapa en mottaglighet för lärande och forskarsamverken i sjukvårdens organisationer
- Att organisera för ett hållbart utvecklingsarbete som en förlängning av gjorda satsningar
- Att förena den strategiska och operativa nivån
- Att gå från isolerade öar till helheter



## Om komplexitet och samarbetsforskning

Samtliga nätverk har betonat att sjukvården är en komplex verksamhet med olika intressen som måste balanseras för att ett utvecklingsarbete ska bli framgångsrikt. Komplexiteten ger forskningen en möjlighet att samverka kring ett hållbart utvecklingsarbete. I detta tema utgår vi från det bidrag som forskargruppen för det Västsvenska nätverket har lämnat (se kapitel 2).

Komplexitet har att göra med ökande krav i sjukvården som följd av ett ökat vårdbehov, nya behandlingsmetoder, mer aktiva och krävande patienter och samtidigt krav på effektiviseringar och besparingar. Det finns olika intressenter – personal (läkare, sköterskor, utvecklare m.fl.), patienter, chefer och politiker – med skilda logiker och förhållningssätt till utveckling. I en komplex verksamhet är det svårt att hitta enkla lösningar och färdiga modeller som fungerar i skilda kontexter. I stället för att leta efter optimala lösningar handlar det om att hantera dilemman, motsägelser och paradoxer för att balansera och integrera olika logiker utifrån ett helhetsperspektiv på verksamheten. För att förstå förutsättningarna för förändring inom vården behöver vi alltså kunna förstå och beskriva vårdens samtliga logiker. Ett hållbart utvecklingsarbete kräver med nödvändighet reflektion och analys. I en sådan komplex och motsägelsefull situation blir det naturligt för sjukvården att utveckla ett samarbete med forskare för att stärka innovation och förnyelse i ett långsiktigt perspektiv.

”Ibland kan det vara farligt med för mycket handling. Det finns ett överskott av lösningar... Vi ska coacha ledare att vara utvecklingsledare. Det är farligt om linjechefer inte hinner tänka långsiktigt.” (Forskare och ledare för nätverket)

På frågan kring synen på värdet av forskning som grund för hållbar utvecklingsarbete menar deltagarna att ”Vi är nyfikna och vill ta del av forskningsresultat, men vi köper dem inte rakt av. Vi vill diskutera dem och se hur vi kan använda dem i vår verksamhet.” (Sjukhuschef)

I samtliga fem nätverk finns sedan länge etablerade långsiktiga samarbeten mellan olika forskargrupper och sjukvården. Samarbetet har skapat tillit och förtroende och utvecklat en ansvarsfördelning som visat sig fungera väl för att hantera frågor om komplexitet och olika intressen. Forskarna har dels haft en sakkompetens inom området ledning och organisation av utvecklingsarbete, dels haft en förmåga till interaktivitet och att åstadkomma ett gemensamt lärande med olika intressenter i sjukvården. Denna etablerade samverkan mellan olika forskningsmiljöer och sjukvårdens organisationer kan ses som en viktig förklaring till det lyckade utfallet av nätverksträffarna och initiativet med lärande nätverk. Det är en slutsats – om betydelsen av etablerade och långsiktiga relationer – som kan dras inför liknande satsningar i framtiden.

En samverkan mellan akademien och sjukvårdens organisationer är dock komplicerad och svår att etablera. För att illustrera hur en framgångsrik samarbetsforskning kan byggas upp väljer vi exemplet från det Västsvenska nätverket som denna tematiska beskrivning bygger på. Utgångspunkten var här att skapa möjligheter för samarbetsforskning (collaborative research). Det är en aktionsinriktad forskningsansats med det uttryckliga syftet att både generera vetenskaplig kunskap och att bidra till förändring i studerade organisationer.



Processen är viktig för att förstå utfallet av samverkan. En inledande kontakt togs från ett sjukhus med Chalmers 2004 för att få till en utbildning i kvalitet och förbättringskunskap. En 30 hp-utbildning togs fram gemensamt och den har nu genomförts i sex omgångar. Ytterligare riktade kurser har genomförts för bland annat chefer, ST läkare och kontaktsjuksköterskor. Deltagarna i de olika i 30-poängsutbildningen har själva valt att organisera sig i nätverket för att träffas ett par gånger per år efter varje utbildningsomgång. Det var ett sätt att fortsätta lärandet och att skapa ett forum för kollegialt stöd i det lokala utvecklingsarbetet. På det sättet kopplades alltså utbildning och utveckling samman. Chalmers arrangerar ”nätverk för nätverken” varje år – vid namn Improvement Update. CHI (Centre for Healthcare Improvement vid Chalmers) är den sammanhållande organisationen för utbildning, stöd till nätverken och forskning inom sjukvårdens organisationer. För att möta möjligheterna i Vinnovas innovationssatsning har CHI, CBI (Center for Business Innovation) på Chalmers tekniska högskola tillsammans med Institutionen för företagande och lärande vid Högskolan i Skövde planerat och genomfört det västsvenska nätverkets fem nätverksträffar

Till det Vinnovafinansierade nätverket valde forskarna deltagare från de tidigare nätverken som hade byggts upp runt tidigare utbildningsomgångar. De som erbjöds att delta var intresserade och drivande personer som hade genomfört någon spännande förändring i sin organisation och som var beredda att ingå i regionalt nätverk med forskarstöd. På det sättet kom nätverket att bestå av erfarna och teoretiskt nyfikna deltagare från olika organisationer där det fanns ett innovationsklimat och en vilja att lära av andra. Det var alltid fler än en person från varje organisation. Syftet var att göra det lättare att överföra kunskaperna från nätverket till den egna organisationen. Detta var ett krav i utlysningen, men i framtiden kan kravet skärpas när det gäller positioner och mandat för de som representerar en organisation.

Nätverket designades tillsammans med och för olika sjukvårdsorganisationer i Västra Götalandsregionen och region Halland. En gemensam nämnare var att alla bedrev vård av patienter med komplexa vårdbehov. Fokus i nätverket blev därmed vårdformer som är svåra att enkelt kartlägga, göra tydliga beskrivningar av och överföra till andra vårdaktörer. Fem nätverksträffar genomfördes, de flesta som ”lunch-till-lunch”-möten. Syftet med detta arrangemang var att skapa möjligheter till (spontan och självorganiserande) reflektion i direkt anslutning till träffarna. Mellan tillfällena fick deltagarna till uppgift att reflektera över och att skriva om egna upplevelser på det tema som behandlats. Till nätverket har man knutit följeforskning och även ett kandidatarbete som genomfördes av studenter från Industriell ekonomi på Chalmers högskola.

I fallstudien (kapitel 2) lyfter författarna fram några viktiga förutsättningar för att en samverkan mellan forskare och deltagare ska bidra till ett hållbart utvecklingsarbete (delvis utdrag ur kapitel 2):

1. Ett *långsiktigt partnerskap* som skapar förutsättningar för ett ömsesidigt förtroende och en ömsesidig respekt
2. Den *framväxande* karaktären på forskningen där de forskningsproblem som adresseras inte är formulerade på förhand, vare sig av forskarna eller av deltagarna,

utan växer fram genom gjorda erfarenheter. Forskningen drivs framåt av s. k. intermediära teorier

3. *Skapandet av handlingsbar kunskap* (actionable knowledge). Handlingsbar kunskap är sådan kunskap som kan ligga till grund för förändring och agerande i organisationer och som samtidigt kan utgöra utgångspunkten för att generera teori.
4. Det har varit ett *forskarstött* nätverk. Forskare har drivit nätverket och tagit huvudansvaret för att det skett ett samskapande av kunskap. Det har möjliggjort en hög abstraktionsnivå, men utan att man förlorat det rent praktiska utbytet mellan deltagarna i nätverket. Samtliga lärträffar har präglats av att man växlat mellan olika abstraktionsnivåer.
5. Huvudtanken har varit att *stödja deltagarnas förmåga* att arbeta med innovation, det har alltså inte i detta inledande skede handlat om ett utvecklingsarbete i enskilda projekt eller organisationer. Stödet syftar till att utveckla kunskap om innovationsarbetets betingelser, framförallt en förståelse för vårdsektorns komplexitet. Fokus har varit på aktiv reflektion och att utveckla förhållningssätt, snarare än att lära in recept på ”hur man gör”.

Fallstudien visar på ett intressant exempel på hur samverkan mellan forskning och sjukvårdens verksamheter kan organiseras. Utbildning, utveckling och forskning kopplas samman på ett sammanhållet sätt, där olika delar kompletterar varandra. Fokus har varit på lärande och att skapa en innovativ förmåga, inte kortsiktiga lösningar. Samverkan har karaktären av ett partnerskap, där organisationer samarbetar långsiktigt och kompletterar varandra. Nätverken, utbildningarna och forskningsprojekten blir speciella och tidsbestämda former för samarbeten inom ramen för partnerskapet.

Deltagarna har upplevt nätverken som berikande och kunskapshöjande – både när det gäller teoretisk förståelse och för att få tillgång till praktiska erfarenheter. Från Halland har tre personer deltagit från olika nivåer i organisationen, vilket har bidragit till ett vertikalt lärande i den organisationen. Västra Götalandsregionen är med som samverkanspartner, men det finns ingen tydlig koppling mellan nätverket till det strategiska arbetet på regionnivån. I intervjuerna framkom en tydlig spänning mellan det lokala utvecklingsarbetet och de övergripande strategierna på regional nivå. Men detta var inget specifikt för den regionen.

### Om mottaglighet

Analysen av mottaglighet bygger på en systemsyn, där olika delar i en organisation måste samverka för att reella och långsiktiga förändringar ska komma till stånd. Olika förändringar är samtidigt och utvecklas i en öppen process i relation till omgivningen. En idé är ingenting om den inte tas emot och integreras i en organisation.

Mottagligheten för utveckling och innovation försvåras av olika hinder eller motstånd – bl.a. när det gäller ekonomi och ersättning, regler och lagar, organisation och styrning, teknik och IT, professionella normer och kulturer, kompetens och lärande (se kapitel 3).

Mottagligheten för en idé, teknik eller förändring i en organisation kan relatera till frågan om att vilja, kunna och duga samt strategier för att påverka dessa faktorer. Om personalen inte

*vill*, dvs. saknar motivation, krävs en dialog som ger argument och som bygger på förtroende. Om man inte *kan* genomföra en förändring på grund av att regler och system förhindrar detta, så krävs stöd för att påverka och hantera hindren. Om man i en organisation uppfattar att en förändring inte *duger*, dvs. inte är tillräckligt bra, så krävs en förmåga att utveckla och förbättra tjänsten.

I gruppdiskussionen på den nationella nätverksträffen diskuterades temat mottaglighet. En fråga gällde om hinder kan ses som mer generiska, dvs. allmängiltiga, och att de därmed kan fungera bättre än lösningar enligt ”best practice”. De senare har stora begränsningar genom att de är lokala och därmed svåra att överföra till olika kontexter.

Ett generellt problem med mottagligheten har att göra med den låga prioriteringen av frågor om utveckling och innovation inom sjukvården. Det är inte något som prioriteras, särskilt inte i tider av besparingar och omorganisationer. Tidsperspektivet är dessutom kort. En avgörande fråga är att få med de stora professionerna i utvecklingsarbetet.

Ett sätt att öka mottagligheten i en organisation är att se till att det finns flera deltagare från samma organisation med på nätverksmötena, vilket stämmer med erfarenheterna från andra nätverk. Deltagare kan ta med sig kollegor vid olika tillfällen. På så sätt kan en ”kritisk massa” för utveckling skapas. Det stora problemet är dock återkopplingen från läroprocesserna, där det oftast saknas system för att nå fram till chefer och ledningen. Om deltagare från samma organisation har deltagare på olika nivåer på nätverksmötena underlättas återkopplingen. Det har dock visat sig svårt att få till stånd en sådan vertikal medverkan från en organisation i nätverken. Det är särskilt svårt att få ledningen att återkommande delta i nätverksmöten (se vidare kapitel 5 och 6). Det är ett problem som nätverken har svårt att hantera. Det saknas ofta en tradition av aktivt ägarskap bland deltagande organisationer i utvecklingsprojekt.

Ett annat sätt att öka mottagligheten i en organisation är att ”göra verkstad” mellan träffarna, vilket också var ett krav i utlysningen. Olika nivåer i organisationer behöver involveras i ett konkret utvecklingsarbete. Vissa nätverk har försökt med hemuppgifter och telefonmöten mellan nätverksträffarna.

Ett grundläggande problem med mottagligheten är att vårdutvecklare och projektledare finns ”vid sidan av” linjeorganisationen. De känner sig ofta ensamma och saknar många gånger ett aktivt stöd från chefer och ledning i linjeorganisationen. Det är en generell slutsats från liknande projekt. Nätverken är ändå viktiga för deltagarna – för reflektion, kollegialt stöd och analys. Deltagandet i nätverken kan höja självkänslan och stärka motivationen för de som arbetar med utveckling.

Vad kan man då dra för slutsatser om mottagligheten i organisationerna kopplat till lärandet i nätverken? Jo, att mottagligheten innebär ett stort problem för att lärandet i nätverken ska leda till långsiktiga effekter i verksamheten. Ett grundläggande problem är att utvecklingsfrågor sällan är prioriterade – varken på en strategisk nivå eller i linjeorganisationen. Ett exempel som nämndes var en sammanslagning av tre ortopedkliniker, och förväntningarna var då att förändringen skulle fungera från dag 1 utan några särskilda stödinsatser. Det gjorde den naturligtvis inte, vilket ledde till stora problem för patienter och personal. Om förändringen i stället hade setts som en lär- och utvecklingsprocess, som hade fått kosta pengar och ta tid, så hade stora problem kunnat undvikas.

Nätverksdeltagarna försöker på olika sätt återkoppla erfarenheterna till den egna organisationen. Det sker genom dialog med kollegor, redovisning till chefer och inom ramen för det utvecklingsarbete som redan sker i organisationen. Men intervjuerna med nätverksdeltagarna visar att ansvaret för återkopplingen ligger hos dem själva. Det finns ingen direkt efterfrågan på vad de lärt sig och ingen systematik i återkopplingen. Det gör att praktisk erfarenhet och resultat från forskningen inte tas till vara. En slutsats är att en finansiär bör ställa tydligare krav om återkoppling i en utlysning.

”Det finns ingen vana att ta emot erfarenheter. Ansvaret ligger hos en själv. Det finns inga rutiner. Men man tar ju upp det i de arbetsgrupper och projekt man ingår i.” (Utvecklare)

En viktig slutsats för framtiden är därför att skapa en bättre beredskap för mottaglighet i samband med att nya nätverk bildas. Det kan innebära överenskommelser om ansvar, en tydlighet i rapportering och tillträde till olika utvecklingsfora. Finansiärer av ett utvecklingsarbete kan ställa tydligare krav i dessa avseenden, men formerna för mottaglighet måste kunna variera och bli en del av det gemensamma lärandet mellan och inom nätverken.

### Att organisera för hållbar utveckling

Det här temat bygger på ett försök att organisera för ett hållbart utvecklingsarbete med inslag av utbildning av coacher och chefer samt användning av kvalitetsregister.

Även i det här fallet handlar det om ett forskarstött nätverk där målgruppen är seniorcoacher. De som genomgått utbildning i coachning (totalt ett 80-tal) och ledarskap (ett 40-tal) inbjuds att delta i nätverksträffar för att ta del av forskning och för att utbyta erfarenheter. Cirka 25 personer deltog i genomsnitt på nätverksträffarna. Nätverket ska bidra till fortsatt kunskapsutveckling och erfarenhetsutbyte och på det sättet bidra till att stödja förbättringsarbete på de deltagande sjukhusen.

QRC (Kvalitetsregistercentrum) är den drivande, sammanhållande och samordnande intermediären i utvecklingsarbetet.<sup>2</sup> Sjukhusen finns huvudsakligen i Stockholmsregionen. Ambitionen har hela tiden varit att gå vidare med de olika delarna i utvecklingsarbetet för att göra det mer hållbart. Nya coacher och chefer utbildas och fler organisationer tillkommer, även utanför Stockholmsregionen.

Temat som presenterades på den nationella nätverksträffen handlade om hur man kan hantera en växande utvecklingsorganisation – med allt fler individer, organisationer och regioner inblandade. Förslaget är att skapa noder på olika sjukhus. Ansvaret för lärandet och samarbetet i nätverket ska ligga på noderna. QRC får en mer samordnande, men mindre drivande, roll i framtiden. En central uppgift för noderna är att sprida lärandet från nätverken i den egna organisationen. Ambitionen är att nätverket för seniorcoacher och chefer ska bli mer självgående. Den interna legitimiteten för nätverken kan bli starkare genom en tydligare förankring på respektive sjukhus, vilket också kan leda till att lärandet tar en tydligare utgångspunkt i lokala utvecklingsbehov.

---

<sup>2</sup> QRC arbetar på uppdrag av Stockholms läns landsting (SLL), Karolinska Institutet (KI) och Beslutsgruppen för Nationella kvalitetsregister. Forskarna som ansvarar för nätverket kommer både från QRC och KI.

En slutsats av diskussionen på den nationella nätverksträffen är vikten av ett externt stöd, framförallt för att kunna vidareutveckla arbetet och för att öka möjligheten till ett samarbete med forskare. En extern finansiering underlättar även möjligheten att utvärdera nätverksarbetet.

Flera av forskarna i de fem nätverken efterfrågar ett nationellt nätverk för utveckling och innovation. Idéer presenterades för att vidareutveckla det nationella nätverk som finns idag. Jämförelser gjordes med Lean Forum och Projektakademien som inspirerande modeller. Dessa nätverksorganisationer fungerar som stöd, skapar lärandearenor och är aktörer i den offentliga debatten.

På den nationella nätverksträffen diskuterades de erfarenheter och tankar som redovisats ovan. Många tyckte att den strategi som presenterades, där ambitionen är att skapa ett mer långsiktigt och hållbart utvecklingsarbete, var intressant. Det speciella med strategin är försöket att skapa en självgenererande utvecklingsprocess. I den ingår utbildning av nya coacher och chefer, och dessa ingår senare i det växande nätverket för seniorcoacher.

Man kan säga att nätverket för seniorcoacher fungerar som ett sorts alumninätverk, dvs. en grupp av intresserade tidigare ”studenter” fortsätter träffas för lära och dela med sig av erfarenheter och kunskaper. Kopplingen mellan chefer och coacher är central för att få saker att hända på sjukhusen. Tanken är att chefer ska arbeta mer strategiskt och coacher mer operativt i utvecklingsfrågor. Med noderna skapas en tydligare struktur och större delaktighet på sjukhusen och nya nätverk kan skapas efter hand. Analogin för att skapa en hållbar utveckling utgår från svampar som sprider sig via mycel – långsamt, men vitt förgrenat i olika riktningar. Utvecklingsarbetet ses som en sorts rörelse med en ständig uppskalning som mål – både av antalet individer och av organisationer. Nätverksformen är grundläggande i strategin och ett komplement till den traditionella hierarkin som inte riktigt passar för lärande och utveckling.

Kvalitetsregistren är viktiga inslag i strategin. De gör det möjligt att organisera ett evidensbaserat kvalitetsarbete. Kopplingen till en nationell satsning på detta område är intressant och ger legitimitet åt utvecklingsarbetet.

Vad visar intervjuerna med nätverksdeltagarna? Deltagarna är på det hela taget nöjda med innehåll och arbetsformer på nätverksmötena. Att det är ett stort bortfall ses inte som något egentligt problem. Deltagarna uppfattar att det finns en ambitiös strategi med olika delar i arbetet och att de hänger samman. Strategin uppfattas som intressant och trovärdig, men intervjuerna visar samtidigt på en rad problem med genomförandet. Stödet för vissa coacher brister från chefer och det saknas ofta tid för att uppgiften. Nätverket blir ett sätt att ändå upprätthålla intresse, kunskaper och kontakter.

”Nätverket skulle ha lyft mer om det funnits en commitment från ledningen.” (Utvecklare)

Ledningens passivitet i utvecklingsfrågor kom även fram i intervjuerna under detta tema, vilket är ett återkommande fenomen i flera av projekten. Rollen som seniorcoach är otydlig och innebär egentligen enbart ett erbjudande om att få delta i ett antal nätverksträffar. Arbetet med register upplevs som viktigt och användbart, men skillnaderna är stora när det gäller den praktiska användningen. Det avgörande är att det sker en snabb återkoppling från data i

kvalitetsregistren. Det är först då som registren blir levande dokument och kan bli en naturlig del i en lär- och utvecklingsprocess på sjukhusen.

### Att koppla samman den operativa och strategiska nivån

I de olika teman som redovisats och i intervjuer har en faktor för ett hållbart utvecklingsarbete betonats, nämligen vikten av att koppla samman den operativa och strategiska nivån. En avgörande svårighet gäller att involvera sjukhusledningen som aktiva ägare av utvecklingsarbetet. Detta tema bygger på ett försök som gjorts i ett av nätverken att skapa ett lärande mellan ledningen för fyra sjukhus och utvecklingsledning i de tre regioner som är kopplade till dem.

Det uttalade syftet med nätverksträffarna var att, från ledningens sida, bättre hantera de glapp som finns mellan operativa och strategiska nivåer. Deltagarna var sjukhuschefer, utvecklingschefer eller chefer i regionerna. Olika styrningspraktiker som observerats vid sjukhusen presenterades av forskarna och diskuterades i gruppen.

Fyra nätverksträffar var planerade med följande innehåll:

- Olika styrningsprinciper och hur dessa kunde variera mellan sjukhusen
- Styrningspraktiker och särskilt glappet mellan olika nivåer behandlades
- Styrning och uppföljning av nyckeltal i teori och praktik
- Vad innebär praktisknära ledningsfokus? Vilken roll har förändringsledare och operativa chefer när ledningen har svårt att avsätta tid för utvecklingsfrågor?

Två träffar genomfördes som planerat, men den tredje träffen ställdes in på grund av svårigheter att hitta en gemensam tid. I stället gjorde projektledningen en mittutvärdering för att följa upp motiv, hinder och förutsättningar. Avsikten var att göra nätverket mer relevant för deltagarna. Då tidsramen var knapp genomfördes istället träffar för utvecklingsansvariga och chefer på en mellannivå i organisationen samt stabsfunktioner.

Det fanns inslag i nätverket som fungerade väl. Ett sådant var ett gemensamt deltagande på en konferens. Man kan se det som att forskare och ledning gjorde något tillsammans för intresserade deltagare. Ledningen fick ”stå för sin egen bild” och forskarna kunde ge sin tolkning.

Nätverket fungerade alltså inte som det var tänkt. På den nationella träffen diskuterades en rad förklaringar till svårigheten att få ledningen att avsätta tid för ett gemensamt lärande. Forskargruppen hade följt sjukhusen under flera år och gett specifik återkoppling till vart och ett av sjukhusen. Nätverksträffarna skulle istället bygga på ett gemensamt sjukhus- och regionövergripande lärande. Deltagarna ville ha en tydligare styrning av arbetet i träffarna som hade dels en mer processinriktad, öppen karaktär dels hade en agenda med tydligt styrda inspel från forskare, praktiker och diskussionsfrågor. Specifik återkoppling med resultat från varje sjukhus efterfrågades särskilt från de sjukhus som hade mer uttalad önskan att lära och/eller mer lyckosamma utvecklingsprocesser.

Det finns inga lämpliga fora för sjukhuschefer att träffas i och diskutera liknande frågor tillsammans med forskare. Intervjuerna visade att det fanns ett uttalat intresse för att diskutera utvecklingsfrågor även med forskare. En sjukhusdirektör efterfrågade en sådan

"tankesmedja". Andra menade att om forskare bjöds in i redan befintliga nätverk hade denna form av lärande kunnat prioriteras bättre.

Ett grundläggande problem var att skapa ett lärande mellan ledningen i olika organisationer som hade bedrivit utvecklingsarbete utifrån olika logiker och principer. Ledningen var ovan att den egna organisationen blev granskad och jämförd utifrån ett kritiskt och teoretiskt perspektiv på olika styrlogiker. För vissa upplevdes det kanske hotfullt eller obekvämt att forskarna hade flerårig kunskap om den egna organisationen. En central fråga är vad ledningen hade att vinna för egen del på deltagandet i nätverket. Andra sjukhusledningar menade att de lärt om hur de kunde utveckla sina egna styrlogiker genom att förstå variationen mellan sjukhusen.

En alternativ tolkning är att ledningen inte kände sig hotad av forskarna, utan mer av varandra. Man är inte vana att presentera problem och svårigheter för utomstående kolleger eller för regionledning. Innovation och lärande förutsätter tillit och öppenhet, medan en rädsla att framstå som misslyckad skapar en rädsla som motverkar lärandet. Man vill framstå i en god dager gentemot kolleger. Ambitionen att koppla samman sjukhus och den regionala nivån kan ha förstärkt en sådan rädsla att visa på problem och svårigheter i den egna organisationen, särskilt då det finns hot om ökade kostnadsbesparingar och i vissa fall nedläggningar av sjukhus.

Skillnader i storlek och komplexitet mellan sjukhusen kan också ha uppfattats som ett hinder för lärandet mellan sjukhusen

Projektledningen menar att det krävs ett stort processkunnande för att organisera lärprocesser, särskilt mellan ledningsgrupper som inte redan känner varandra. ”Ett år är för kort tid att skapa ett sådant nätverk.”

De tre sjukhuschefer som intervjuades kunde, trots allt, tänka sig att ingå i ett liknande nätverk i framtiden. De såg värdet i att lära av andra under öppna former.

”Det är en bra idé att få träffa andra i samma situation, gärna från andra landsting. Då blir det lättare att vara öppna mot varandra.”

De vill ha mer strukturerade och förberedda möten som mer direkt är till nytta i den egna verksamheten.

”Vi behöver inte ha någon längre introduktion, utan direkt gå på frågor som är aktuella.”

Forskningen kan vara ett viktigt stöd och den sker i interaktiva former och utgår från praktiken.

”Det är viktigt med forskning. Den ger ju struktur och sammanhang, men den måste knyta an till det vi gör. Vi orkar inte ta oss igenom för mycket teori och hoppas att det ska vara till nytta.”

I samtalen med sjukhuscheferna framkom att de gärna vill ha med forskare i nätverket som hade möjligheter att göra nedslag och följa upp utvecklingsarbete.

”Det ger ju oss en evidens att vi är på rätt väg.”

Man såg också en fördel med att ingå i nationella projekt, typ det som Vinnova finansierat.

”Då kan man få en utblick och kanske kontakter uppåt. Det finns inga fora för oss idag som har fokus på utveckling och lärande.”

En rad förslag och frågor togs upp på den nationella nätverksträffen om hur svårigheterna att involvera ledningen kunde hanteras. Borde man ha gjort ett noggrannare urval av deltagare, där alla var intresserade av att lära av varandra? Borde man ha involverat andra aktörer från den regionala nivån? Kunde man ha utgått från fora som redan fanns och fått tillträde där? Kunde ersättare till eller ombud för ledningen ha utsetts när den inte kunde delta på en träff? Förutsättningen är då att dessa personer har access till ledningen och kan återrapportera vad som framkommit på nätverksmötena. Samtidigt blir påverkan indirekt och inte lika tydlig. Är det självklart att ledningen måste involveras aktivt i utvecklingsarbetet? Blir det mer en symbolfråga, när det egentligen är viktiga att ha med personer på en lägre nivå som har mer tid för att arbeta med utveckling. Andra menade att ledningens roll är viktig eftersom den bereder marken för utveckling.

Det är svårt att peka på några enkla lösningar när det gäller att länka samman organisatoriska nivåer. Svaren perkar i olika riktningar, men några saker framträder mer tydligt. Analysen av detta tema visar återigen på betydelsen av tillit i utvecklingsarbete och i nätverk. Tillit skapar förtroende och en öppenhet för att lära av misslyckanden. Detta blir särskilt viktigt i lärandet mellan olika organisationer.

En avgörande utmaning att få den strategiska nivån att arbeta med sitt eget lärande. Det är en fråga som vi återkommer till i denna rapport.

### Att gå från isolerade öar till helheter

Det fanns ytterligare ett nätverk som försökte involvera högre ledningsnivåer i nätverksarbetet och som också lyckades med detta. I detta avsnitt ska vi försöka förstå hur man gick tillväga och vad man kan lära av det. I föregående avsnitt handlade det om sjukhusledning, men i detta nätverk kom deltagarna från olika strategiska nivåer (inklusive landstingsledningen) inom två landsting.

Syftet med nätverket var att öka helhetssynen och helhetsgreppet på utvecklingsarbete inom landstinget och att lära av arbetet i de två organisationerna. I båda landstingen jobbade man med lokala träffar och eget arbete mellan nätverksträffarna. I det ena landstinget valde man att arbeta med två områden: 1) en översyn över landstingets strategier och att utveckla strategier och handlingsplaner så att de mer kom till användning eller kunde fasas ut; 2) hur man bättre kunde få fungerande behandlingslinjer och vårdprocesser.



I det andra landstinget arbetade man också med organisationens övergripande strategier och hur man kunde jobba vidare med den egna utvecklingsstrukturen med fokus på aktuell inriktning, dvs. att skapa värde för patienterna – värdebaserad vård eller närvård. Det fanns även andra skillnader mellan landstingen. I det ena fallet tillsattes en intern koordinator, som förberedde och följde upp nätverksmötena och de åtaganden som hade gjorts där.

Fem nätverksträffar genomfördes med relativt högt deltagande. Forskare från tre olika miljöer var ansvariga för att leda nätverket. På det avslutande mötet uttryckte en stark vilja att fortsätta ett arbete i nätverksform med forskarstöd.

Hur kan man förklara att nätverket lyckades involvera ledningsnivån i nätverksarbetet och få den att avsätta tid för möten och uppföljning? Av intervjuerna med deltagarna och diskussionen med forskningsledarna från de olika nätverken framkom följande förklaringar:

1. Nätverket ansågs fylla viktiga behov som var aktuella och angelägna i de två landstingen. I det ena fallet handlade det om att det saknades en helhetssyn och att utvecklingsarbetet därför uppfattades som splittrat och kortsiktigt. I det andra fallet var frågan om att decentralisera vården prioriterad. En rad erfarenheter hade gjorts i olika försök som behövde analyseras.

”Vi hade en massa strategier, men ingen överblick. Vi behövde fokusera och göra verkstad av alla målsättningar och strategier. Genom att vi i ledningen var med så fick en möjlighet att komma överens om vad som var viktigt.”

”Vi hade jobbat länge med närvård, men på lite olika sätt i landstinget. Vi behövde samla upp och lära av det vi gjort.”

2. I båda landstingen hade det förts en diskussion om att skapa av en storregion (fyra landsting). Samarbetet mellan de två landstingen blev nu en test på hur man kunde jobba med utveckling över landstingsgränserna.

”Vi hade aldrig jobbat mellan landstingen på det sättet. Syftet var att skapa ett lärande i mer informella former.”

3. Det fanns en vana att arbeta med forskarna i tidigare FoU-projekt. Forskarna uppfattades som stöd för lärandet och som kritiska observatörer.

”Vi kände forskarna och visste att de var vana att jobba nära verksamheten. Det är alltid bra att få inspel och ifrågasättanden utifrån.”

Det var inte oproblematiskt att få med landstingsledningen. Från början fanns en tveksamhet från ledningen att binda upp sig i ett antal nätverksmöten som inte hade ett tydligt fokus. Det var kort om tid för förankring och planering i samband med utlysningen. Lösningen var att ha en mer öppen ansats som konkretiserades efter hand.

”Vi i ledningen är ovana att gå in i samarbeten när det inte är tydligt vad som ska göras och Berör en viktig fråga. Hur mycket ska innehållet styras, hur ska det styras och vem ska styra.” Citatet speglar en motsättning mellan det öppna och det styrda. Kanske är svårigheterna med ett mer öppet innehåll större på högre ledningsnivåer (jfr kapitel 6).

Det fanns en tydlig skillnad mellan hur de två landstingen arbetade mellan träffarna. Båda landstingen hade uppgifter och inplanerade träffar mellan nätverksmötena. I det ena landstingen fanns det en koordinator som gjorde för- och efterarbetet – ordnade möten, gjorde dokumentation och hade kontakter med forskarna. Det visade sig vara en bra lösning för att skapa framdrift och struktur i det lokala arbetet.

”Det lärde vi oss av det landstinget, det är en stor fördel att ha någon som håller ihop arbetet mellan träffarna. Det bör vi också ha om vi ska fortsätta arbeta i nätverk.”

Vilka konkreta resultat kan man se av nätverkens arbete? Det är inte så lätt att direkt peka på resultat i verksamheten, men alla som intervjuats menar att lärandet i nätverken på olika sätt har bidragit till en mer hållbar utveckling. Det kan gälla hur man organiserar utveckling, lär av gjorda erfarenheter och samarbetar med forskare.

”Vi har börjat se möjligheterna med nätverk som en strategi för utveckling i landstinget. Erfarenheterna från nätverket är goda och vi kan säkert komma längre nästa gång.”

”När den nya regionen ska bildas kan vi lära mycket av det vi gjort i nätverket. Det gäller att få till ett lärande mellan alla landsting i den nya regionen. Forskningen kan vara ett stöd och skapa en öppenhet och nyfikenhet.” (Landstingsledningen)

I intervjuerna framkom en tydlig önskan om att fortsätta arbeta med utveckling i nätverksform och över landstingsgränserna. En ansökan är inlämnad om ett nytt FoU-projekt i linje med det tidigare och ytterligare en nätverksträff är inplanerad för att diskutera andra möjligheter till samverkan.

Vad kan man i det arbetet ta med sig från det tidigare nätverket? Intervjuerna visar på att det finns förbättringsmöjligheter, bl.a. i följande avseenden:

1. Stärk ägarskapet i hela landstingsledningen, framförallt när det gäller de resultat som kommer fram i nätverken. Resultaten måste tas om hand och bli en del i utvecklingen av verksamheterna. Trots att en stor del av landstingsledningen var med på nätverksträffarna kunde den ha svårt att förmedla de erfarenheter som gjorts i nätverket. Om forskare är med vid återkopplingen i hemorganisationen kan påverkan bli starkare.
2. Stärk forskningen. Se till att det finns tid för datainsamling, lokala träffar och möten med landstingsledningen.
3. Organisera arbetet mellan träffarna tydligare och se till att det blir mer förpliktigande.
4. Vidga det regionala perspektivet till att göra nedslag i fler landsting samt nationellt och på internationell nivå.

## Avslutande kommentarer

I denna avslutande del presenteras några viktiga slutsatser från analysen som gjorts ovan.

Hälso- och sjukvården är satt under stor press. Ökande krav från olika håll och en pressad ekonomi förutsätter en samtidig satsning på effektivisering och innovation. Ett omfattande

utvecklingsarbete pågår på olika håll i landet och intressanta resultat uppnås. Svårigheten är att göra resultaten hållbara, dvs. att skapa långsiktiga effekter i verksamheten och på en organisatorisk nivå.

Vinnovas satsning på nätverk har varit framgångsrik i flera avseenden. Den har visat hur man med relativt små insatser kunnat organisera ett lärande mellan olika organisationer med stöd av interaktiva forskarmiljöer.

Effekter kan tydligt utläsas på en individuell nivå. Deltagarna har fått ökade kunskaper, en vidgad förståelse och stöd i det egna utvecklingsarbetet. Kompetensen att leda innovations-, utvecklings- och förbättringsarbete har ökat hos en klar majoritet av deltagarna. Analysen visar att det behövs nätverk för verksamhetsutvecklare på samma sätt som det finns nätverk för medicinska specialister av olika slag. Lärande nätverk kan komma att utgöra ett embryo för professionalisering av rollen som verksamhetsutvecklare. Det ger deltagarna en ökad säkerhet och kompetens i det svåra arbetet med att stödja utvecklingsarbete i en sjukvårdsorganisation med hög komplexitet. Men samtidigt får man vara observant på riskerna med en professionalisering, dvs. gruppen utvecklar egna intressen och att den hamnar vid sidan av linjen.

Hållbarhet är en viktig målsättning i flera utvecklingsarbeten. Frågan är vad som ska vara hållbart över tid. Är det individerna som deltagit och deras professionalisering, metoderna/verktygen, nätverken, noderna i nätverken eller utvecklingsprocessen? Våra data är osäkra när det gäller hur lärandet i nätverken har påverkat på en organisatorisk nivå. Idén att ”lära borta och göra hemma” fungerar sällan linjärt och direkt; snarast gäller det omvända – ”att göra hemma och reflektera borta”. Deltagarna var samtliga involverade i ett utvecklingsarbete på hemmaplan, och de behövde få distans till detta och reflektera över det genom inspel från kolleger och forskare i nätverket. På det sättet kunde det egna utvecklingsarbetet bli mer medvetet och genomtänkt och därmed bli mer hållbart. Forskarna i de fem nätverken har var för sig och tillsammans analyserat förutsättningar och drivkrafter för ett hållbart utvecklingsarbete i sjukvården. Analysen presenteras i kapitel 2–6. Den visar på följande:

- Att sjukvården är en komplex organisation där olika intressen måste balanseras; ett samarbete med forskare gör det lättare att driva utvecklingsprocesser som bygger på lärande och där långsiktiga effekter är i fokus
- För att nätverk ska leda till effekter måste det finnas en mottaglighet i organisationen – på olika nivåer
- Nätverk och projekt räcker inte för att skapa en hållbarhet i utvecklingsarbetet. Det kräver en organisation där utbildning av coacher och chefer fångas upp och ges stöd genom noder på olika sjukhus
- Att förena den strategiska och operativa nivån är avgörande för att skapa långsiktiga effekter, och svårigheten är framförallt att få ledningen intresserad av och beredd att avsätta tid för utvecklingsarbetet
- Att gå från isolerade öar till helheter är en annan utmaning. Ett samarbete över landstingsgränserna med stöd av forskning kan vara ett stöd i det sammanhanget.

En annan viktig slutsats är att nätverken kräver en kvalificerad *ledning* som kan förbereda, ordna möten med rätt innehåll, skapa delaktighet, följa upp och utveckla mötesformer. Allt detta tar tid och det förutsätter att det finns en finansiering – från de deltagande organisationernas sida eller från någon extern finansiär. Men det räcker inte med ledning, utan det krävs en *organisering* av nätverken – i form av koordination, stöd, samordning, val av deltagare, återkoppling till berörda organisationer, kontakter utåt och uppåt. Organisering förutsätter att det finns en intermediär funktion som stödjer lärande mellan organisationer. Styrkan i de nätverk som studerats har varit att det funnits kvalificerade forskarmiljöer som fungerat som intermediärer redan tidigare gentemot sjukvården. Det har funnits upparbetade samarbetsrelationer mellan akademien och sjukvården vilket utgjort förutsättningar för tillit och öppenhet i de fem nätverken. Forskarmiljöerna kunde rekrytera deltagare snabbt och träffar kunde planeras och genomföras med kort varsel. Intermediären kan ha olika funktioner – som mötesplats, mäklare och motor; alltså från en mer passiv till en mer aktiv funktion. De intermediärer som lett nätverken har haft samtliga dessa roller i tidigare samarbeten med sjukvårdens organisationer.

En annan fråga är hur en eventuell framtida satsning inom sjukvården ska utformas från en nationell finansiärs sida. Nätverk ska ses som ett viktigt inslag i en sådan satsning, där forskare och deltagare lär tillsammans baserat på konkreta utvecklingsarbeten i de deltagande organisationerna. Kraven på en kompetent ledning och en organisering av en intermediär kvarstår. Utvecklingsinriktade forskarmiljöer kan fylla denna funktion, men ett problem är att det kanske inte finns så många sådana starka forskarmiljöer att välja mellan. Ytterligare ett par sådana miljöer är lätta att urskilja. En samverkan mellan dessa miljöer skulle skapa en plattform för ett nationellt innovationssystem inom hälso- och sjukvården. Vinnovas satsning på nätverk har skapat ett embryo till en sådan samverkan mellan olika forskarmiljöer på nationell nivå. Det är viktigt att värna om framtida satsningar – både när det gäller kvalificerad utbildning och forskning – för att upprätthålla innovationsförmågan i sjukvården.

En viktig slutsats som kan dras av Vinnovas satsning är att det bör finnas former för ett mer vertikalt lärande där även ledning och politiker involveras i nätverken. I ett av nätverken har det funnits en sådan vertikal sammansättning, vilket har gjort arbetet där mer strategiskt och långsiktigt. Men på det hela taget har ägarskapet för nätverkens arbete varit svagt. Det har gjort att resultaten av lärandet i nätverken sällan har tagits om hand och kommit till nytta i verksamheten. Arbetet i nätverket och återkopplingen från utvärdering kan kanske leda till att värdet av ett aktivt ägarskap klargörs i framtida satsningar. I en eventuell framtida satsning på nätverk så bör ägarskapet stärkas (både bland ledning och politiker), en återkoppling till organisationerna garanteras, insatser mellan nätverksträffarna organiseras, uppföljningen bli tydligare och forskarstödet på hemmaplan förstärkas. Lyckas man med detta kan nätverk bli ett kraftfullt instrument för att klara de utmaningar som sjukvården står inför. En extern finansiär kan ha en viktig roll för att stärka ägarskapet över utvecklings- och innovationsprocesser genom att skapa en synlighet åt satsningarna.

En viktig erfarenhet från denna satsning är att ägarskapet på en nationell nivå måste bli starkare. En naturlig ägare är SKL som kan ta hand om projektresultat på olika sätt – i befintliga nätverk, i chefsutbildningar, i strategiska diskussioner och i den offentliga debatten. Kontakter finns mellan Vinnova och SKL, men de behöver fördjupas och rollerna klargöras i en eventuell framtida satsning.

Forskarstödda nätverk av det här slaget kan ge tillgång till omfattande kunskaper om hur ett komplext och mångdimensionellt utvecklingsarbete kan organiseras. Nätverken kan ses som exempel på öppna innovationssystem (Lakemond & Tell 2016). I intervjuerna och på nätverksmötena har en mängd erfarenheter av intressanta utvecklingsprojekt redovisats och diskuterats. Det kunde gälla ett nytt system för ronden, försök med patientinvolvering och brukarrevisioner, uppsökande verksamhet bland invandrarkvinnor, utveckling av register och dokumentation, försök med närvård och e-hälsa, decentralisering av akutvård, nya samverkansformer med primärvård och kommuner..

Den omfattande kunskap om utvecklingsarbete som genererats inom nätverken och mellan nätverken är kanske det viktigaste resultatet av Vinnovas satsning. Det är en viktig lärdom för framtiden. Genom att samla och systematisera lokala erfarenheter via nätverk kan beslutsfattare på en regional och central nivå få underlag för centrala beslut och åtgärder. Ansvariga kan få kunskap om vilka strategier som fungerar och vad de innebär för personal och patienter. En hållbar utveckling av sjukvården förutsätter ett samspel mellan en lokal, regional och nationella nivå. Lärande nätverk kan på det sättet komma att utgöra delar i ett nationellt innovationssystem för hälso- och sjukvården. Det handlar då om sociala och organisatoriska innovationer på alla nivåer i verksamheten, inte minst i styrningen av den; en styrning som kan kombinera olika behov och intressen. Det vi inte vet är hur denna kunskap har tagits om hand och spridits. I framtida satsningar borde former för spridning och nyttiggörande av lärdomar från projekt uppmärksammas och stödjas.

Arbetet med att utveckla sjukvården måste fortsätta – i olika former, innehåll, samverkansaktörer och finansiärer. Det pågår olika satsningar. Som exempel kan nämnas Stockholms läns landstings projekt för ökad kompetens i e-hälsa; finansiering sker via Europeiska Socialfonden (ESF). Projektet har byggt upp en nätverksmetod som bygger på att processhandledare tillsammans med ett stort antal utvecklingsledare utvecklar ett koncept och fortbildar drygt 20 000 medarbetare genom arbetsplatslärande. Genom att använda interna resurser samt delaktighet genom nätverksmetoden blir projektet mycket kostnadseffektivt.

Vi inledde med att referera till slutbetänkandet i den statliga offentliga utredning som pekar på *vad* som måste göras för att sjukvården ska klara uppgiften att både öka kvaliteten och effektiviteten (SOU 2016:2). Den här omfattande utredningen ger dock inte svar på frågan *hur* det ska gå till, och det är kanske inte möjligt att göra på ett enkelt sätt. Det finns inga nationella lösningar som på ett likformigt sätt kan lösa frågan om hur utveckling, innovation och förbättring kan gå till. Det är ett mödosamt arbete, men grunderna i detta arbete handlar om att driva utvecklingsprocesser och att lära av dem – att pröva, experimentera, utvärdera., reflektera, pröva på nytt. Det kräver både ett enskilt och ett kollektivt lärande där individer från olika organisationer lär och utvecklar tillsammans. Vinnovas nätverk visar hur ett sådant lärande kan organiseras med stöd av starka forskarmiljöer som arbetar interaktivt. Erfarenheterna från satsning blir därför ett viktigt inspel i debatten och komplement till den offentliga utredningen om sjukvården.

## Referenser

Axelsson, Björn (1996): *Kompetens för konkurrenskraft – källor, drivkrafter och metoder för kompetensutveckling i företag*. Stockholm: SNS förlag.

Gustavsen, Björn & Hofmaier, Bernd (1997): *Nätverk som utvecklingsstrategi*. Stockholm: SNS förlag.

Holmquist, Mats (2010): *Lärande nätverk – en social oas i utvecklingsprocessen*. Akad. avh. Luleå universitet.

Lakemond, Nicolette & Tell, Fredrik (red.; 2016) *Öppen innovation – i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

SOU 2016:2. *Effektiv vård*. Slutbetänkande.

Svensson, L Jakobsson, E & Åberg, C (2001): *Utvecklingskraften i nätverk. Om lärande mellan företag*. Stockholm: Santérus förlag.

Svensson, Lennart & Nilsson, Barbro (eds; 2008): *Partnership*. Stockholm: Santérus International.

Svensson, L. & Nilsson, B. (eds; 2008): *Partnership*. Stockholm: Santérus International.

## 2 Samarbetsforskning kring innovation och förnyelse i vården

Patrik Alexandersson, Thomas Andersson, Sofia Börjesson, Andreas Hellström

Hela vårdsektorn ställs inför stora utmaningar med grund i ett ökat vårdbehov parallellt med resursknapphet. Krav på en ökad resurseffektivitet i vården tillsammans med nya mer aktiva roller för patienter ställer krav på vården att tänka nytt. Försök att utveckla vården med hjälp av olika kvalitetsmodeller med ursprung från den tillverkande industrin har lett till blandade resultat (Hellström *et al.*, 2010), vilket leder till slutsatsen att det kanske inte är modellerna i sig som gör skillnad? Det som verkligen gör skillnad kanske handlar om någonting annat? Det kanske krävs ett utvecklat förhållningssätt kring innovation och förnyelse i vården som tar hänsyn till vårdens komplexitet? Och detta kanske är någonting som behöver utvecklas tillsammans med forskningen? Med dessa funderingar som grund har vi påbörjat ett samarbetsprojekt mellan ett antal forskare och vårdorganisationer, i syfte att tillsammans utforska hur vårdverksamheternas innovationsförmåga kan stärkas. Vi har då tagit särskild hänsyn till den komplexitet som finns i vårdorganisationer, och som dessutom blir ännu större i mötet med patienter med komplexa vårdbehov. Vi inleder med att beskriva grunden för vårdens komplexitet, följt av en beskrivning av samarbetsforskning och därefter hur vårt eget första steg i denna samarbetsforskning har organiserats. Vi avslutar med ett antal mer generella lärpoänger.

### Vårdens komplexitet

Något som försvårar arbete med innovation och förnyelse i vården är komplexiteten i verksamheten. Komplexiteten skapas framförallt av att det finns flera inneboende logiker som i det enskilda fallet kan vara direkt konkurrerande. Det gör att det aldrig finns någon ”bästa lösning” utan det finns ett antal strukturella dilemman som gör att varje beslut i princip handlar om att balansera olika logiker snarare än att finna den optimala lösningen (Andersson, 2013). Lägga därtill patienter med komplexa vårdbehov så blir situationen ännu mer komplex. Konkurrerande logiker finns i alla verksamheter, men de flesta verksamheter har en tydligt övergripande logik, till exempel i näringslivet är en affärslogik överordnad. Det som skiljer den offentliga vården från andra verksamheter är att de olika logikerna i verksamheten är mer jämnstarka och svagt integrerande.

Glouberman och Mintzberg (2001) beskriver vårdens komplexitet som att verksamheten består av fyra dåligt synkroniserade världar: medicin, omvårdnad, management och politik<sup>3</sup>. De fyra logikerna representeras i tur och ordning av läkare, sjuksköterskor, chefer respektive politiker. Läkalogiken handlar om medicinska beslut baserade på expertkunskap. Expertkravet gör att läkarkåren generellt präglas av en stark specialisering. Traditionellt har det varit läkarna som har styrt vården och läkalogiken är stark fortfarande i dag. Kompetenta läkare är a och o för ett sjukhus eller annan vårdorganisation. Utifrån en läkalogik handlar patientfokus framförallt om det enskilda patientmötet, och att göra en intervention i syfte att bota/behandla patienten. Även sjuksköterskelogiken värnar framför allt det enskilda patientmötet, men här handlar det om omvårdnad snarare än att rent medicinskt bota. Det finns en tydlig informell hierarki mellan läkare och sjuksköterskor, där sjuksköterskorna är

---

<sup>3</sup> På engelska blir detta 4 C: Cure, Care, Control och Community.

underordnade läkarna när det gäller tolkningsföreträde och beslutsmakt. Managementlogiken handlar i huvudsak om att använda de begränsade resurserna på ett så effektivt sätt som möjligt, men jämfört med andra typer av organisationer har cheferna mindre inflytande över sina medarbetare. Mycket på grund av att medarbetarna är starkare kopplade till sina professioner och att dessa logiker snarare än chefers styrning påverkar vad de gör och hur de utför sitt arbete (Andersson, 2013). Utifrån en managementlogik handlar patientfokus snarare om patientkollektivet än om enskilda patienter. Cheferna ska använda resurserna för att balansera och tillgodose hela patientkollektivets behov. Politikerlogiken handlar om att se till allmänhetens intresse, vilket också kan innebära en flyktighet i idéer och styrning beroende på opinionen och vilka frågor som är aktuella just nu. En politikerlogik med sin anpassningsförmåga beroende på påtryckningar är alltså i princip motsatsen mot en läkares naturvetenskapliga förhållningssätt med evidensbaserade metoder och krav på vetenskaplighet som grund för behandling. Enligt en politikerlogik blir ofta ett patientfokus översatt i frågor som väntetider, vårdköer, geografisk placering av sjukhus och annat som man bedömer vara i allmänhetens intresse. Politikerna styr genom att sätta mål för verksamheten som sedan cheferna enligt en managementlogik blir satta att styra mot.

Det är lätt att förstå att en vårdverksamhet blir komplex när den består av så fundamentalt olika logiker och egentligen olika världar. Det här ställer till det särskilt i arbetet med innovation och förnyelse av vården, eftersom det inte ens är enkelt att säga vad som är en förbättring inom vården. Något som är en förbättring utifrån en logik kan nämligen innebära en försämring utifrån en eller flera övriga logiker. Det är därför viktigt att ta ett helhetsperspektiv på innovation och förnyelse där hänsyn tas till samtliga perspektiv, eftersom samtliga logiker behövs och samtliga tar ett patientperspektiv, men att det sker på olika sätt. En acceptans och förståelse för varandras olika logiker och olika bidrag till verksamheten är alltså ett viktigt första steg till att hantera komplexiteten. Totalt sett innebär det att läkarlogikens dominans har utmanats, övriga logiker har blivit starkare och mer inflytelserika, och därmed har helheten blivit betydligt mer komplex. Ju mer komplexa och komplicerade organisationerna är, desto mer tenderar det att vara kultur och identitet som styr handlingar snarare än den formella organisationsstrukturen. En tydlig och starkt styrande struktur hör framför allt till en organisation som präglas av enkelhet och förutsägbarhet. Strukturen som styrning ligger framför allt nära managementlogiken, men är tämligen främmande och svag i övriga logiker, särskilt i läkarlogiken (Andersson & Liff, 2012). För att förstå förutsättningarna för förändring inom vården behöver vi alltså kunna förstå och beskriva vårdens samtliga fyra logiker/världar. Förbättringsarbete som rör andra områden än medicinsk utveckling kopplas ofta främst till managementlogiken, vilket tenderar att ge ett alltför starkt fokus på struktur som styrande för beteendet i organisationer. Detta behöver alltså kompletteras med det som styr övriga logiker.

### Samarbetsforskning

Samarbetsforskning (eller collaborative research) definieras som en aktionsinriktad forskningsansats med det uttryckliga syftet att både generera vetenskaplig kunskap och att bidra till förändring i studerade organisationer (se t ex Adler *et al.* 2004; Löwstedt & Stjernberg 2006; Shani *et al.* 2008; Börjesson, 2011). Avsikten är att utveckla teori och principiell förståelse, inte att testa teori, och i kontrast till vissa andra aktionsinriktade forskningsansatser är samarbetsforskning inte primärt inriktad på att lösa befintliga problem.



Snarare är fokus på att tillsammans med praktiker söka ny kunskap. Samarbetsforskning är särskilt lämpligt när fenomenet man studerar är komplext och det finns lite kunskap om det och det samtidigt finns ett behov av att utveckla 'organization practice' (förnyelse, förändring).

Tre komponenter kan urskiljas ur definitionen ovan:

Först och främst utgör det *långsiktiga partnerskapet* mellan forskare och praktiker en viktig förutsättning för att utveckla ny kunskap. Partnerskap skall här tolkas som ett långsiktigt samarbete. Det långsiktiga samarbetet bygger – och förutsätter – ömsesidigt förtroende och ömsesidig respekt vilket kan vara av särskild betydelse då kunskapsutvecklingen har känsliga och/eller strategiska områden i fokus vilket också förutsätter att det är ett uppriktigt samtal och reflekterande som äger rum. Härigenom utvecklas också det gemensamma språket, dvs en begreppsapparat om de fenomen man arbetar med och som också utgör en viktig del i teoribildningen (Börjesson & Elmquist, 2011).

Ett andra typiskt särtecken är den *framväxande karaktären på forskningen* där de forskningsproblem som adresseras inte är formulerade på förhand, vare sig av forskarna eller av praktikerna, utan växer fram. Forskningen drivs framåt av sk intermediära teorier (Adler & Shani 2001) som skapas av sk co-creation, dvs etablerade teorier (established theories) och etablerade praktiker (established practices in use) tillsammans utgör grunden för att skapa ny kunskap (Starkey & Madan, 2001). Det är alltså en kombination av ett akademiskt sätt att beskriva problemet och praktikers sätt att både uttrycka och utöva sina praktiker som utgör grunden för kunskapsbildningen.

Det tredje typiska för samarbetsforskning är *skapandet av handlingsbar kunskap* (actionable knowledge) (se text Adler & Shani, 2001). Handlingsbar kunskap är sådan kunskap som kan ligga till grund för förändring och agerande i organisationer och som samtidigt kan utgöra utgångspunkten för att generera teori. Den här delen understryker betydelsen av att såväl forskningsfokus som den kunskap som produceras är relevant för dem som berörs – både praktiker och forskare.

Sammanfattningsvis kan man säga att:

- Forskningen handlar alltid om dubbla målsättningar: att lösa ett praktiskt problem (utmaning) och att bidra till vetenskapssamhället.
- Forskningen handlar alltid om att skapa bestående lärande i den studerade organisationen
- Berör ofta förändring
- Framväxande forskningsprocess – ej fördefinierade frågor
- Långsiktigt samarbete – longitudinell forskning
- Förutsätter en förförståelse för (i vårt fall) den organisatoriska kontexten (mer än bara den enskilda organisationen betingelserna för verksamheten)

## Samarbetsforskning kring innovation och förnyelse i vården – en första fas

Det aktuella projektet ska ses som ett första steg i samarbetsforskning kring innovation och förnyelse i vården. I princip blir första steget lite närmare utbildningskopplad som handlar om att etablera partnerskap, och då framförallt utveckla ett gemensamt språk, utveckla ömsesidigt förtroende och vilja till genuint lärande. Det handlar också om att utforska kring vad och med vilka aktörer det finns ömsesidig vilja att gå vidare med och utveckla ett långsiktigt samarbetsforskningsprojekt. Med andra ord utgör inte de aktuella aktiviteter något komplett samarbetsforskningsprojekt, men däremot en viktig första fas i en process att etablera ett sådant med någon eller några av de medverkande aktörerna. Med utgångspunkt i vårdens komplexitet har vi designat denna första fas som ett lärnätverk tillsammans med aktörer med önskan till lärande och samskapande av kunskap.

### Det västsvenska nätverkets inriktning

Lärnätverket har designats tillsammans med och för olika sjukvårdsorganisationer i Västra Götalandsregionen och region Halland. Gemensam nämnare är att alla på ett eller annat sätt bedriver, eller stöttar, vård av patienter med komplexa vårdbehov. Med komplexa vårdbehov syftar vi i detta fall på vård som inte främst kan bedrivas eller beskrivas i termer av processlogik. Med andra ord ligger nätverksmedlemmarnas innovationsansatser och fokus på vårdformer som är svåra att enkelt kartlägga, göra tydliga beskrivningar av och överföra till andra vårdaktörer.

Centralt i konstruktionen av nätverket har varit ett samarbete med CHI där vi har identifierat de verksamheter som av olika anledningar har visat sig lämpliga för denna form av utvecklingsinsats – bland annat det komplexa vårdbehovet men också ett tydligt innovationsklimat och en uttalad vilja och förmåga att lära av andra. Av betydelse har varit att säkerställa en god spridning av aktörer med tanken att en för djup förståelse av varandras problem och förutsättningar skulle hindra en öppen dialog och vilja att lära av varandra.

### Nätverkets design och genomförande

Som övriga nätverk inom satsningen och i enlighet med utlysningen kommer vi att genomföra fem träffar. Fyra är redan genomförda och förutom det första och andra tillfället är dessa konstruerade som lunch-till-lunch-arrangemang. Tidigare erfarenheter från kurser för yrkesverksamma har visat att genom skapa möjligheter till (spontan och självorganiserande) reflektion i direkt anslutning till utbildningsinslag så accelererar möjligheterna till lärande.

Första nätverkstillfället handlade om att förstå varför och hur ett forskarstött lärandenätverk kan bedrivas. Inriktningen att skapa ett förtroende för varandra i gruppen samt att kartlägga vilka behov nätverket ska täcka. Andra, tredje och fjärde träffen har mer handlat om hur vi får Innovation att ske. Vilket ledar- och medarbetarskap krävs? Hur kan vi arbeta och tänka kreativt? Hur realiserar vi våra spännande idéer? För forskarnätverket har dessa delar följt en tydlig logik där de inledande passen handlade om att förstå organisatoriska sammanhang, därefter följde innovationsbegreppet och Design Thinking som idégenereringsprocess för tjänsteutveckling och avslutningsvis realisering med fokus på nätverk som katalysator för detta. Vid det återstående sista tillfället kommer vi att återkoppla till nätverkets inledande tankar och täcka de ämnen som inte har berörts under resans gång.

Av betydelse för nätverkets energi har varit externa intressenters och engagemang för arbetet. Detta har manifesterats främst genom den följeforskning som är genomförd men även via kandidatarbete genomfört av studenter från Industriell ekonomi på Chalmers högskola. Både forskare och studenter har bidragit till att deltagarna har tvingats reflektera över sina egna innovationsinsatser och vad som driver dessa samt hur nätverk eventuellt kan bidra till spridning av innovationer. Resonemangen, menar vi, kan hjälpa deltagarna att vara väl rustade för egna konstruktioner av lärnätverk inom och mellan organisationer.

### Lärandeprocessen

Mellan tillfällena har deltagarna fått uppgifter att reflektera över och ibland att skriva om kring egna upplevelser. Detta har sedan diskuterat i grupp vid kommande tillfällen och vi anser detta har bidragit till att vi har nått nya kunskapslägen inför varje tillfälle. Vi har varit tydliga med att betona vikten av innovationsförmåga under våra nätverksträffar. Upplevelsen är att resonemanget har bidragit till nya insikter även för dessa organisationer som med fog kan anse sig vara innovationsförebilder. Det finns alltid anledning att fortsatt stärka kapaciteten till att anpassa sin verksamhet utefter nya vårdbehov, särskilt i en allt snabbare föränderlig värld – även inom sjukvårdssektorn.

### Reflektioner

Det finns ett antal punkter som vi bedömer varit viktiga för att vårt upplägg har fungerat och som vi avslutningsvis vill delge.

Det har varit ett *forskarstött* nätverk. Det har alltså inte varit vilket nätverk som helst som handlar om kunskapsutbyte, utan det har varit forskare som drivit nätverket och tagit huvudansvaret för det, detta för att i möjligaste mån säkerställa samskapande av kunskap. Det har möjliggjort en hög abstraktionsnivå, men utan att förlora det rent praktiska utbytet mellan deltagarna i nätverket. Samtliga lärträffar har präglats att växla mellan olika abstraktionsnivåer. Det har hjälpt till att bygga förtroende för forskargruppen: de kan leverera någonting på hög abstraktionsnivå, men de kan också relatera till en konkret arbetssituation.

Huvudtanken har varit att *stödja deltagarnas förmåga* att arbeta med innovation, det har alltså inte i detta inledande skede handlat om arbete i enskilda projekt. Vårt fokus har också varit på att detta stöd utgörs av kunskap om hur innovationsarbetets betingelser, dvs vi har sett språkbildning och förståelse om innovation som viktiga inslag tillsammans med förståelse för vårdsektorns komplexitet. Därmed har det funnits tydliga utbildningsinslag i det som gjorts, men det har handlat mycket om fokus på aktiv reflektion och att utveckla förhållningssätt snarare än att lära in recept ”hur man gör”. Med tanke på vårdens komplexitet är detta det vi bedömt kan stödja deltagarna bäst i deras arbete. En viktig dimension av våra lärträffar har varit att merparten av träffarna arrangerats från lunch till lunch på konferensanläggning, vilket gjort att en hel del av reflektionen blivit självorganiserande genom informellt utbyte mellan deltagarna. Formella och informella samtal, både mellan de deltagande organisationerna sinsemellan och mellan forskarna och deltagarna, har bidragit till att förtroende kunnat utvecklas. Vi ser detta som en viktig del det första steget att bygga långsiktiga relationer för ett djupare forskningssamarbete. Vår bedömning är att detta redan i denna tidiga fas fördjupat lärandet. I en eventuell fortsättning

av nätverket kan detta formaliseras alltmer så att det blir mer och mer fokus på utbytet i nätverket och mindre på själva utbildningsinslagen.

En viktig del i uppbyggandet av lärnätverket med tanke på vårdens komplexitet är att så många olika perspektiv/kompetenser/roller som möjligt ska representeras via deltagarna i nätverket. I dagsläget är samtliga ”interna” perspektiv från 4C-modellen representerade. Det finns flera olika vårdprofessioner representerade, chefer på olika nivåer, operativ respektive stabsverksamhet samt hybridroller såsom verksamhetsutvecklare. Lika viktigt som lärande är avlärande, eftersom en grund att fullt ut ta till sig vårdens komplexitet är att ifrågasätta det som man tidigare tagit för givet. På ett positivt sätt har därmed de olika perspektiv som deltagarna representerar bidragit till att utmana föreställningar om ”hur det är”.

Det här projektet skall alltså ses som ett första steg och som en grundpelare för att kunna skapa fördjupade långsiktiga samarbetsprojekt. Därmed har det i detta skede handlat mycket om att bygga ett ömsesidigt förtroende. Forskarna har visat att de kan ge ett bidrag, och praktikerna har visat ett åtagande att både vilja och kunna utvecklas och tänka nytt.

Den viktigaste utvärderingsparametern på detta projekt är huruvida deltagarna önskar att nätverket ska fortsätta i någon form liksom huruvida vilja och möjlighet hos någon eller några av organisationerna att tillsammans med oss etablera ett samverkansprojekt. Det senare har emellertid ett antal ytterligare förutsättningar som måste vara uppfyllda för att det skall bli verklighet. Som forskare skulle vi vilja se en fortsättning på nätverket och att vi tar nästa steg i samarbetsforskningen.

## Referenser

- Adler, N., and A.B. Shani. 2001. In search for an alternative framework for the creation of actionable knowledge – Table-tennis research at Ericsson. *In Research in Organizational Change and Development*, eds. Pasmore W. and R.W. Woodman, 43-79. Elsevier Science, Amsterdam.
- Adler, N., A.B. Shani and A. Styhre, eds. 2004. *Collaborative Research in Organizations, Foundations for Learning, Change and Theoretical Development*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, US.
- Andersson, T. (2013) Förutsättningar för förbättringsarbete i vården, i Eriksson, N., Holgers, K-M, Müllern, T. *Att utveckla vården – Om erfarenheter av kvalitet, verksamhetsutveckling och förbättringsarbete*, s. 121-142, Lund: Studentlitteratur.
- Andersson, T. & Liff, R. (2012) Multi-professional cooperation and accountability pressures – Consequences of a post-new public management reform in a new public management context, *Public Management Review*, 14(6): 835-855.
- Börjesson S. and Elmquist M. (2011) Developing capabilities for innovation – A longitudinal study of a project at Volvo Cars, *Creativity and Innovation Management*, Vol. 20, No 3:171-184. (ABS 2; Cra 2)
- Börjesson S. (2011) Collaborative research for sustainable learning: the case of developing innovation capabilities at Volvo Cars. *Action Learning: Research and Practice*, Vol 8, No 3: 187-209

- Glouberman, S. & Mintzberg, H. (2001) Managing the care of health and the cure of disease – Part 1: differentiation. *Healthcare Management Review* 26(1): 56–69.
- Hellström A, Lifvergren S, Quist J (2010) Process management in healthcare – investigating why it's easier said than done. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 21(4): 499–511
- Löwstedt, J. and T. Stjernberg. 2006. *Producing management knowledge – research as practice*. Routledge, New York.
- Shani, R., S. Mohrman, W. Pasmore, B. Stymne and N. Adler, eds. 2008. *Handbook of Collaborative Management Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Thousand Oaks, US.
- Starkey, K., and P. Madan. 2001. Bridging the relevance gap: aligning stakeholders in the future of management research. *British Journal of Management* 12: 3-26.

### 3 Nätverk för ökad mottaglighet

Jon Rognes och Anna Krohwinkel

Stiftelsen Leading Health Care driver med stöd från Vinnova ett nätverk för verksamhetsutvecklare och linjechefer med utvecklingsuppdrag. Vi har samlat en grupp där alla har fått ett uppdrag att förflytta delar av vårdproduktionen till andra utförare i systemet, exempelvis till mindre enheter, till lokala producenter eller då vård skall utföras i hemmet. Fokus i nätverket är utmaningar vid implementering av nya roller och samverkansformer, med fokus både på egna processer och på mottaglighet i kringliggande organisation.

Målet med nätverket har varit att på ett ordnat sätt dela erfarenheter mellan liknande initiativ och att lära av varandras utmaningar kring genomförandet av de planerade initiativen. Vi har genom nätverket ökat förändringsledarnas insikt och förmåga att hantera hinder och utmaningar, och därmed även förbättra förutsättningarna för att nya innovativa arbetssätt och roller blir varaktiga. Under arbetets gång, och i relaterade aktiviteter, har vi delat erfarenheter kring mottaglighet, och hur det påverkar den egna organisationen.

De medverkande organisationerna och representanterna är aktiva i förändringsprojekt med delvis liknande utmaningar. Verksamheter är ofta heterogena: målbilden är blandad inom samma verksamhet, patienterna är av olika karaktär, det finns ibland en (intern)politisk aspekt, och professionen har en stark ställning. Allt detta tillsammans gör att förändringsarbete och förnyelse av vård är sällsynt komplicerat. En observation är att man trots det ofta förenklar organisationsreformer till projekt som görs som avgränsade interventioner, där kringliggande system ses som en störfaktor. Det kan få som effekt att mottagligheten i ordinarie verksamhet blir låg när projektet avslutas. Bristen på förändring i kringliggande system leder till att en varaktig förändring är svår att få till stånd.

LHC har tagit utgångspunkt i ett systemsynsätt, där en förutsättning för en hållbar innovativ lösning är en anpassning av omgivande organisation och system. Ofta uppstår motstånd mot dessa förändringar, vilket är väl belagt i ett flertal tidigare studier. En relevant fråga blir då hur motståndet kommer att se ut. Ett sätt att närma sig det är att utgå ifrån vilka hinder för mottaglighet som kan finnas, och undersöka vilka sådana som är aktiva i det enskilda fallen. Detta har varit en central ingångspunkt för diskussionerna i nätverket.

#### Nätverkets inriktning och teman

Nätverksdeltagarna har själva föreslagit valt teman och inriktning på nätverksträffarna, och nätverksledningen har bjudit in gäster som har tillfört kunskap till diskussionerna.

På första nätverksmötet tog vi upp och diskuterade frågeställningar kring vårdens komplexitet, och de olika logiker som finns inom vårdens olika delar. Vi har använt ett ramverk utvecklat av LHC för att analysera vården utifrån typ av patient snarare än efter diagnos och behandling. Vi gick också igenom ett ramverk, framtaget inom ett relaterat Vinnovaprojekt, för hur utmaningar och hinder vid förändring kan identifieras och kategoriseras.

Det andra mötet fokuserade på olika värden i vården, och hur dessa ibland kan hamna i konflikt med varandra. Baserat på en vetenskaplig modell kring olika typer av värden – kvalitet, tid, flexibilitet och effektivitet – såg vi att de pågående förändringsinitiativen varierade utifrån vad de vill uppnå, och därför stöter på olika utmaningar vad gäller mottaglighet. Vissa initiativ har till och med inbyggda motsättningar i sin egen målbild, i det att olika intressenter inom den egna organisationen vill uppnå olika mål med samma projekt.

Det tredje mötet fokuserade på hur man kan uppnå förändringar i kultur och förhållningssätt. Vi diskuterade personcentrerad vård, fördelar med ett förändrat förhållningssätt till patienten/personen, och vilka utmaningar det innebär. Vi jämförde på vilket sätt organisationerna valt att förhålla sig till personcentrering, och hur det har tagits emot lokalt.

Det fjärde mötet handlade om lokalt ledarskap, och utmaningen med att leda förändringar i vården. Ett område som diskuterades var utmaningen med att leda över organisatoriska gränser. Ett annat område och en viktig utmaning var informellt ledarskap – vem bestämmer egentligen, och hur ser balansen ut mellan det formella ledarskapet genom text och riktlinjer, och det informella personrelaterade ledarskapet.

Vid det femte mötet har gruppen valt att fokusera på implementering, och teorier och erfarenheter kring hur man får till en förändring i en organisation.

Alla teman på mötena relaterar till mottaglighet för innovation och innovativa arbetssätt, och möjligheten att få till en reell förändring i den egna organisationen. Nätverksträffarna bygger på pedagogik från ledarskapsutbildningar och erfarenhetsgrupper. Varje tillfälle innehåller flera moment; inspel från externa experter, möjlighet att diskutera och ställa frågor till dessa, samt möjlighet att dela och jämföra egna problem och erfarenheter mellan deltagarna och med arrangörerna. Genom den pedagogik som använts inom nätverket, och genom att deltagarna tagit med egna utmaningar och fått möjlighet att relatera de egna projekten till de valda temana, tror vi oss ha kunnat påverka mottagligheten och chansen att få till hållbara förändringar i de medverkande organisationerna.

### Varför mottaglighet och hinder?

Mottaglighet handlar om i vilken grad en organisation har förmåga att ta till sig ny teknologi eller nya arbetssätt. Inom innovationsforskningen diskuteras en organisations absorptionsförmåga som väsentlig för mottagligheten. I princip avser absorptionsförmåga i vilken grad organisationen kan förstå och ta till sig kunskap från omvärlden. I en vidare mening handlar det dels om möjligheterna att förstå och ta till sig, och dels förutsättningarna att förändra organisationen för använda t ex externt utvecklade teknologier. Mottaglighet förutsätter därför både tekniska och organisatoriska förändringar. Organisationsrelaterade förändringar kan till exempel hänga samman med svårigheterna att införa nya arbetssätt i en miljö som domineras av en stark profession, tvärfunktionella förändringar i funktionella miljöer, och skapandet av ett innovativt organisationsklimat. Avgörande för att öka mottagligheten är därför att förstå vilka hinder som finns och hur de kan överbryggas.

Hinder blir tydliga just genom att de utgör hinder, dvs. kritiska faktorer för att förändring inte kommer till stånd. Stödande faktorer däremot är i många fall svåra att identifiera som

avgörande. Ett exempel kan vara tillgång till elektricitet. Det kan anses vara en mycket viktig stödjande faktor för de flesta vårdverksamheter, men tas sällan upp i sammanhanget. På samma sätt kan det göras en lång lista på stödjande faktorer där sannolikheten att de kommer få en avgörande betydelse är liten.

Om man istället väljer att identifiera hinder, och söka mönster i form av återkommande utmaningar på olika nivåer, har vi en mekanism där vi kan hitta avgörande faktorer som lett till explicita problem. Framgång beror på en lyckad kombination av åtgärder, men vilka dessa är, beror av situationen. Hinder kan å andra sidan vara mer generiska. Det räcker dessutom att det finns ett hinder för att det skall få (negativ) effekt, medan omvänt alla framgångsfaktorer måste vara på plats för att uppnå ett lyckat resultat. Om man vill kunna dra generella slutsatser är det därför mer relevant att undersöka hinder än framgångsfaktorer.

Vi har därför valt att fokusera vårt nätverk på utmaningar och hinder för mottaglighet, och att lära av andra genom deras sätt att tänka kring detta, snarare än att kopiera vad som gjorts. Det gör att diskussionerna blir mer principiella än konkret lösningsinriktade, eller, för att använda lärandeterminologi, inriktade på double loop learning snarare än på single loop learning.

### Nätverk som forskningsunderlag

Som nätverket har använts i vårt fall fyller det två viktiga funktioner för forskningen.

Den första är en form av reality check för den forskning som presenteras under mötena. Eftersom flera av de valda temana har varit långt framme i forskningsfronten, kommer ett möte med praktiken att vara en viktig input för forskarna kring de diskuterade frågeställningarna. Detta gäller forskningens förmåga att fånga och belysa en frågeställning, eller dess interna validitet. Håller resonemangen när de möter praktiker. Den andra aspekten som kommer att testas är om de resonemang som kommit fram är relevanta och upplevs som viktiga i den verklighet som är representerad. Det kan mycket väl vara en välgjord forskning, men den kan ändå ses som ointressant, esoterisk och uppe i det blå, jämfört med dagliga problem.

Den andra funktionen som nätverket kan ge forskare är input till nya områden, var ligger de aktuella utmaningarna och de svåra frågeställningarna idag i verksamheten. Vilka dilemman ser man i sin egen vardag som forskningen skulle behöva belysa och undersöka vidare.

Nätverket ökar möjligheterna till idé- och kunskapsutbyte mellan akademien och praktiken. Det är ett kostnadseffektivt sätt att få en mängd input under ett möte, och en diskussion mellan parter som annars kan vara svår att få till. Vi ser ett stort värde med det tvärvetenskapliga kunskapsutbytet av den uppenbara anledningen att sjukdom, hälsa eller ohälsa kan ges en vidare och djupare förståelse med utgångspunkt i en kombination av flera perspektiv, verksamheter och forskningspraktiker. Vi är övertygade om att utbyten av



kunskap inom ett tvärfunktionellt nätverk, vars enskilda deltagare i sin tur ingår i grupperingar och professionella samarbeten ger möjlighet till nya idéer och tvärvetenskapliga kopplingar som annars inte kommit till stånd. . Vi ser en vinst i att sammankoppla personer och organisationer från olika delar av systemet för att ge nya perspektiv på frågeställningar som delas av många. Vi vill också hjälpa forskarna att lyfta fram och nyttiggöra de projekt och idéer som är relevanta för sektorns beslutsfattare. Sammanfattningsvis är ett nätverk ett resurseffektivt sätt att stärka, utveckla och sprida forskning,

### Hur har vi ökat den lokala mottagligheten för innovation genom detta nätverk?

De förväntade resultaten av lärandenätverket kan beskrivas på tre nivåer: individuellt för deltagarna, lokalt i de organisationer/projekt de representerar, och mellan ledningarna för de andra nätverk som fått stöd av Vinnova inom ramen för samma utlysning ("meta-nätverket"). Slutmålet på alla tre nivåer är förbättrad förståelse för mottaglighet och hinder för innovation, och därmed också bättre förutsättningar för ett mer hållbart förändringsarbete i hälso- och sjukvården.

På den **individuella** deltagarnivån förväntas kunskapsnivån och medvetenheten om mottaglighet och hinder öka genom erfarenhetsbytet i grupperna såväl som genom de externa inspel som kontinuerligt erbjuds deltagarna. Detta ska i sin tur leda till att individerna ser vad de kan förändra i sitt arbetssätt eller i sitt projektledarskap. Förhoppningen är också att deltagarna ska använda sig av kunskaper och insikter för att genomföra förändringar i hur innovationsarbete bedrivs lokalt, och i förlängningen bidra till att de eftersträvar förändringarna blir mer varaktiga.

På organisationsnivå är målsättningen att samma process ska ske fast på en mer övergripande nivå. Givet att nätverksdeltagarna kan dela med sig av sina insikter internt, så kan kunskapen öka om vilka förutsättningar och mekanismer i dagens vårdssystem som hindrar innovationer att få genomslag. Exempelvis kan det skapas bättre förståelse för hur innovationsarbete kan drivas och spridas utanför avgränsade projekt- och studiemiljöer. De personliga relationer som skapats mellan deltagarna kan förhoppningsvis också utvecklas till mer djupgående samarbeten eller utbyten mellan några av organisationerna.

På metanivån ska erfarenhetsutbytet som sker mellan nätverken ska bidra till en ökad kunskap om hur lärandeprocesserna sett ut, och även skapa ett underlag för ett inspirationsmaterial som kan användas för formering av andra grupper lokalt eller nationellt. Vi tror att mottaglighet är ett viktigt koncept att diskutera även i detta sammanhang, eftersom de förändringsprocesser som nätverken avser att sätta igång kommer att stöta på liknande typer av hinder som vilket annat förändringsinitiativ som helst. Det är till exempel viktigt att den kunskap som förmedlas genom nätverken uppfattas som relevant och applicerbar för alla ingående organisationer, vilket betyder att upplägget inte bör vara för låst, snävt lösningorienterat eller detaljplanerat på förhand.

### Hur kan vi gå vidare för större impact?

Utlysning för detta nätverksprojekt riktar sig till ledare och chefer inom hälso- och sjukvårdsorganisationer med intresse av att utveckla sin kompetens och organisations förmåga till innovation och förnyelse. Deltagarna skall kunna tillgodogöra sig och tillämpa forskningsbaserad kunskap och metodik i sin verksamhet och pågående utvecklingsprocesser.

Följande målsättning med nätverken har lyfts fram i utlysningen

- Förutsättningar för strukturerat lärande och erfarenhetsutbyte mellan deltagande organisationer.
- Inspiration och goda exempel på nya organisationslösningar, arbetssätt och verksamhetsmodeller.
- Kunskap och forskningsbaserad metodik för innovations-, förbättrings- och förändringsprocesser.
- Kunskap, begrepp, teorier och tankemodeller som främjar samtal och problemförståelse.
- Kompetenshöjning och utveckling i rollen som innovationsledare.
- Forskarstöd som ger underlag för förbättring av de organisatoriska förutsättningarna för innovation och återkoppling på pågående utvecklingsarbeten.

Alla dessa kan sägas påverka mottaglighet i någon aspekt, om det kan förmedlas till övriga organisationen, och påverka det faktiska förnyelsearbetet. Vas som är av särskild vikt är att detta är ett nätverk inom vården som är en icke-medicinsk arena. Detta är klart eftersatt, då vi tidigare visat att en överväldigande del av innovationsresurser i vården satsat inom det medicinska området, och där mottaglighet sällan vägs in.

I Sverige läggs årligen ca 9 miljarder av offentliga medel på innovationsområdet i vården. Den stora merparten av dessa resurser läggs på grundforskning och klinisk forskning. Så som strukturerna för kunskapsgenerering och finansiering ser ut har innovationsarbetet alltmer kommit att avgränsas runt enskilda medicinska specialiteter och enskilda aktörer. Glappet mellan kunskapsfronten och de senaste teknologiska landvinningarna och den kliniska vardagen tycks dock växa, och rapporter om ojämn fördelning av behandlingsformer är frekventa.

LHC har i tidigare rapporter<sup>4</sup> konstaterat att:

---

<sup>4</sup> Organisering för innovation i sjukvården: *Så kan organisationsteori bidra till mer utveckling*, Anna Brattström, LHC Report: Nr 4 2012

- Vårdens långt drivna specialisering är en grund för fördjupad kunskapsutveckling och innovation, men hindrar samtidigt överföring mellan enheter och funktioner.
- En annan konsekvens av vårdens specialistfokus är att innovationer som fungerar lokalt inte alltid passar in i omgivande strukturer form av exempelvis ersättningsmodeller och vårdprogram.
- Stora innovationssatsningar och utvecklingsprojekt som får begränsad spridning eller kortlivade effekter, är ofta möjliga att identifiera på förhand.
- För att se sådana mönster krävs andra insikter och analysramar än den rent tekniska/klinisk kunskap som ofta är den enda som används.

Varje innovationssatsning, vare sig den är centralt utformad eller lokalt framväxande, är beroende av kringliggande strukturer och konkurrerande incitament i form av lagar och regler, ersättningsmodeller, medicinska föreskrifter, professionella normer med mera. Satsningar som tar hänsyn till vilka krockar eller överlappningar som kan finnas med annan styrning som påverkar hälso- och sjukvården har större sannolikhet att få ett brett och varaktigt genomslag i praktiken.

Vi ser därför att det är av vikt att det vidare arbetet för att stärka innovationsförmåga inom hälso- och sjukvård lägger vikt på att öka förståelsen för de mekanismer som påverkar mottagligheten för innovation i ett komplext system som vården utgör.

Det kan exempelvis göras genom att skapa ett nationellt nätverk kring detta. Ett förslag är att inriktningen och frågeställningarna kan baseras på centrala teman från nätverken. För att hantera volymen bör det delas upp i lämpliga grupper som träffas regelbundet. Ett förslag är att dessa subgrupper utgår från befintliga nätverk inom utlysningen, samt att nya grupper initieras av det nationella nätverket, men därefter lever på egen hand. Det nationella nätverket kan erbjuda större samlingar för fortbildning / uppdatering i senaste rön inom forskningen, samt möjlighet för de medverkande grupperna att träffas och eventuellt formera nya konstellationer. Leading Health Care ställer gärna upp som koordinator för ett nationellt nätverk med mål att uppnå en ökad mottaglighet för innovation och verksamhetsutveckling inom hälso- och sjuk

## 4 Olika teman – för en hållbar utveckling av sjukvården

Helena Hvitfeldt, Julia Sid och Susanna Lagersten

De nationella nätverksträffarna har organiserats som gemensamma lärtillfällen mellan de fem nätverken. De olika forskargrupperna som ansvarar för nätverken har gjort reflektioner och analyser baserat på erfarenheterna från respektive nätverk. Analysen har baserats på olika teman, som syftat till att förstå hur utvecklingsarbetet kan göras mer hållbart, dvs. leda till långsiktiga effekter. Den gemensamma utgångspunkten för analysen har varit att sjukvården är en komplex och svårstyrd verksamhet med olika intressenter. Kraven på utveckling i sjukvården är stora genom ökade krav från patienter, införande av nya behandlingsmetoder och snabbar förändringar i samhället. Samtidigt är utrymmet för utveckling begränsat genom att driftsfrågorna tar stor uppmärksamhet, inte minst genom en ansträngd personalsituation och krav på effektiviseringar.

I detta kapitel presenteras en del resonemang och slutsatser som dels bygger på forskarnas egna presentationer (se kapitel 2-6), dels på de gemensamma diskussionerna vid de nationella nätverksträffarna. Data från intervjuer med nätverksdeltagare presenteras och kommenteras. De slutsatser som dras bygger på generella resonemang och är inte direkt kopplade till de enskilda nätverken.

Kapitlet utgår från följande fem teman:

- Att skapa en mottaglighet för lärande och forskarsamverkan i sjukvårdens organisationer
- Att organisera för ett hållbart utvecklingsarbete som en förlängning av gjorda satsningar
- Att förena den strategiska och operativa nivån

### Om mottaglighet

Analysen av mottaglighet för utveckling i en sjukvårdsorganisation bygger på en systemsyn, där olika delar måste samverka för att reella och långsiktiga förändringar ska komma till stånd. Olika förändringar är samtidigt och utvecklas i en öppen process i relation till omgivningen. En idé får ingen effekt om den inte tas emot och integreras i en organisation.

Mottagligheten för utveckling och innovation försvåras av olika hinder eller motstånd – bl.a. när det gäller ekonomi och former för ersättning, olika regler och lagar, organisation och styrning av verksamheten, teknik och IT som inte stöder utveckling, professionella normer och kulturer som drar åt olika håll, brist på utvecklingskompetens och lärande i en organisation (se avsnittet y kapitel x).

Mottagligheten av en idé, teknik eller förändring i en organisation kan relatera till frågan om att vilja, kunna och duga samt strategier för att påverka dessa faktorer. Om personalen inte *vill*, dvs. saknar motivation, kärvs dialog som ger argument och som bygger på förtroende. Om man inte *kan* genomföra en förändring på grund av att regler och system förhindrar detta, så krävs stöd för att påverka och hantera hindren. Möjligheten att kunna har att göra med brist på kompetens när det gäller att förnya processer och metoder.

I gruppdiskussionen på den nationella nätverksträffen diskuterades temat mottaglighet. En fråga gällde om hinder för utveckling kan ses som mer generiska, dvs. allmängiltiga, och att de därmed kan fungera bättre än ”best practice” som modeller för lärande. Exempel på goda lösningar har stora begränsningar genom att de är lokala och därmed svåra att överföra till olika kontexter.

Ett generellt problem med mottagligheten för utvecklingsidéer i en organisation har att göra med den låga prioriteringen som frågor om utveckling och innovation inom sjukvården har. Utveckling är inte något som prioriteras, särskilt inte i tider av besparingar och omorganisationer. Förändringskompetensen är ofta låg på flera nivåer i organisationen. Tidsperspektivet är dessutom kort. En avgörande faktor är att få med de stora professionerna i utvecklingsarbetet.

Ett sätt att öka mottagligheten i en organisation är att se till att det finns flera deltagare från samma organisation med på nätverksmöten. Deltagare kan dessutom ta med sig kolleger vid olika tillfällen. På så sätt kan en ”kritisk massa” för utveckling skapas. Det stora problemet är dock återkopplingen till den egna organisationen, där det oftast saknas system för att nå fram till chefer och ledning. Om det finns deltagare på olika nivåer i en organisation med på nätverksmötena underlättas återkopplingen. Det har dock visat sig svårt att få till stånd en sådan vertikal medverkan i nätverken. Det är särskilt svårt att få ledningen att återkommande delta i nätverksmöten. Det finns dock ett undantag, där landstingsledningen ingick i nätverket.

Ett annat sätt att öka mottagligheten i en organisation är att ”göra verkstad” mellan träffarna. Olika nivåer i organisationer behöver involveras i ett konkret och löpande utvecklingsarbete. Vissa nätverk har försökt med hemuppgifter och telefonmöten mellan nätverksträffarna.

Ett grundläggande problem med mottagligheten är att vårdutvecklare och projektledare finns ”vid sidan av” linjeorganisationen. De känner sig dessutom ensamma och saknar ofta ett aktivt stöd från chefer och ledning i linjeorganisationen. Nätverken är ändå viktiga för deltagarna – för reflektion, kollegialt stöd och gemensam analys. Deltagandet i nätverken kan höja självkänslan och stärka motivationen för de som arbetar med utveckling. På det sättet bidrar nätverken till att stärka gruppen utvecklingsledare och projektledare.

Vad kan man dra för slutsatser om mottagligheten i organisationerna kopplat till lärandet i nätverken? Jo, att mottagligheten innebär ett stort problem för att lärandet i nätverken ska leda till långsiktiga effekter i verksamheten. Ett grundläggande problem är att utvecklingsfrågor sällan är prioriterade – vare sig på en strategisk nivå eller i praktiken. Ett exempel som nämndes på den nationella nätverksträffen var en sammanslagning av tre ortopedkliniker från tre sjukhus. Förväntningarna var att förändringen skulle fungera från första dagen utan några särskilda stödinsatser. Det gjorde den naturligtvis inte, vilket ledde till stora problem för patienter och personal. Om förändringen i stället hade setts som en lär- och utvecklingsprocess, som hade fått kosta pengar och ta tid, så hade stora problem kunnat undvikas.

Det sker ändå en återkoppling från nätverken till verksamheten i den egna organisationen. Nätverksdeltagarna försöker på olika sätt återkoppla erfarenheterna till den egna verksamheten. Det sker genom dialog med kolleger, redovisning till chefer och ledning samt inom ramen för det utvecklingsarbete som redan sker i organisationen. Men intervjuerna med

nätverksdeltagarna visar att ansvaret för återkopplingen ligger hos dem själva. Det finns ingen direkt efterfrågan på vad de lärt sig från chefer och ingen systematik i återkopplingen till ansvariga. Det gör att erfarenheterna från nätverken inte tas till vara på ett systematiskt sätt. En viktig slutsats för framtiden är därför att skapa en bättre beredskap för mottaglighet i berörda organisationer samband med att nya nätverk bildas. Det kan innebära överenskommelser om ansvar, en tydlighet i rapportering och tillträde till olika utvecklingsfora från ledningen i berörda organisationer. Finansiärer av ett utvecklingsarbete kan ställa krav på ett mer aktivt ägarskap i de deltagande organisationerna, men formerna för mottaglighet måste kunna variera och utvecklas som en del av det gemensamma lärandet i nätverken.

### Att organisera för ett hållbart utvecklingsarbete

Det här temat bygger på en vilja att skapa förutsättningar för ett hållbart utvecklingsarbete i organisationer. Utvecklingsarbetet handlar om att använda kvalitetsregister eller andra datakällor som stöd för ett evidensbaserat arbetssätt. I det aktuella nätverket deltar utbildade seniora coacher och chefer.

Även i det här fallet handlar det om ett forskarstött nätverk, men där målgruppen är seniora coacher och chefer. De som genomgått utbildning i coaching (totalt ett 80-tal personer) och i ledarskap (ett 40-tal) inbjuds att delta i nätverksträffar för att ta del av forskning och för att utbyta erfarenheter. Cirka 25 personer har deltagit på nätverksträffarna. Nätverket ska bidra till fortsatt kunskapsutveckling genom ett erfarenhetsutbyte med forskarstöd. Lärprocesserna i nätverket ska bidra till att stödja förbättringsarbete på de deltagande sjukhusen.

QRC (Kvalitets Register Centrum) är den drivande, sammanhållande och samordnande intermediären i utvecklingsarbetet.<sup>5</sup> De mest aktivt deltagande sjukhusen finns i Stockholmsregionen. Ambitionen bland de ansvariga för nätverket har hela tiden varit att gå vidare med de olika delarna i utvecklingsarbetet för att göra det mer hållbart. Basen för nätverket breddas hela tiden. Nya coacher och chefer utbildas och fler organisationer tillkommer, även utanför Stockholmsregionen.

Det tema som presenterades på den nationella nätverksträffen handlade om hur man kan hantera en växande utvecklingsorganisation – med allt fler individer, organisationer och regioner inblandade. Förslaget var att skapa nätverksnoder på olika sjukhus med nodansvariga för respektive nätverk. Ansvaret för lärandet och samarbetet i och mellan nätverken ska i framtiden ligga på noderna. QRC får således en mer samordnande, ~~men~~ mindre drivande, roll i framtiden. En central uppgift för nätverksnoderna är att sprida lärandet från nätverken inåt i den egna organisationen. Ambitionen är alltså att nätverket för seniora coacher och chefer ska bli mer självgående. Den interna legitimiteten för nätverken kan bli starkare genom en tydligare förankring på respektive sjukhus, vilket också kan leda till att lärandet i nätverken tar en tydligare utgångspunkt i de lokala utvecklingsbehoven.

En slutsats av diskussionen på den nationella nätverksträffen är betydelsen av ett externt stöd till nätverken och de lokalt ansvariga, framförallt för att öka möjligheten till ett samarbete

---

<sup>5</sup> QRC arbetar på uppdrag av Stockholms läns landsting (SLL), Karolinska Institutet (KI) och Beslutsgruppen för Nationella kvalitetsregister.

med forskare. En extern finansiering till nätverket och noderna är viktig och underlättar möjligheten att kontinuerligt utvärdera nätverksarbetet.

De flesta av nätverken är regionala, men i ett par fall finns det deltagare från andra regioner. Flera av deltagarna i de fem nätverken har i intervjuerna efterfrågat ett nationellt nätverk för utveckling och innovation. Idéer har presenterats för att vidareutveckla de nationella nätverksträffar som Vinnova organiserat för ledarna av nätverken. Jämförelser gjordes med Lean Forum och Projektakademien som tänkta modeller för samverkan. Dessa nätverksorganisationer fungerar som stöd, skapar lärandearenor och är aktörer i den offentliga debatten.

På den nationella nätverksträffen diskuterades de erfarenheter och tankar som redovisats ovan. Många tyckte att den strategi som presenterades, där ambitionen är att skapa ett mer långsiktigt och hållbart utvecklingsarbete, var intressant. Det speciella med strategin är försöket att skapa en självgenererande utvecklingsprocess. I den ingår utbildning av nya coacher och chefer, och dessa rekryteras i det växande nätverket för seniora coacher. På det sättet växer en regional utvecklingsorganisation fram, men denna kan spridas till flera regioner.

Man kan säga att nätverket för seniora coacher och chefer fungerar som ett slags alumninätverk, dvs. en grupp av intresserade tidigare ”studenter” fortsätter träffas för lära och utvecklas samt dela med sig av kunskaper. Kopplingen mellan chefer och coacher är central för att få saker att hända på sjukhusen. Tanken är att chefer ska arbeta mer strategiskt och coacher mer operativt i utvecklingsfrågor. Med noderna skapas en tydligare struktur och större delaktighet på sjukhusen och nya nätverk kan skapas efter hand. Analogin för att organisera en hållbar utveckling utgår från svampar som sprider sig via mycel – långsamt, men vitt förgrenat i olika riktningar. Utvecklingsarbetet ses som en sorts rörelse med en ständig uppskalning som mål – både av individer och organisationer. Nätverksformen är grundläggande i strategin och ses som ett komplement till den traditionella hierarkin som inte riktigt passar för lärande och utveckling.

Kvalitetsregistren och andra datakällor är viktiga inslag i strategin för ett hållbart utvecklingsarbete. De gör det möjligt att organisera ett evidensbaserat kvalitetsarbete där det finns ett tillförlitligt underlag som visar på behoven, kvalitetsarbetets inriktning samt resultatet på det arbetet som görs. Kopplingen till en nationell satsning på detta område är intressant och ger legitimitet åt det lokala utvecklingsarbetet.

Vad visar intervjuerna med nätverksdeltagarna? Deltagarna är på det hela taget nöjda med innehåll och arbetsformer. Att det varit ett stort bortfall på nätverksmöten ses inte som något egentligt problem. Deltagarna uppfattar att det finns en ambitiös strategi med olika delar – utbildning av coacher och chefer samt nätverksmöten – som kompletterar varandra. Strategin för att stödja utveckling uppfattas som intressant och trovärdig, men intervjuerna visar samtidigt på en rad problem med genomförandet. Stödet för vissa coacher brister från chefer, och det saknas ofta tid för att genomföra ett utvecklingsarbete. Nätverket blir ändå ett sätt att upprätthålla intresse, kunskaper och kontakter med andra deltagare. Lednings passivitet i utvecklingsfrågor kom även fram i intervjuerna under detta tema. Rollen som senior coach är otydlig och innebär egentligen enbart ett erbjudande om att få delta i ett antal nätverksträffar. Arbetet med register upplevs som viktigt och användbart, men skillnaderna är stora när det gäller den praktiska användningen. Det avgörande är att det sker en snabb återkoppling från

data i kvalitetsregistren till verksamheterna. Det är först då som registren blir levande dokument och blir en naturlig del i en lär- och utvecklingsprocess på sjukhusen.



## 5 Att koppla samman operativa och strategiska nivåer

Lotta Dellve, Eva-Lotta Andersson, Anna Williamsson, Marcus Strömberg, Andrea Eriksson

En betydelsefull utmaning för ett hållbart utvecklingsarbete rör att koppla samman de operativa och strategiska nivåerna. Det var också det genomgående tema som framkom i forskningssamarbetet mellan vår forskargrupp vid KTH och Högskolan i Borås, fem sjukhus och tre landsting/regioner. En avgörande svårighet för sjukhus- och regionledningarna var att överföra strategiskt planerat utvecklingsarbete till de mer operativa nivåerna vilkas aktiva ägarskap av utvecklingsarbetet var avgörande för implementeringen. De sjukhus och verksamheter som hade lyckats med detta hade också fått bäst resultat. Detta tema bygger på ett försök att skapa ett lärande mellan ledningsgrupperna för sjukhusen samt dessas regioner som skulle bidra till att minska detta glapp på olika sätt.

Nätverket fokuserade chefers innovativa och uthålliga arbetet att leda utveckling av hållbara, värdebaserade vårdprocesser och flöden i sjukvården. Syftet med nätverket var att få till stånd ett gemensamt lärande och nyskapande av möjliga lösningar för att överbrygga de glapp mellan operativa och strategiska nivåer, som motverkar utvecklingen av vårdprocesser och effektiva flöden. Tanken var att genom att reflektera över variationer i ledningsarbetet skulle mer holistiskt ledningsarbete kunna utvecklas.

Det övergripande temat för träffarna var styrningspraktiker för att överbrygga glapp mellan olika nivåer. Centrala frågor och handlingsstrategier för detta hade identifierats genom att forskargruppen följt sjukhusen, analyserat och diskuterat angelägna problematiker med ledningen i vart och ett sjukhus under flera år. Genomgående hade de funnits ”glapp” i implementeringen av den strategiska ledningsnivåns strategier i mer operativa nivåer. Detta gjorde det svårt att få utvecklingen att slå igenom i praktiken. Samtidigt fanns problemet att den strategiskt uttänkta implementeringen inte var anpassad efter den situation som rådde vid klinikerna.

Forskarna såg en utvecklingspotential i den variation i hur olika frågor hanterades på sjukhusen, och de konsekvenser det hade. Grundläggande tanke var dock att innehåll var i linje med deltagarnas aktuella intresse och behov. Mer specifik innehöll träffarna därför:

- Variationer i styrlogiker och praktiker för implementering och uppföljning med måltal. Konsekvenserna av styrpraktiker för lärande, involvering och engagemang på operativa nivåer samt resultat avseende effektivitet, arbetsmiljö och kvalitet.
- Hur kan förändringsledare understödja implementering? Vilken roll, plattform, plats i organisationen behöver de för att göra verklig nytta? Hur kan vi lära av de variationer som finns?
- Vad innebär mer praktisknära ledningsfokus i teori och praktik? Hur kan det understödja ett utvecklingsinriktat engagemang bland medarbetare?

Deltagarna i de två första nätverksträffarna var chefer på strategiska nivåer: sjukhuschefer, utvecklingschefer och chefer i regionerna. Dessa träffar genomfördes som planerat, men den tredje träffen ställdes in på grund av svårigheter att hitta tider som fungerade för alla. I stället gjorde projektledningen en mittutvärdering för att följa upp vad som skulle vara möjligt och relevant utifrån den tidsram som fanns. Efter mittutvärderingen genomfördes istället en träff för operativa chefer och utvecklingsansvariga på mellannivåer i organisationerna. I ytterligare träffar med samma tema deltog stabschefer och politiker.

Formen för samtliga träffar var korta presentationer av forskarna om de olika styrningspraktiker för att överbrygga mellan strategiska och operativa nivåer som observerats i verksamheterna. Därefter gavs ordentligt med tid till diskussion i storgrupp eller smågrupper. Deltagarna uppmuntrades att dela med sig av sina goda och mindre lyckade exempel de lärt sig av. Mellan träffarna undersöktes frågan ytterligare genom intervjuer med ledare på strategiska och mer operativa nivåer, samt genom analyser av befintliga data.

### Styrningslogiker och praktiker

Forskning och erfarenheter som delades under nätverket identifierade några viktiga aspekter på glapp och överbrygging av glapp vid nyorientering och innovation.

En rör *operativa chefers nyckelroll att översätta* både uppåt och nedåt, men här finns ofta brister. Förbättrade kommunikationsflöden med framförallt verksamhetsfokuserad kommunikation skulle kunna stärka ledning i gränsytan mellan nivåerna. I vissa fall tycks också metakommunikation, om det har bas i verkliga problem och möjligheter, vara nödvändigt för att överbrygga. I samtliga sjukhus hade man dock inte fokuserat stöd till och kommunikation om implementeringsstrategier med det mer operativa cheferna under implementeringen.

En annan rör *medarbetares upplevelse av att ledningen inte alls förstår* deras vardag med utmaningar och möjligheter. Det kunde innebära osäkerhet i arbetet och/eller upplevas som organisatorisk orättvisa eller att utvecklingsarbetet är meningslöst – vilket i sin tur påverkar medarbetares engagemang i utvecklingsarbetet. Öppenhet och insyn i prioriteringar samt tillitskapande och verksamhetstjänande kommunikation tycks ha stor betydelse.

En tredje rör *hur uppföljning av verksamheter sker*. Detta kan främja verksamhetutvecklingen och skapa engagemang eller misstro, frustration, ökad administration och förändringströtthet. I verksamheterna fann vi olika logiker för hur uppföljning skedde genom användning av betydelsefulla nyckeltal. Dessa hade implikationer för engagemang och utfall (se vidare nedan).

Hantering av glappet påverkades av styrningstrender såsom New Public Management, värdebaserad styrning och öppen ledning och styrning. Men styrpraktikerna för att överbrygga glapp skapades också genom erfarenhet och utvecklade praktiker. Styrningspraktikerna syftade till att sammanlänka lednings- och planeringsarbete mellan operativa och strategiska nivåer, skapa bättre kommunikationsflöden, delaktighet och känsla av angelägenhet bland medarbetare och professionsgrupper. Detta skedde på olika sätt och ett konkret sätt var uppföljning och rapporteringen av nyckeltal som skedde genom:

A. Tydligt visualiserad styrning som ger tydlig riktning och tydliga förväntningar och på hur lägre nivåer inom organisationen kan arbeta med uppföljningsmätningar. Här fanns en aktiv tydlig styrning av valda processer och mål med utvalda nyckeltal. Man ville skapa tydlighet i verksamheten för att få en genomgripande verksamhetsutveckling – där alla strävade mot samma mål med resultat från utvalda nyckeltal. Man hade en övergripande och tydligt kommunicerad visualisering av gemensamma mål, steg i processen och nyckeltal. Ledningen gick först i utvecklingen för att agera rollmodell – och efterfrågade resultat. Med mer proaktiv strategi och två-vägskommunikation kan den tydliga styrningen justeras genom lärande utbyte med mer operativa chefsnivåer. Med mindre två-vägskommunikation blir styrningen mer likriktad och hård – och ger mindre möjligheter till lärande.

B. Verksamhetstjänande styrningslogik som aktivt efterfrågar möjligheter att stödja operativa nivåers arbeten med att utveckla och följa upp verksamheten. Syftet är att skapa mer entusiasm bland operativa chefer och medarbetare. Man låter därför nästa chefsnivå välja hur verksamheten ska följas upp, t ex vilka nyckeltal att arbeta efter och kommunicera till ledningen och visualisera lokalt på enheter. Man utgår från att valet av nyckeltal/måltal sker efter de reella behov som finns i praktiken samt möjligheter att arbeta med utveckling i de valda frågorna. Därmed blir uppföljningen mer effektiv och skapar inte heller irritation över kontrollerande och icke-relevant styrning i de kliniska verksamheterna. Denna form av styrning kan jämföras med mer tillitsskapande styrning och horisontell kontroll.

C. Skyltfönsterlogik som visar framgång utåt utan koppling till genomförande eller uppföljning upp resultat i organisationen. Stabsfunktioner visade utåt de nyckeltal (av de närapå 300 att välja mellan) som visade på framgång. Om dessa hade klinisk relevans eller inte är inte lika viktigt som organisationspolitisk relevans. Här skedde ingen genomgående uppföljning av utvecklingsarbeten eller styrning över organisationsnivåer. Syftet kunde också vara att skydda de operativa enheterna från stark styrning från region/landsting, och låta klinikerna arbeta ifred med de frågor som var viktiga i verksamheten.

D. Visionsdriven styrning som styr genom att lyfta fram ”best practice” för att stimulera till liknande framgång inom organisationen men följer inte upp generellt inom organisationen. Detta var en avsiktligt försiktig styrning för att inte störa eller skrämja professionella grupper. Istället vale man att stödja processer som hade både intresse bland professionella och förutsättningar att lyckas. Man ville sprida kunskap om och utveckling av standardiserade arbetssätt genom att lyfta fram exempel på ”Best practice”. Det standardiserade arbetssättet visualiserades på intranätet för att ge alla enheter möjlighet att efterlikna det lyckade exemplet men man efterfrågade inte resultat från enheter.

I analys av uppföljningsdata visade det sig att den tydliga visualiserade styrningen (A) skapade mest resultat avseende effektivitet, den verksamhetstjänande styrningslogiken (B) skapade mest engagemang, skyltfönsterlogiken gav olika resultat och den visionsdrivna styrningen med ”best practice” gav i medeltal små och spridda förbättringar.

Den strategiska ledningen uttryckte i flera fall oro över att deras styrpraktiker inte hade tillräckligt eller alls genomslag i verksamheten, eller att den irriterade starka professionsgrupper och skapade större motstånd mot processutveckling. Chefer på operativa nivåer i samtliga organisationer skattade också att de övergripande organisatoriska styrningspraktikerna gav högre grad av utmaning avseende krav än vad de tillförde i form av resurser. Ledningsgruppernas styrningspraktiker och kommunikation av dessa tycktes påverka chefsarbetet på operativa nivåer, om än inte i samma takt som den strategiska ledningen önskade. Den strategiska ledningens mer eller mindre riktningsskapande strategier påverkade operativa chefers arbete och ledning, deras arbetssituation och deras helhetsbedömning av att på ett säkert och tillförlitligt sätt kunna uppfylla chefsuppdraget.

Det fanns dock stora utmaningar att skapa och upprätthålla engagemang bland medarbetare. De övergripande strategierna motiverades särskilt utifrån ambitioner att påverka medarbetares engagemang i verksamhetsutveckling. Professioners möjligheter att påverka prioriteringar varierar mellan styrningslogikerna. I verksamheter där den övergripande styrningen uppfattades mer kontrollerande fanns mer frustration och utmattning över tid samt lägre grad av stolthet och värdighet över att tillhöra organisationen bland medarbetare. I organisationer där den strategiska styrningen däremot kunde karakteriseras av att vara tillitsskapande var utmattningen lägre och stolthet eller värdigheten att arbeta i organisationen högre bland

medarbetarna. Efter en tid av självständig men hård resultatrapportering för varje enskild nivå har det skapats en situation då som försvårar att mer genomgripande utveckling kommer till stånd. Samtidigt finns misstro mot strategisk hård styrning bland medarbetare och professioner. Kommunikation och styrning behöver därför bli mer verksamhetsfokuserad och utgå från reella problematiker? Genom att fokusera kärnvärden i vården, dvs möte med patienter och behandling av deras hälsoproblem, med mer verksamhetstjänande ledning av utvecklingen kan man skapa större engagemang i utveckling bland medarbetare och mellan professionsgrupper och chefer på olika nivåer.

### Svårigheter att koppla glapp mellan nivåer liknar de som rör att delta i lärandenätverk

De problematiker som rör glapp mellan nivåer tycktes även finnas för lärande nätverk. Vi genomförde en ”mittutvärdering” då det fanns svårigheter att finna tider för träffar. Samtliga parter som deltagit i nätverket ombads att bidra med synpunkter och reflektioner på frågor via mail, över telefon eller fysiskt möte. Syftet var att undersöka viktiga förutsättningar för lärande nätverk mellan ledningsgrupper och hur lärande nätverk kan utformas. Svaren kan kategoriseras i en rad paradoxer med motstånd och resurser avseende:

*Betydelsen att mötas över nivåer:* Utmaningen handlar om att mötas och lära över nivåer. Nyckeln till kommunikationsflöden över nivåer är en väg mot lösning. Men det fanns också tydligt motstånd bland deltagarna att ge tid till att mötas mellan sjukhus och region. Det upplevdes inte helt relevant för det egna arbetet. Detta bekräftar att glapp är svåra att överbrygga och kanske funktionella i något avseende.

*Tillitsfulla men styrda möten:* Man vill möta nya likasinnade som överraskar, inspirerar och bekräftar – men vill också att det ska vara stabilt och säkert. Man vill inspireras av framgång - men inte ”vara sämst i klassen”. Man önskade både öppet, reflekterande, nyfiken erfarenhetsutbyte – men också att samtalsledare håll hårt i takt och riktning. Några önskade tydligare styrning och feedback av observerade problem av forskare. Andra var mer intresserade av att informationen om verksamheterna skulle vara konfidentiell och man ville ha integritet/ själv beskriva egen verksamhet.

*Tid behöver ges men är bristvara:* För att vara betydelsefullt måste nätverket ges en tid som inte finns – annars var det inte någon ide att delta. Man hade egentligen inte tid till att nätverka i nya nätverk eller att arbeta med för- och efterarbete mellan träffarna.

*Närhet- hot eller möjlighet:* Kännedom om och närhet till verksamheten ger större möjlighet till konkret input och upplevdes relevant. Men närhet kan vara tvingande och bli hotande. Man känner också redan till hur de sjukhus som ligger nära leder och styr sin verksamhet. Det tar lång tid att ta sig till andras organisationer och Stockholm var egentligen den enda möjliga gemensamma mötesplatsen.

*Ambivalensen om relevans och prioritering av nätverket:* Man ville lära nytt från andra och forskningen – men vill också att det skulle vara aktuellt för var och en just då. Man önskade verktyg att direkt applicera – men ville också ha fokus på reflektion över problematiker och möjliga men inte färdiga lösningar. Några bytte tjänst och slutade i nätverket, andra hörde att någon inte var intresserad. Det skapade också osäkerhet om relevans och egen närvaro. Man hade olika förväntningar på vad som var tillräckligt många deltagare, och det borde man ta reda på innan. Om man reste långt hade man större förväntningar på att möta flera.

Konkreta orsaker till bristande möjligheter att delta var också att sjukhusens ekonomiska omständigheter hade försvårats, att det är stora svårigheter att en större del av ledningsgruppen regelbundet lämnar sjukhuset, att avståndet mellan sjukhus man ville ha nätverksutbyte med var långt och det saknades tåg- eller flygmöjligheter. De sjukhus som låg närmare hade man

redan utbyte med i landstinget/regionen och man ville inte ha det på andra sätt. En förklaring var att det fanns konkurrens och beroenden. En annan att man redan träffades regelbundet. Vi kunde även spåra orsaker som rörde beroendeförhållanden mellan sjukhus som låg nära varandra och med deras respektive region/landsting, personkemi mellan deltagarna eller olika kommunikationsmönster, vilja att dela med sig av sina misslyckanden varierade mellan deltagarna och viss osäkerhet att komma att framstå som ett ”dåligt exempel”.

Inom den tidsramen som fanns för nätverksträffar var det därför bara möjligt att genomföra fortsatta träffar med deltagare från samma nivå i organisationen. Träffarna i sig handlade om hur olika nivåers handlingsstrategier för att överbrygga glapp. Detta kunde möjligen bidra till bättring över tid men mer långsiktiga möten mellan nivåer och i olika organisationer uteblev.

### Hur kan vi gå vidare för större impact?

Hur vi skulle göra om vi fick göra om detta utifrån de erfarenheter vi fått?

Vi skulle planera så deltagarna lätt kunde ta sig till varandra, utifrån tåg och flygförbindelser, kunde lära genom den variation de representerade och inte hade sjukhusvisa beroendeförhållanden mellan varandra.

Vi skulle indela grupper på olika vis beroende på syfte: (a) deltagare/sjukhus som hade samma grad av intresse att arbeta proaktivt från hela landet för att skapa spännande utbyten *eller* deltagare/sjukhus som delade ett ansvarstagande, geografiskt eller för diagnos/behandling för att understödja utveckling av lärande och ansvarstagande för det gemensamma bästa kring ett utvecklingsområde, (b) deltagare från samma nivå för att stärka funktionen *eller* deltagare från flera nivåer för att stärka gränsytan mellan funktioner, (c) deltagare som har verklig förmåga att genomföra utveckling *eller* deltagare som har behov av att stärkas för att på sikt kunna genomföra utveckling, (d) vi skulle starta öppet med stora möjligheter till bredare perspektiv *eller* starta med gemensamt behov eller gemensam ”fiende” för att på sikt kunna bredda perspektiven.

Vi skulle ha blandad form mellan fysiska träffar och träffar där den digitala tekniken användes, dvs starta med en fysisk träff och lära känna varandra under en heldag, fortsätta med 2-3 digitala 2-timmarsträffar för att sedan återigen träffas en heldag fysiskt, osv

### Rollen som forskare och ledare för nätverk

Skapa spänning och tillit

Vi hade under flera års tid följt sjukhusen och relationerna var mycket goda trots att det var ett krävande samarbete med mycket datainsamling, återkoppling och seminarier på olika nivåer på sjukhusen. Idén om lärandenätverk hade utvecklats i samtal med ledningsgrupperna, som var nyfikna på hur de andra sjukhusen arbetade med dessa frågor. Samarbetet under forskningsprojektet byggde på personliga och täta kontakter med 1-2 kontaktpersoner för varje sjukhus plus projektledarens kontakter med alla. Av olika skäl kunde inte detta system fortsätta under året med det lärande nätverket. *Det är viktigt att kontakterna upprätthålls tätt och kontinuerligt.*

Ett lärande nätverk bör starta mycket öppet och tillitsskapande för att tillåta och optimera lärande. Samtidigt hade vi blivit varse att deltagarnas främsta intresse var att få återkoppling med tydlig feedback – och sedan kunna diskutera med varandra om tillvägagångssätt i praktiken. Alla sjukhus arbetade dock inte lika öppet och innovativt. Vi hade utlovat

konfidentialitet vilket var mest viktigt för de som arbetade minst proaktivt. Vi var medvetna om att det fanns paradoxer här redan vid starten och att det med dessa förväntningar skulle bli svårt att skapa förtroende och tillit i gruppen och samtidigt bibehålla intresse. Vidare kunde all kunskap vi som forskare hade om sjukhusen bli till en nackdel för tillitskapandet. Man kan se det som att vi inom flera avseenden hade ett informationsövertag (maktfaktor) samtidigt som vi saknade kunskap inom andra områden. *Kunskap om variation i strategier kan underlätta förståelse men innebära svårigheter med tillit och tillräcklig spänning.*

#### Lärande och medskapande

Vissa sjukhus tog mycket snabbt till sig ny kunskap och de erfarenheter som delats. De reflekterade över den i ledningsgruppen och provade omgående i praktiken. Vi kunde under denna tid se hur flera smarta lösningar, logiker och tankesätt smittades mellan sjukhusen. Vi hörde också hur de smittats vidare till andra mer proaktiva sjukhusledningarna. Dessa sjukhusledningar delade med sig av tankar om hur framtidens sjukvård och flöden skulle kunna bli mer effektiva. Det innebar att nya idéer undersöktes, dvs *ett medskapande av forskningsfrågor.*

#### Våra slutsatser

De slutsatser som drogs var att lärande över organisationsgränser har samma problematiker som lärande över organisationsnivåer, att idén om det är god men tiden knapp och att det interna motståndet vinner lätt. De svårigheter vi mötte hade med andra ord samma karaktär som de svårigheter sjukhusledningen själva hade mött när de ville skapa lärande inom sina egna organisationer. Följande resurser för att skapa lärande över organisationsgränser hade särskild betydelse: Trygghet i ledarskapet med erfarenhet och delad ledning samt att ha verksamhetsfokus med tillåtande flervägskommunikation.

Följande motstånd hade särskild betydelse: Styrande egenintressen, stark överlevnadspress, styrning med envägskommunikation, stark tidsbrist och tilltro till förenklade lösningar. Nycklar för framgång är att bygga nätverk på tankar om tillit och trygghet, lärande utifrån verksamhetsfokus, balanserad kommunikation där man lyssnar på svaga osäkra berättelser.



## 6. Att arbeta med strategiska ledningsnivåer och ökad helhetssyn på innovativt utvecklingsarbete inom stora, komplexa vårdorganisationer

Monica E. Nyström, Rickard Garvare, Pamela Mazzocato, Ulf Andersson och Karin Zingmark

### Bakgrund

Otaliga försök har gjorts för att skapa innovativa, kreativa och lärande organisationer, speciellt inom områden med stark konkurrens och snabb teknisk utveckling. Utmaningarna är ofta särskilt stora i väletablerade strukturer och komplexa organisatoriska system som vård och omsorg, eller i detta fall svenska landsting med många olika verksamheter och enheter. Att skala upp goda exempel från specifika områden, projekt eller enheter/avdelningar till en landstingsövergripande praxis har visat sig vara en särskilt stor utmaning. Exempelvis kan systematiska förbättringsarbeten inom de deltagande landstingen ha visat sig fungera bra vid några organisatoriska enheter men man får inga tydliga spridningseffekter, varken inom det egna landstinget eller till andra organisationer. Delvis kan detta bero på ledningssystemen och ledarskapets kultur som ofta har ett slags stuprörstänk uppifrån och ner. Många som är involverade i utveckling av vården vill försöka uppnå ett mer processororienterat förändringsledarskap (se t.ex. Kotter, 1996) som bättre kan underlätta samverkan, innovativa lösningar och nya arbetssätt. För att åstadkomma detta krävs att beslutsfattare medverkar i både beslut och genomförande av förändring. Chefer på strategisk nivå är ofta involverade i många organisatoriska sammanhang, men kan på grund av en fragmentarisk arbetssituation ha svårt att ta sig tid för strategiska diskussioner och att prova olika angreppssätt för utveckling. Här kan det behövas att de aktuella frågorna man som chef brottas med får ett utrymme och att former och innehåll i en satsning för att utveckla ett organisatoriskt ledarskap för utveckling, innovation och förbättring är flexibla så att chefer (och andra) kan jobba med områden som är aktuella och viktiga för dem.

Med detta lärande nätverk ville vi samla utvecklingsenheter och chefer samt andra nyckelpersoner från ett urval av avdelningar och enheter inom två landsting där man på olika sätt har försökt arbeta med denna fråga, dvs. att gå från öar av goda exempel till en mer sammanhållen utveckling. Syftet var att lära av varandra och av aktuell forskning samt att testa modeller, förslag och arbetssätt som skulle kunna bidra till att skapa goda förutsättningar för ett innovativt förbättrings- och utvecklingsarbete i komplexa hälso- och sjukvårdsorganisationer. Målen var bl.a. att deltagarna skulle få en karta över tillgänglig erfarenhet och kunskap, utökade lärdomar om sitt eget utvecklingsarbete, ökade kunskaper om strategiskt utvecklingsarbete och även sprida kunskap och idéer inom och mellan landstingen samt skapat förutsättningar för långsiktiga samverkansmöjligheter mellan nätverkets alla aktörer.

För att få en gemensam helhetssyn på de komplexa organisationerna och deras förändringsprocesser använde vi oss av flera olika kartor och perspektivglasögon. Två mer generella modeller kan exemplifiera hur vi försökt visualisera, skapa överblick och följa några röda trådar genom arbetet. Den första (figur 1) presenterar faktorer och processer inom de komplexa sjukvårdsorganisationerna som kan ses som viktiga att beakta vid strategiskt utvecklingsarbete (Nyström et al., 2014) samt områden som vi kunde ta upp inom nätverket.

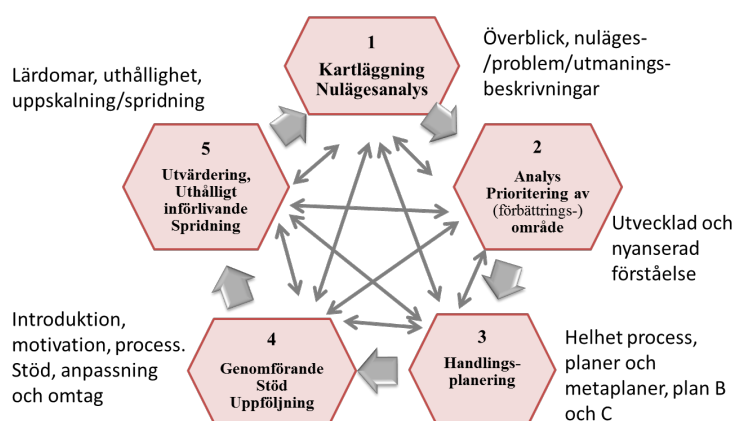
Över tid berördes alla dessa faktorer (strategier för utveckling, stödstruktur för utveckling, kompetens för utveckling, uppföljningssystem för utveckling), men i olika utsträckning.



**Figur 1.** Översikt över faktorer och processer som kan ses som viktiga att beakta vid strategiskt utvecklingsarbete i komplexa sjukvårdsorganisationer (Nyström et al., 2014)

Figur 2 omfattar en mer generisk utvecklingsloop (Hansson et al., 2016; Nyström et al., 2014) med fem faser som användes i pedagogiskt syfte för att visa på var i processen vi befann oss för tillfället. Här jobbade vi främst med faserna 1) Kartläggning, nulägesanalys, 2) Analys och prioritering av förbättringsområde, och 3) Handlingsplanering.

**Generisk/avskalad loop som stöd för utvecklings- och förbättringsarbete\***



\*SIDSSA - Hållbar förbättring och utveckling genom strategiska och systematiska arbetssätt

© Forskargruppen i Vinnovaprojektet Framtidens välfärdstjänster 2009-2013 och forskarnätverket SOLIID

**Figur 2.** En generisk utvecklingsloop (Hansson et al., 2016; Nyström et al., 2014) med fem faser som användes i pedagogiskt syfte för att visa på var i processen vi befann oss i nätverksprocessen och i de lokala arbetena.



Vikten av att skapa och använda gemensamma mentala modeller eller mentala ”kartor” vid både teamwork och förändringsarbete (se t.ex. Jeffery et al., 2005; Blickensderfer et al., 1997; Nyström et al., 2012) samt hur de kan bidra till att underlätta förståelsen för det komplexa diskuterades inom nätverket på olika sätt över tid. Här kunde man använda forskningskunskap för att översätta verkligheten och skaffa sig gemensamma begrepp – men det behövs insikt i riskerna att de både kan bli alltför förenklade eller alltför komplexa. Som individ använder man aktivt bara det man gjort till ”sitt” och själv kan förstå – så både vikten av ägarskap och att kunna skapa och använda egna och anpassade ”kartor” och modeller betonades. Vid sista workshopen presenterade båda landstingen lite olika modeller och ”kartor” över vad man jobbat med och hur man såg på viktiga aspekter för utveckling.

### Det lärande nätverkets övergripande upplägg

De två landsting som medverkade i projektet var Västerbottens och Norrbottens Läns Landsting. De flesta deltagarna hade en chefsposition (stab, division, verksamhet, sjukhusvård, närsjukvård och primärvård) och representerade olika funktioner (utvecklingsavdelning, planeringsavdelning etc.). Flera av deltagarna satt även i landstingsledningen, vilket gav tillgång till det högsta formella beslutsfattande organet på tjänstemannanivå inom de båda landstingen. Båda landstingsdirektörerna var informerade och en av dem deltog även vid en workshop. Totalt bestod nätverket av 18 personer, tre forskare (Karolinska Institutet/Umeå universitet, Luleå tekniska universitet) samt 15 personer från de två landstingen.

Fem workshops/nätverksträffar (kl. 09:30-15:00) genomfördes på alternerande orter, två i Umeå, två i Luleå och den sista vid Karolinska Institutet i Stockholm. Formerna varierade något och gick från att vara mer styrd i sitt innehåll vid workshop 1 till att alltmer flexibelt anpassas till läget och deltagarnas önskemål. Här mixades presentationer, storgruppsdiskussioner, diskussioner i mindre grupper och lite olika upplägg vid dessa. Ett interaktivt lärande stod i fokus – vilket innebär att man försöker skapa en situation och ett klimat där alla deltagare kan bidra till allas lärande och alla deltagare har något viktigt att lära (se t.ex. de Caluwé, L. & Vermaak, 2004).

Lokala möten genomfördes mellan nätverksträffarna där man jobbade med valda utvecklingsområden. Forskarstöd erbjöds och forskare deltog under några lokala möten. En gemensam Dropbox skapades för alla deltagare där material och presentationer från workshops lades in, artiklar som kunde vara av intresse för pågående diskussioner samlades i en egen mapp och alla deltagare kunde lägga in eget material som de trodde kunde vara av intresse. Projektgruppen, som bestod av tre forskare och totalt fyra representanter från deltagande landstingen, hade återkommande utvärderings- och planeringsmöten före, mellan och efter workshops.

### Eget arbete – vad gjorde man inom de två landstingen?

#### Norrbottens Läns Landsting

Från Norrbottens läns landsting deltog en länschef, två verksamhetschefer, innovationsutvecklare, förbättringsstrateg, kunskapsstyrningsstrateg, chef divisionsstab, utvecklingsdirektör och verksamhetsdirektör, de två sistnämnda ingår i landstingsdirektörens

stabsledning. En lokal projektledare utsågs för gruppens arbete mellan det lärande nätverkets gemensamma träffar. Projektledaren bokade mötestider, skickade ut förberedelsematerial, samordnade och följde upp arbetsprocessen. Närvaron var hög vid de lokala träffarna och såväl projektledarens samordnande roll som det faktum att träffarna genomfördes som lunchmöten och med möjlighet att delta via telefon ansågs underlätta deltagandet. Den lokala gruppen valde att arbeta med två spår: 1) förberedelsearbete inför införandet av behandlingslinjer, 2) analys av landstingets strategidokument.

I det första spåret gjordes en fördjupning i implementeringskunskap i syfte att skapa förutsättningar för en lyckad implementering av behandlingslinjer. Gruppen resonerade om hur man kan göra för att säkra kunskapsöverföring, spridning och hållbar förändring av ”gamla” arbetssätt. Deltagande forskare beskrev implementeringsmodeller och metoder för ytterligare reflektion. John P Kotters modell i 8 steg för förändringsledning ansågs kunna användas för att i liten skala testa en behandlingslinje.

Spår två fokuserade på landstingets styrdokument. Från den strategiska planen som fastställs av landstingsfullmäktige ska en röd tråd finnas mellan de olika styrdokument, från landstingsstyrelsens plan, strategier, regler och riktlinjer till verksamhetsplaner och rutiner. I dagsläget kan det vara svårt för framförallt nya chefer att få en överblick över hur styrdokument samverkar. Detta kan vara problematiskt då verksamhetens planer, exempelvis divisionsplan eller basenhetsplan, ska beakta strategiernas innehåll. Det är svårt att ha en överblick över alla strategier, hur de korrelerar med varandra och vilka krav de ställer på verksamheterna. Gruppen identifierade därför samtliga strategier och analyserade deras innehåll. En sammanställning över respektive strategi gjordes utifrån följande komponenter/frågeställningar:

1. Strategins namn, syfte och mål
2. En kort beskrivning av strategins innehåll
3. Beskrivning över hur strategin är utformad (allmänna intryck, antal sidor, rubriksättning och revideringstid)
4. Bedömning av strategins följsamhet till strategiska planen och till verksamhetsstrategin
5. Huruvida andra strategier omnämns direkt eller indirekt i strategin
6. Huruvida det finns uttalade krav på verksamhetschefer eller annan profession i strategin. Om så vilka krav, exempelvis handlingsplan

Vid gruppanalysen framkom ytterligare tre frågeställningar:

7. Strategins mognadsnivå, d.v.s. om det är ett nytt eller redan etablerat område i landstinget
8. Revideringstid, livslängd, avveckling och utmönstring.
9. Om strategin ger förutsättningar för verksamheten

Den sammanfattande analysen visade på stora variationer i utformning, omfattning och tydlighet vad gäller ansvar för verkställande, revidering och utmönstring. Även följsamheten till de övergripande styrdokument varierade. Tillgängligheten till och förutsättningarna för verksamheten att ta till sig strategier kan förbättras. Resultatet kommer att presenteras för landstingets ledning med konstruktiva förslag på utvecklade rutiner för strategihantering.

Under det mycket konkreta arbetet med strategidokumentet pågick mer reflekterande resonemang om olika aspekter av organisationsförändringar och de olika systemnivåernas förutsättningar och utmaningar i arbetet med förändringsledning och i ambitionen att gå från öar av goda idéer till sammanhållen utveckling.

### Västerbottens Läns Landsting

När möjligheten att delta i det lärande nätverket kom anmäldes från Västerbottens Läns Landsting de fyra verksamhetsområdescheferna för kirurgi, medicin, regionvård och primärvård, samt utvecklingschef och representanter från utvecklingsenheten Memeologen. Nämnade chefer var underställda landstingsdirektören och tillhörde landstingets ledning. Samtidigt som starten av detta arbete omorganiserades landstingets högsta ledning. Verksamhetsområdeschefsfunktionen togs bort och istället inrättades en Hälso- och sjukvårdsdirektör med två biträdande direktörer till sitt förfogande. Trots att samtliga funktioner fortfarande tillhör landstingsledning och att det rör sig om samma personer som deltog i arbetet (som de som anmäldes), så ändrades situationen och förutsättningarna vilket komplicerade deltagandet i detta arbete

Gruppen inrättade lokala gruppmöten. I övrigt skapades ingen direkt struktur för nätverksarbetet utan deltagarna var hänvisade till den befintliga kommunikations- och ledningsstrukturen. Utmaningen i de lokala mötena låg därför i att koppla de insikter som gjordes i nätverksträffarna till befintlig struktur så att det kunde ge ett utfall i landstingets alla verksamheter samt för patienterna i hela länet. Det vill säga att hitta vägar att gå från öar till helhet. För att testa detta förbättrades konstruktionen av hur man inom landstinget skulle tillämpa s.k. värdebaserad vård samt sättet att sprida detta arbetssätt till alla berörda enheter. Alla landstingets vårdenheter arbetar nu med att utveckla värdebaserad vård. Vidare identifierades vikten av att genomföra en översyn av landstingets policys som nu blivit ett strategiskt viktigt utvecklingsområde med pågående arbete. Eftersom ingen specifik struktur byggdes upp, blev det mycket tydligt hur viktigt och svårt det är att avsätta tid för strategiska analyser och reflektioner – och att ett riktat stöd kan behövas för detta arbete.

### Från öar till helhet – om att jobba med helhetssyn och sammanhållet utvecklingsarbete inom en organisation

#### Lärdomar

Vid slutet av varje workshoptillfälle lät vi deltagarna individuellt och skriftligt besvara tre frågor: Vad har fungerat bra; Vad kan förbättras; och Vad har jag lärt mig (skriftligt vid 4 tillfällen). Mellan workshoparna har vi även haft telefonmöten och där samlat in information från deltagarna om vad som skett vid lokala möten och vad man önskar av kommande workshops. Dessa inslag har underlättat för projektgruppen att kunna följa processen och skraddarsy nya inslag och upplägg av kommande workshops. Vid sista workshopen diskuterades lärdomar och nätverksdeltagarna fick individuellt tänka genom hela processen när de sista gången svarade på de tre frågorna ovan.

Baserat på dessa källor kan lärdomarna från vårt nätverk delas in i tre delar:

- Lärdomar om form och formering för att få genomslag inom en organisation
- Lärdomar från forskning om utveckling, innovation och lärande – omsatta till praktik
- Lärdomar utifrån funktion och de egna och de organisatoriska handlingsstrategierna

### Lärdomar om form och formering för att få genomslag inom en organisation

Tre lärdomar från detta nätverk är: Vikten av att nätverksdeltagare får arbeta med det som känns angeläget inom organisationen, att få avsätta tid för detta i en konstellation av personer och funktioner som kan bidra till problemlösning och utveckling samt att göra detta tillsammans med forskare som kan se och beskriva vad som sker eller kan behöva tas hänsyn till givet situation, omgivning och process. Detta lyftes fram av alla deltagare redan inledningsvis och ansvaret för att formulera områden man ville jobba med lades på de två landstingsgrupperingarna. I ett av landstingen tillsattes en koordinator som sammankallade, höll koll på vad man skulle ta med sig till nätverksmöten och vidarebefordrade till projektgruppen vad man ville ta upp och belysa vid nästa workshop/nätverksträff. Denna koordinerande roll, att man lagt in lokala möten, exempelvis förlängda lunchmöten, samt att man i samma landsting hade med chefer och funktioner från flera hierarkiska nivåer som gav ”verklighetskänning” angavs som viktiga framgångsfaktorer. En svårighet i det andra landstinget, där stora delar av landstingets ledning medverkade i projektet, var att samla hela ledningsgruppen samtidigt. Dessa personer hade även många andra åtaganden men trots detta var deltagandet relativt högt. I syfte att möjliggöra för deltagarna att känna sig delaktiga och snabbt kunna skaffa sig en aktuell bild av läget oavsett om man haft förhinder på mellanliggande möten eller inte så inleddes varje nätverksmöte med en kort resumé vad som hänt och vad man jobbat med vid de lokala mötena. Denna information lades också snabbt ut i den gemensamma Dropboxen. I detta landsting nyttjades även ett forum där landstingets chefer två gånger per år samlas (ca 300 personer deltar vid dessa möten) för att föra ut och diskutera det man jobbat med inom nätverket gällande exempelvis patientnära vård (värdebaserad vård diskuterades vid ett nätverksmöte) och policyfrågor.

Nätverket har präglats av en öppenhet för specifikt och forskningsrelaterat innehåll samt av en flexibel, ibland i sista-minuten, anpassning av inslag och upplägg till deltagarnas behov och de lokala gruppernas arbetsprocess. Projektgruppen med representanter för de båda landstingen har haft regelbundna telefonmöten för att stämma av läget mellan nätverksträffarna. Alla medlemmar av projektgruppen deltog vid något tillfälle i möten mellan alla nätverk anordnade av VINNOVA. Detta öppna upplägg upplevdes inledningsvis som otydligt, men allt eftersom de lokala grupperna tog över initiativet klarnade både upplägg och insikter. Under den inledande formeringsperioden löper ett nätverk en risk att falla om man inte i grunden har en tydlig och långsiktig överenskommelse om syftet med samarbetet. Den externa finansiärens roll, som inte enbart omfattar finansiering och samverkan utan även krav på kontrakt mellan parterna samt någon form av resultatredovisning, har fungerat som ett bra stöd i detta projekt.

### Lärdomar från forskning om utveckling, innovation och lärande – omsatt till praktik

Hur kan forskning om utveckling, innovation och lärande kopplas till deltagarnas egna erfarenheter, funktioner och organisationer? Här finns knappast några entydiga sätt som fungerar i alla lägen men att använda sig av en mix av strategier som karaktäriseras av top-down och bottom-up kan ofta vara en bra utgångspunkt. Det innebär att man utgår från den verklighet som praktiker eller beslutsfattare känner till och försöker förstå den med hjälp av flera olika teoretiska förklaringsmodeller. Därefter kan man gå vidare med de modeller man funnit mest användbara eller välja att prova en typ av teoretiska ”glasögon” i taget och se hur de kan användas i olika praktiska situationer. Denna kunskapsöversättning har belysts på olika sätt inom forskningen, t.ex. inom områden som ”knowledge translation” (t.ex.

Estabrooks et al., 2006; Grimshaw et al., 2012), organisatoriskt lärande (t.ex. Argyris & Schön, 1978), implementering (t.ex. Brownson et al., 2012), ”improvement science” (t.ex. Berwick, 2008), och ”experiential learning” (Kolb, 2014).

Vid den andra nätverksträffen presenterades olika paradigmatiska synsätt på hur man tror sig kunna åstadkomma förändring och vad en förändringsagent kan spela för roll i en sådan process (de Caluwé, L. & Vermaak, 2004). I termer av dessa synsätt präglades nätverket främst av ett interaktivt lärande eller så kallad Green-print strategy. Att inte i förväg ha en detaljplan för innehållet utan istället presentera kunskap som kan passa att diskutera och prova i det aktuella läget allt eftersom behoven uppstår ställer krav på en öppen kommunikation mellan parterna. Det ställer även krav forskarna som behöver kunna förmedla många olika kunskapsområden och därmed inte alltid kan röra sig enbart inom sitt mer begränsade sakområde – hur omfattande det än må vara. En fördel med nätverksformen är att den gör det möjligt för alla parter att sätta sig in i ny kunskap och lära tillsammans. Forskarna kan samtidigt emellanåt lämna sin expertroll och de krav på ”facit” som ibland följer med denna och istället använda mer generell kompetens kopplad till lärandeprocesser och sökning, analys och snabbt informationsprocessande i relation till de mer övergripande kunskapskartor som forskarna innehar beroende på sina områden och erfarenheter.

Lärdomar utifrån funktion och de egna och de organisatoriska handlingsstrategierna

Nätverket gav möjligheter att jämföra liknande funktioner, strategier, stödstrukturer, kommunikationsarenor, arbete med kunskap och lärande, och uppföljningssystem över flera enheter inom och mellan de två medverkande landstingen.

I uppföljningarna direkt efter nätverksmötena ställdes frågan vad man lärt sig. Svaren som kunde kopplas dels till forskningsrelaterat innehåll, dels till reflektioner rörande omsättning av denna kunskap till den egna situationen och de egna förklaringsmodellerna. Svaren som avgavs efter den sista genomgången kring vad man lärt sig under hela nätverksperioden rörde nätverksformen, samverkan med forskare, vikten av visualisering och reflektion samt hur innehållet kopplats till lärandeprocessen och översättningen till den egna funktionen och organisationen. Några exempel på skrivningar i uppföljningen är:

*”Vikten av olika nivåer för att se helheten”*

*”Vikten av struktur och motor för arbetet”*

*”Använda och identifiera nyckelpersoner för att processen ska gå framåt och lyckas”*

*”Lärt mig mycket om de komplexa organisationerna och om processer på strategisk nivå”*

*”Det viktiga i att ha ledningens stöd, intresse, att få resurser, att efterfråga resultat”*

*”Strategier är svaga i jämförelse med kulturer”*

Rollen som forskare inom ett lärande nätverk på strategisk nivå

De medverkande forskarna hade flera olika roller och uppdrag inom ramen för projektet, innefattande att leda och koordinera nätverksarbetet, att koppla diskussioner och pågående utvecklingsarbete till aktuell forskning samt att själva vara lärande deltagare som presenterar och prövar nya idéer. Fokus i detta sammanhang låg på lärande, utveckling och användning av existerande kunskap snarare än att generera ny kunskap. Därmed var det inte ett forskningsprojekt i traditionell mening. I förlängningen bör dock det förtroende mellan

parterna som utvecklats inom projektet kunna leda till ökade möjligheter för framtida forskningssamarbete.

Medverkande forskare försökte att utveckla en lärandeprocess som kunde hjälpa deltagarna att synliggöra vilka mentala modeller som ligger till grund för valet av aktuella strategier, och vilka ”nya” antaganden och värderingar som de kan behöva utveckla för att få en ökad helhetssyn. Forskarna försökte skapa utrymme för reflektion bl.a. genom att ställa ”varför”-frågor. Genom detta förfaringssätt var avsikten att skapa ett lärande i linje med ”double loop learning” och tankarna bakom en lärande organisation - där deltagarna i varierande utsträckning tydliggjorde och ifrågasatte några av de grundläggande värderingar, mål och antaganden som legat bakom deras egna och organisationens handlingsstrategier. Och för att förändras måste organisationer utveckla sin lärande kapacitet – dvs. sin strävan efter förbättring och utveckling, sin reflektiva konversation och förståelsen för komplexitet (Senge et al., 2014).

## Referenser

- Argyris, C., & Schon, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action approach*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Berwick, D. M. (2008). The science of improvement. *Jama*, 299(10), 1182-1184.
- Blickensderfer E, Cannon-Bowers JA, Salas E: Theoretical bases for team self-corrections: Fostering shared mental models. In: *Advances in interdisciplinary studies of work teams*, Vol 4. 1 edn. Us: Elsevier Science/JAI Press; US; 1997: 249-279.
- Brownson, R. C., Colditz, G. A., & Proctor, E. K. (2012). *Dissemination and implementation research in health: translating science to practice*. Oxford University Press.
- de Caluwé, L. and Vermaak, H. (2004). "Thinking about Change in Different Colours", in Boonstra, J.J. (Ed), *Dynamics of organizational change and learning*, John Wiley & Sons Ltd, West Sussex, Chichester, pp. 197-226.
- Estabrooks, C. A., Thompson, D. S., Lovely, J. J. E., & Hofmeyer, A. (2006). A guide to knowledge translation theory. *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, 26(1), 25-36.
- Grimshaw, J. M., Eccles, M. P., Lavis, J. N., Hill, S. J., & Squires, J. E. (2012). Knowledge translation of research findings. *Implementation science*, 7(1), 1.
- Hansson, J., Höög, E., Nyström, M.E. (2016). Action research for multi-level facilitation of improvement in health and social care: Development of a change facilitation approach for a local R&D unit. *Action Research* (Early cite).  
<http://arj.sagepub.com/content/early/2016/05/24/1476750316650928.full.pdf+html>
- Jeffery AB, Maes JD, Bratton-Jeffery M-F. (2005). Improving team decision-making performance with collaborative modeling. *TPM*, 11(1/2):40-50.
- Kolb, D. A. (2014). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. FT press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press.
- Nyström, M.E., Höög, E., Andersson Bäck, M. Garvare, R., Hansson, J. (2014). *Framtidens välfärdstjänster – Nya arbetssätt för innovativ serviceutveckling inom vård och omsorg*. Slutrapport Vinnovaprojekt 2009-01729.
- Nyström, M.E., Westerlund, A., Höög, E., Millde-Luthander, C., Högberg, U., Grunewald, C. (2012). Healthcare System Intervention for Prevention of Birth injuries – Process Evaluation of Self-Assessment, Peer Review, Feedback and Agreement for Change. *BMC Health Services Research*, 12:274, doi:10.1186/1472-6963-12-274.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., and Smith, B. (2014). *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools fo*

# Chef. Guide

## Innovationschef i offentlig sektor

### OVÄNTAD VÄG

När jämställdheten  
tog sig an snöröjning

### BUBBELEFFEKT

Nytt, billigare sätt  
att få unga ut i arbete

### SE UPP!

Hindren som  
stoppar innovation







## Denna guide är framtagen i samarbete med Vinnova.

Ansvarig utgivare: Cissi Elwin, publisher.

Redaktör: Kristofer Steneberg.

Skribenter: Leif Denti, Johan Frisk, Marit Larsdotter.

Layout: Sofia Berry.

Illustrationer: Fellow Designers.

---

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



### **Karin Hovlin, innovationsexpert**

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



### **Leif Denti, forskare**

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



### **Anna Brattström, forskare**

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



# Inledning

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

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

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

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

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

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

are inom innovationspsykologi vid Göteborgs universitet.



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

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

A blue ink signature of Kristofer Steneberg.

Kristofer Steneberg, redaktör



GUIDEN

# Innehåll

## KAPITEL 1

### *Offentlig sektor – så skiljer den sig*

Konceptet innovation inom offentlig sektor.

s. 5

## KAPITEL 2

### *Innovationsarbetets hinder*

Faktorer som sätter käppar i hjulen.

s. 8

## KAPITEL 3

### *Jämställd snöröjning blev en hit*

I vilken ände ska man börja?

s. 12

## KAPITEL 4

### *Vände på allt – fick unga ut i jobb*

Förändring i motvind.

s. 17

## KAPITEL 5

### *Skräddarsytt boende för de äldre*

Förändring med målmedvetenhet.

s. 21

## KAPITEL 6

### *Att ta fram något kontroversiellt*

Innovation innebär risker.

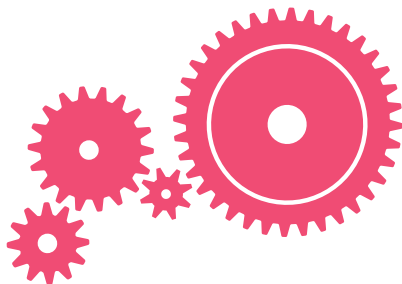
s. 24

## KAPITEL 7

### *Skatteverkets app på topplistan*

Innovation med en liten budget.

s. 28



# Offentlig sektor – så skiljer den sig

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

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

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

annorlunda ut. De mäts inte ens på samma sätt.

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# Innovationsarbetets hinder

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

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

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

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

Låt oss börja med att förklara undersökningen mer i detalj:

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

## Del 1

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

## Del 2

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



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

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

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

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

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

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

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

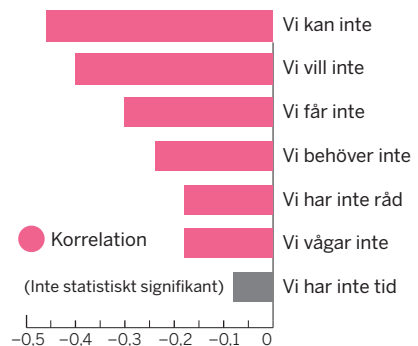
Toppcheferna upplever heller inte lika stora problem med budgetbegränsningar och handlingsutrymme som deras mellanchefer och enhetschefer gör.

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

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

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

## Innovationshinder



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

# Jämställd snöröjning blev en hit

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



# 10 PUNKTER DU FÅR HUR I GÅNG INNOVATIONSARBETET

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



**BRA!**

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

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

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

genomföra en innovativ förändring som den jämställda snöröjningen.

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

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

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

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

### LÄRDOMAR

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

# Vände på allt – fick unga ut i jobb

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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



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

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

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

”Det är där all utveckling sker.

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

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

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

varken ville eller kunde förändra sitt sätt att arbeta.

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

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

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

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

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

Och sedan stödja ungdomarna i det.

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

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

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

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

## LÄRDOMAR

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

# Skräddarsytt boende för de äldre

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

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

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

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

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

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

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

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

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



**iNNOVATION**

**TRADITION**

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

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

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

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

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

Hon började med att skapa arbetsgrupper.

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

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

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

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

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

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

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

## LÄRDOMAR

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

# Att ta fram något kontroversiellt

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

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

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

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

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

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

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

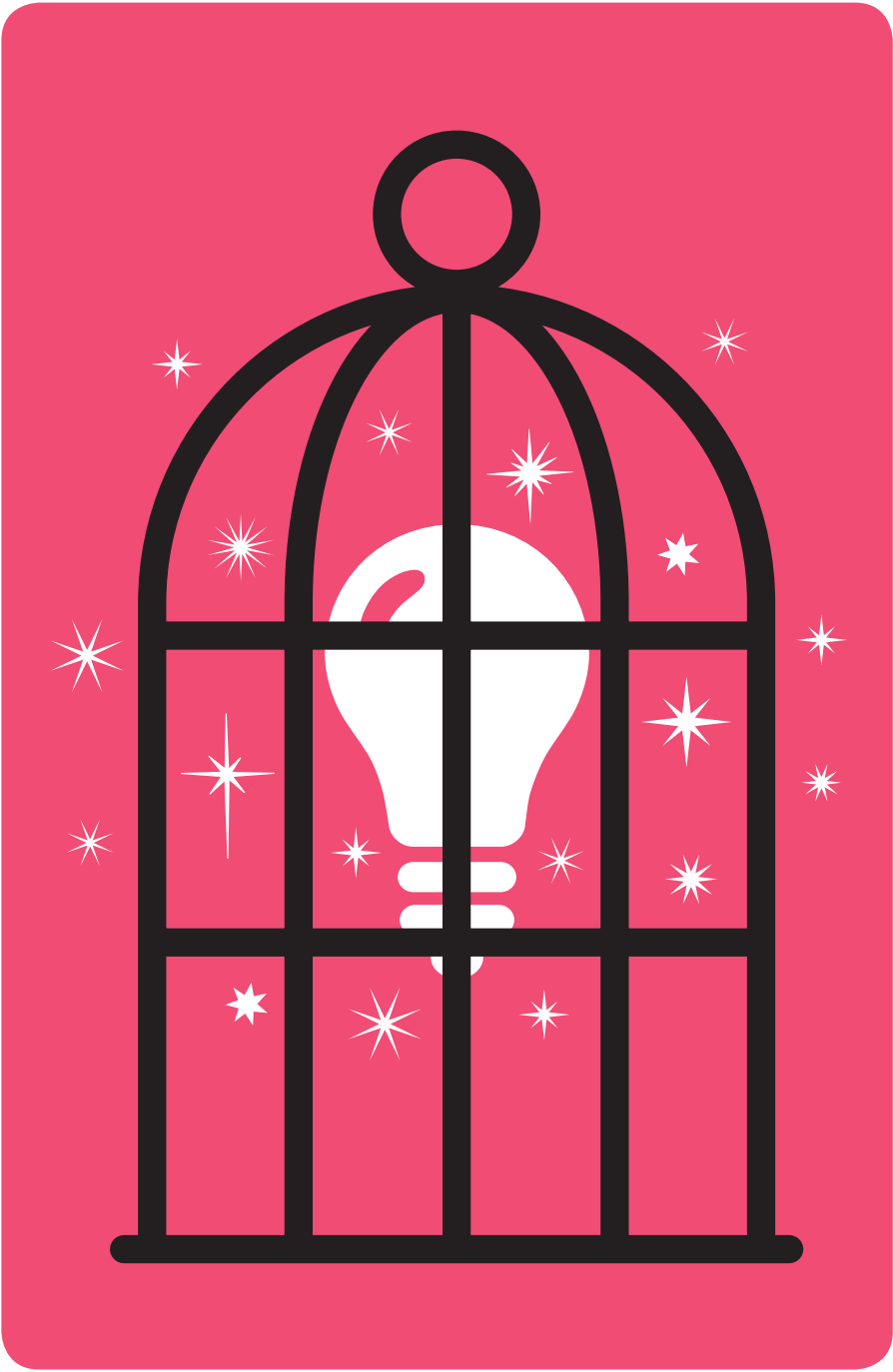
”Det behövs en hel del mod eftersom de flesta innovationer misslyckas”, säger forskaren Anna Brattström.

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

## LÄRDOMAR

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

# Skatteverkets app på topplistan

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

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

**Lösning:** En mobil-applikation.

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

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

vardagliga arbetet. Anna Brattström, innovationsforskare på Lunds universitet:

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## LÄRDOMAR

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

## Läs tidigare utgåvor i vår guide-serie

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

Fler guider hittar du på [chef.se/guider](http://chef.se/guider)



# Rapport från kartläggning om ledning och organisering av innovation i svenska myndigheter

## 1. Sammanfattning

En kartläggning av svenska myndigheters ledning och organisering av innovations-och förbättringsarbete har under hösten 2016 genomförts i samarbete mellan Implement Consulting Group AB och forskare vid Integrerad produktutveckling, KTH. Eftersom innovation som begrepp är mångfacetterat och inte med säkerhet kan förutsättas användas hos alla myndigheter inleddes kartläggningen med en intervjustudie med sammanlagt 15 myndighetsrepresentanter och avslutades med en enkätundersökning. Av de myndigheter som enkäten skickades till fick vi 112 svar vilket ger en svarsfrekvens på 54 %, dock avböjde 24 myndigheter deltagande redan innan utskick vilket ger en svarsfrekvens på 49 %.

Analysen visar att det finns en god förståelse när det gäller betydelsen av innovation i svenska myndigheter. Vidare visar analysen att det innovationsarbete som bedrivs handlar om olika saker; alltifrån internt förbättringsarbete till att utveckla det man levererar och hur man tillsammans med andra kan påverka samhällsutvecklingen. Spridningen mellan myndigheter är dock stor när det gäller huruvida man har en riktning och mål för innovation; knappt hälften uppger att detta finns på plats. Få myndigheter har särskilda roller eller befattningar relaterat till innovation, något fler använder sig av särskilda grupper och hälften av alla upplever att de har en kritisk massa som arbetar med innovation. Analysen indikerar att det sätt man leder och organiserar sitt innovationsarbete på reflekterar de skilda uppdrag myndigheter har. Resultatet från myndigheters innovationsarbete handlar i huvudsak om nya samverkansformer/aktörskonstellationer och förbättringar av organisatoriska strukturer och rutiner och framförallt om mindre stegvisa än mer signifikanta förbättringar. De hinder för ett mer framgångsrikt innovationsarbete som anges är framförallt relaterade till brist på tid följt av brist på finansiella resurser och systematiska arbetssätt för att stödja innovation.

Kartläggningen utger sig inte för att ge en komplett bild av hur myndigheter organiserar för och arbetar med innovation eller deras innovationsförmåga. Intervjustudien såväl som enkätundersökningen ger däremot en god bild av den brokighet och variation som finns hos

svenska myndigheter relaterat till innovation. Analysen visar att det innovationsstöd som behöver utvecklas för myndigheter behöver anpassas både till hur mogen myndigheten är när det gäller innovationsarbete och att leda det arbetet och utifrån det uppdrag en myndighet har. Det är också viktigt att förstå hur och på vilket sätt man kan/bör stödja myndigheternas interna verksamhetsutveckling kontra det innovationsarbete som fokuserar på att lösa de samhällsutmaningar de olika myndigheterna adresserar.

## **2. Bakgrund**

Det finns ett ökat behov av att arbeta med innovation inom all offentlig verksamhet. Det är ett resultat av ett allt snabbare förändringstryck med ökade krav på både effektivisering och utveckling för att kunna möta morgondagens samhällsutmaningar. Att skapa förutsättningar för innovativa lösningar bl a med hjälp av digitaliseringen och annan ny teknik och genom samverkan med anställda, medborgare, forskare och företag i samhället blir ett viktigt uppdrag inte minst för våra myndigheter. Kunskap om hur ett systematiskt innovationsarbete kan ledas och organiseras för efterfrågas därför i allt större utsträckning.

För att få en uppfattning om hur svenska myndigheter leder och organiserar för innovation har en kartläggning av nuläget genomförts. Syftet med studien är att bidra till en ökad förståelse för vilken kunskap och vilket stöd myndigheter behöver för att kunna öka sin förmåga att bedriva ett systematiskt innovationsarbete.

## **3. Genomförande**

Kartläggningen har genomförts i samarbete mellan Implement Consulting Group AB och forskare vid Integrerad produktutveckling, KTH. Då kartläggningen inte utgår från ett särskilt urval av myndigheter och det saknas en vedertagen och uteslutande definition av vad som är en myndighet komplicerades processen när det gäller att förstå vilka myndigheter som skulle adresseras. Det finala urvalet av myndigheter gjordes baserat på SCB:s definition av förvaltningsmyndigheter vilken även inkluderar universitet och högskolor och länsstyrelser utöver myndigheter med ett förvaltningsuppdrag. Eftersom innovation som begrepp är mångfacetterat och inte med säkerhet kan förutsättas användas hos alla myndigheter inleddes kartläggningen med en intervjustudie med sammanlagt 15 representanter för myndigheter av olika storlek och karaktär för att få en djupare förståelse av nuläget och den terminologi som används. Därefter genomfördes en enkätundersökning som gick ut till 206 myndigheter. Ytterligare analyser och datainsamling planeras för.

Användning av en kombination av olika metoder ses som en nödvändighet för att kunna göra en mer nyanserad analys. Skälet till det är att organisering och ledning av innovationsarbete i en myndighetskontext kan betraktas som ett omfattande, komplext och relativt nytt fenomen som det inte finns så mycket kunskap om.

Nedan följer en mer detaljerad redovisning av hur studien har genomförts.



### 3.1 Intervjustudie

För att få en djupare förståelse för hur innovationsarbetet bedrivs i praktiken genomfördes en intervjustudie i ett mindre antal utvalda myndigheter. Vilka myndigheter det gäller framgår av Tabell 1. Intervjurespondenterna har olika befattningar vilket till stor del reflekterar skillnaderna mellan var i en myndighet man har valt att organisera för det man menar omfattar innovationsarbete. Sammanlagt genomfördes 15 intervjuer i 13 myndigheter.

I utformningen av intervjuguiden har vi utgått från tidigare undersökningar som gjorts relaterat till innovation i offentlig verksamhet och innovationsledningslitteratur. Frågorna berör vad innovation handlar om, hur man organiserar, arbetar och leder innovationsarbete och vad man upplever är utmärkande för myndigheten och dess resultat.

*Tabell 1: Myndigheter som deltog i intervjustudien*

<b>Myndighet:</b>
CSN
PRV
Försvarmakten
MSB
Jordbruksverket
Kustbevakningen
Transportstyrelsen
Trafikverket
Åklagarmyndigheten
Naturvårdsverket
Tullverket
PTS
Socialstyrelsen

### 3.2 Enkät till myndigheter

För att ytterligare belysa hur olika myndigheter arbetar med innovation idag genomfördes en enkätundersökning. Frågorna i denna tog hänsyn till det som framkom från intervjustudien. Ett första förslag på enkäten prövades på tre personer som deltagit i intervjustudien. Utifrån deras synpunkter utformades den slutliga versionen där större hänsyn togs till den tid som enkäten skulle ta i anspråk från de svaranden i förhållande till den detaljeringsnivå som önskades från början.

Undersökningen genomfördes i form av en webbenkät som skickades till registrator för respektive myndighet. Enkäten har ibland besvarats av individer inom högsta ledningen och ibland av individer med särskilt ansvar för myndighetens innovationsarbete.

Analys av enkäten genomfördes i huvudsak av forskarna vid KTH. Den analys som redovisas i rapporten är framförallt deskriptiv och utgår från de övergripande tendenser som

identifierats i enkätundersökningen. Analysen är också i viss mån förklarande då både intervjustudien, de fria svar som angetts i enkäten och de e-mail som inkommit från en del av myndigheterna har bidragit till att skapa en förståelse för en del av de svarsmönster som identifierats i enkäten.

### **3.4 Planering av ytterligare datainsamling och analys**

För att stämma av de observationer som gjort hittills och för att möjliggöra för de myndigheter som ser ett behov av att fördjupa sin förståelse för vad innovation skulle kunna innebära för dem planeras för ett antal gemensamma träffar med intresserade myndigheter och arbetsgruppen.

En fördjupad analys bör bli se över hur olika dimensioner i enkäten hänger ihop för att kunna göra en bättre bedömning om vilka myndigheter som skulle kunna beskrivas som mer mogna eller ha en högre innovationsförmåga. Vidare behöver resultaten från enkäten delas upp utifrån olika kategorier och storlekar av myndigheter för att identifiera eventuella likheter och skillnader mellan dem.

### **3.5 Kartläggningens giltighet och generaliserbarhet**

Kartläggningen utger sig inte för att ge en komplett bild av hur myndigheter organiserar för och arbetar med innovation eller deras innovationsförmåga. Intervjustudien såväl som enkätundersökningen ger en god bild av den brokighet och variation som finns hos svenska myndigheter relaterat till innovation. Enkäten konfirmerar mycket av det som framkom i intervjustudien och kompletterar samtidigt bilden genom att den når ut till fler myndigheter och därmed får möjlighet att fånga övergripande tendenser och identifiera ytterligare variationer på hur innovationsarbetet bedrivs i svenska myndigheter idag.

Svarsfrekvensen på enkäten var 54 % och då har 24 myndighet som fallit under vårt urval avböjt att delta, dvs av möjliga myndigheter är svarsfrekvensen 49 %. De som avböjt deltagande är antingen mycket små myndigheter (noll heltidsanställda) eller har avböjt av tidsskäl. Någon enstaka har avböjt för att man inte velat besvara enkäten under ett pågående förändringsarbete gällande innovation och innovationsförmåga. Vi bedömer att bortfallet av svar har en liknande förklaring, dvs att det företrädesvis är en tidsfråga om man har kunnat prioritera enkäten, dvs en resursfråga vilket ibland också beror på att myndigheten är mycket liten.

Flera intervjurepresentanter och de fria svaren pekar på att variationen inom de större myndigheterna är stora när det gäller hur systematiskt man bedriver sitt innovationsarbete. Det gäller inte minst myndigheter som länsstyrelser och universitet och högskolor.

Det är viktigt att notera att det är ledningsrepresentanter som besvarat enkäten och att det i viss mån kan reflektera svaren.

## **4. Analys av kartläggningen**

I denna sektion beskrivs det samlade materialet från intervjustudien och enkäten. Resultaten från kartläggningen organiseras efter de områden som frågorna berörde.

## 4.1 Deltagande myndigheter

Totalt svarade 107 myndigheter. Myndigheterna har mycket olika storlek och är också olika sorters myndigheter, med förvaltning som kärnverksamhet, med forskning och utbildning som kärnverksamhet samt länsstyrelser. I Bilaga 1 finns en lista över samtliga svarande myndigheter där deras storlek anges. Av de 107 var X svarande högskolor eller universitet, Y länsstyrelser och resten en stor spridning av myndigheter såväl i storlek som uppdrag. De som har svarat på enkäten representerar också en mycket stor spridning av roller inom myndigheten, dock med en hög representation av ledning på en hög nivå eller med stabsfunktion.

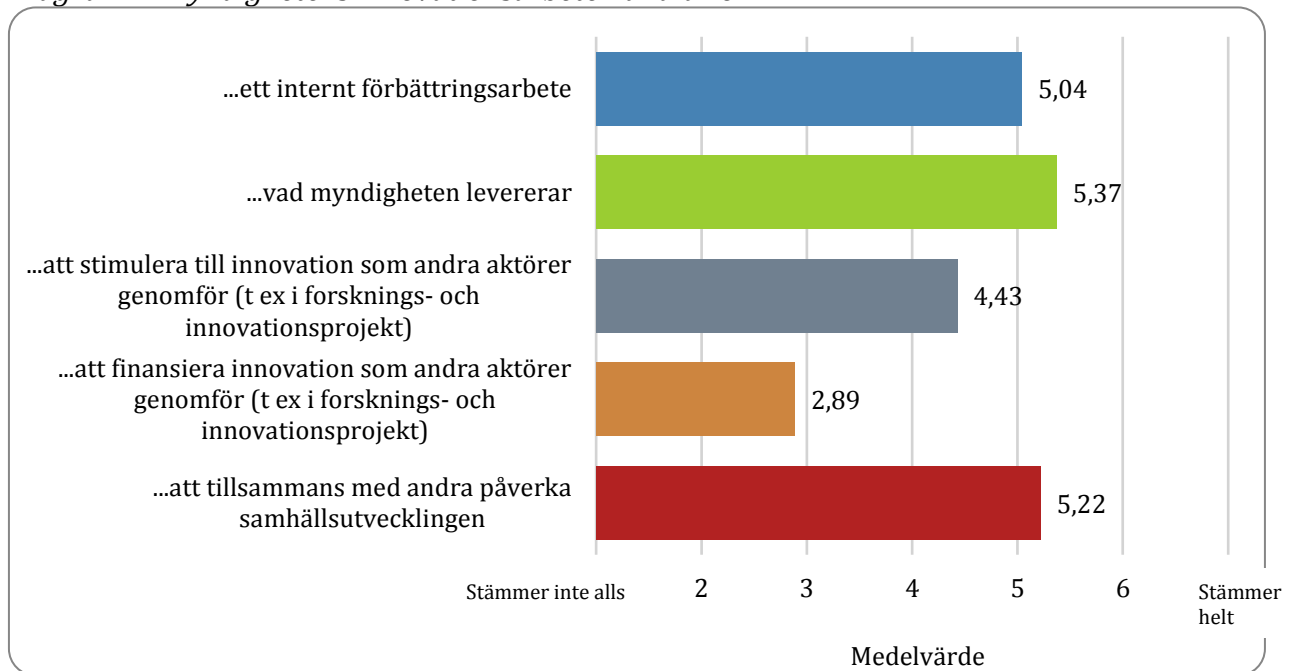
## 4.2 Begreppet innovation

Ur intervjustudien framgår det att användning av begreppet innovation inte är något självklart i alla myndigheter. Inom en del av myndigheterna använder man sig inte alls av innovation som begrepp utan talar istället om förbättringsarbete, förändring, (forskning)& utveckling eller "projekt av innovativ karaktär", nyskapande, nytänkande. Andra har en tydligare uppfattning om vad de menar att innovation handlar om. De menar t ex att det är särskilda projekt där man gör något nytt eller syftar till att åstadkomma större förändringar. Andra uttrycker det som en ny idé som med framgång kommit till användning; antingen genom att myndigheten bidrar till att t ex tekniska innovationer får spridning och används eller att myndigheten själv utvecklar eller bidrar till utveckling och realisering av idéer som rör den egna verksamheten. Ytterligare ett förhållningssätt som karaktäriserar myndigheter som har en forskning & utvecklingsavdelning är att de ser innovation som något som naturligt ingår när det finns en verksamhet som rör teknisk utveckling.

När det gäller vad myndigheterna beskriver att de fokuserar på i sitt innovationsarbete beskriver många av myndigheterna att deras fokus är på förbättringar av verksamheten och på ny teknik för att utveckla (digitalisera) både interna processer och externa tjänster. Vissa myndigheter har F&U-ansvar för att främja eller utveckla ny teknik inom ett specifikt område som relaterar till t ex infrastruktur, försvar eller särskilda grupper som personer med funktionsnedsättning.

I enkäten ställdes ingen direkt fråga om definition av innovation (på grund av ovanstående) utan vi frågade efter vad myndighetens innovationsarbete handlar om, se Diagram 1.

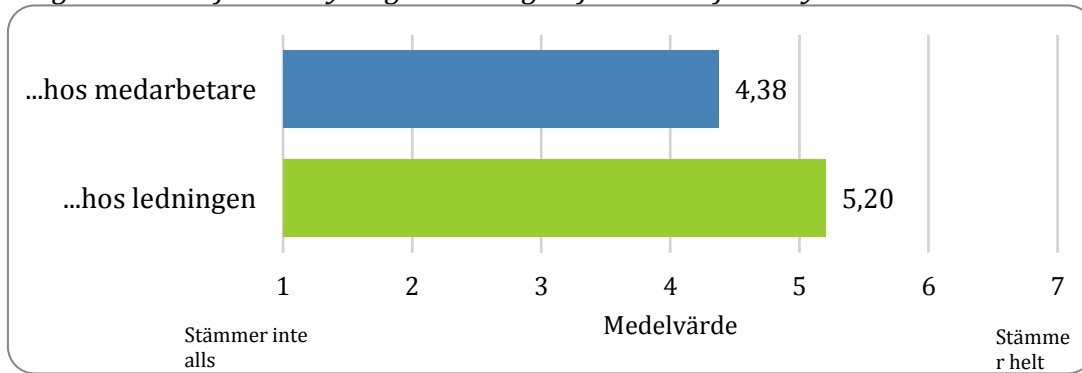
Diagram 1. Myndighetens innovationsarbete handlar om...



Vi ser att det interna förbättringsarbete, vad myndigheten levererar och att man tillsammans med andra påverkar samhällsutvecklingen får relativt lika medelvärden. Det tyder på att innovation både riktas till interna aktiviteter och externa leveranser. Tittar man på siffrorna bakom framkommer det att för svaren om att innovation innebär att finansiera innovation som andra gör så är det en mycket stor grupp (47,5 %) som svarar "stämmer inte alls" medan en grupp om 16,2 % svarar att det stämmer helt. Detta var väntat och representerar troligen olika myndigheters uppdrag. Samma bild gäller för stimulera till innovation medan de andra grupperna får en jämnare spridning av svaren med övervikt på att det stämmer att innovationsarbete är förbättringar, vad myndigheten levererar och samverkan för samhällsutveckling.

Enkäten visar att många respondenter upplever att det finns en god förståelse för innovationsarbete både hos medarbetare och hos ledning med en tendens till att ledningen har mycket god förståelse, Diagram 2. Att ha en medvetenhet om varför det är viktigt att bedriva ett innovationsarbete kan ses som en viktig grundläggande innovationsförmåga eftersom det skapar förutsättningar för ett mer systematiskt förhållningssätt till innovation i en organisation.

Diagram 2. Det finns i myndigheten en god förståelse för betydelsen av innovationsarbete...



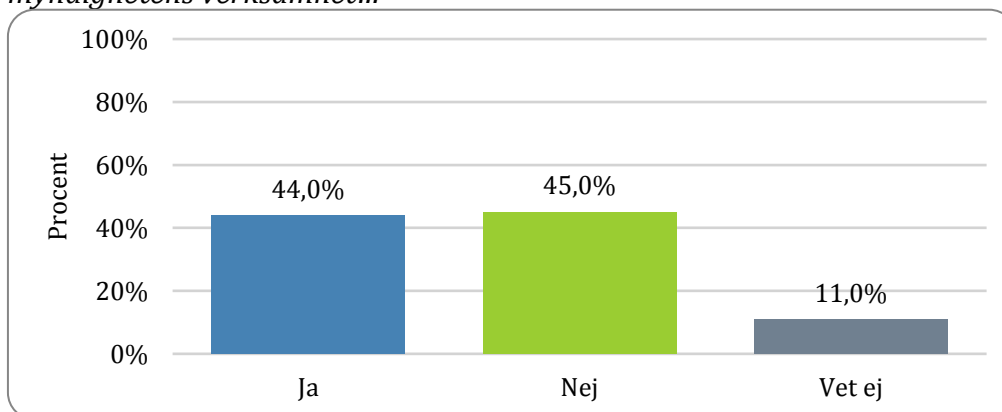
### 4.3 Bakomliggande drivkrafter

När det gäller drivkraften bakom att mer medvetet och systematiskt arbeta med innovation så lyfter flera svaranden i intervjustudien fram betydelsen av innehållet i regleringsbrevet. När regleringsbrevet har förändrats och uttrycker att myndigheten ska arbeta med innovation har det resulterat i ökad aktivitet och ett särskilt organiserande av innovationsarbetet.

I de myndigheter där innovation inte finns tydligt uttryckt i regleringsbrevet uppges i intervjuerna andra mer övergripande drivkrafter ligga bakom. Tex lyfts digitaliseringens möjligheter och hot fram som ett externt skäl till varför innovation behövs; digitaliseringen skapar förutsättningar för många nya e-tjänster men det skapar också ökade krav på utveckling av säkerhet och integritet. Andra drivkrafter som diskuteras är kravet på att myndigheternas traditionella synsätt på sin roll i samhället utmanas och att man blir behövt bli bättre på att anta ett "utifrån och in" (kund/avnämar)perspektiv.

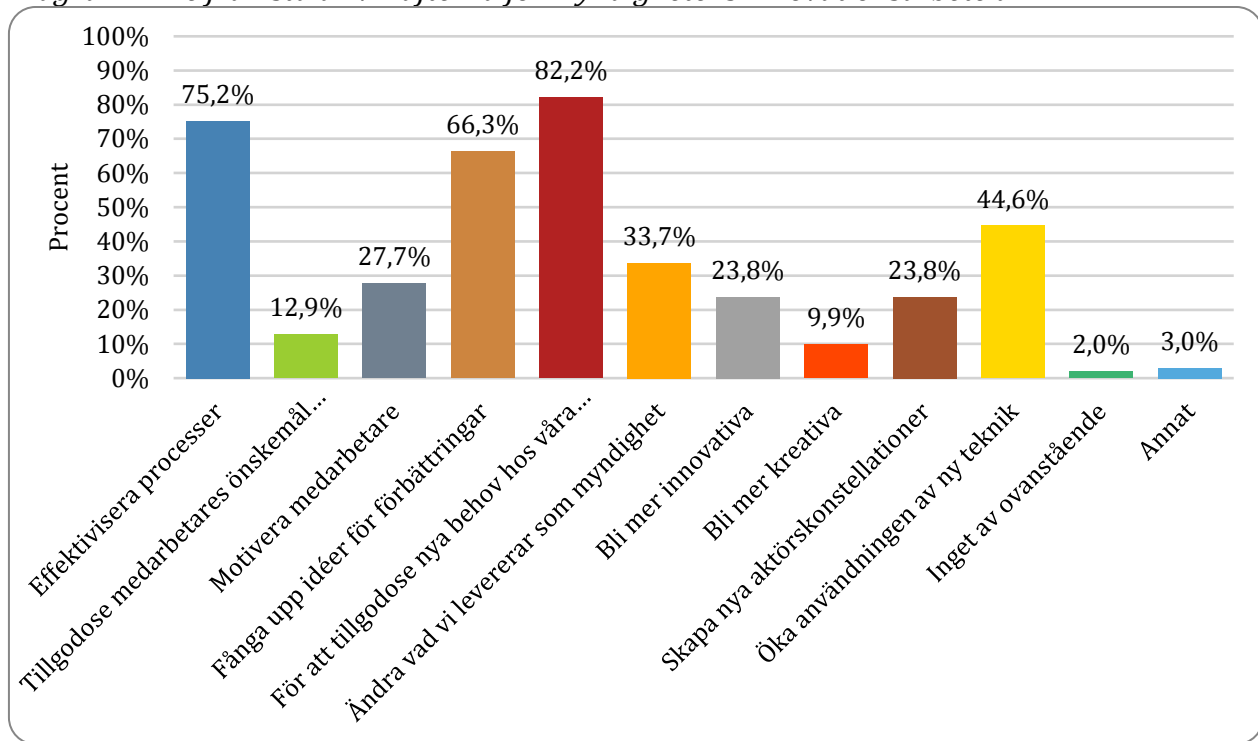
I enkäten frågades efter både drivkrafter för innovation och om myndighetens uppdrag reglerar ett innovationsarbete. För det senare svarar 44 % ja på frågan, 45 % nej och 11 % vet ej, Diagram 3. Sammanlagt svarar 46 myndigheter ja på frågan och det handlar både om större och mindre myndigheter.

Diagram 3. Det uppdrag som myndigheten har reglerar att innovationsarbete är en del av myndighetens verksamhet...



För drivkrafter ombads respondenterna att välja 1-5 drivkrafter från en lista, se Diagram 4.

Diagram 4. De främsta drivkrafterna för myndighetens innovationsarbete är...



Som Diagram 4 visar framgår det tydligt att de främsta drivkrafterna för myndigheternas innovationsarbete är att "tillgodose nya behov hos sina avnämare" samt att "effektivisera processer" och också att "fånga upp idéer för förbättringar". Det speglar resultaten i Diagram 1 som visar att innovationsarbetet är både riktat inåt den egna organisationen (som vi tror är den vanligaste tolkningen av "effektivisera processer") och utåt – mot avnämare. Det är också intressant att se att hela 44.6 % anger öka användningen av ny teknik som drivkraft – i det kan ligga en sammankoppling mellan teknik och innovation (att innovation tolkats som något som har med teknik att göra) eller att det är ett tecken på myndigheters utveckling. Det är en fråga som skulle vara intressant att följa upp och undersöka om det särskilt har med digitalisering att göra. Den femte största drivkraften är "ändra vad vi levererar som myndighet". I Diagram 1 framgår att samverka med andra för en samhällsutveckling är en viktig innebörd av innovationsarbete, dock visar Diagram 4 att "skapa nya aktörskonstellationer" inte en väldigt framträdande drivkraft.

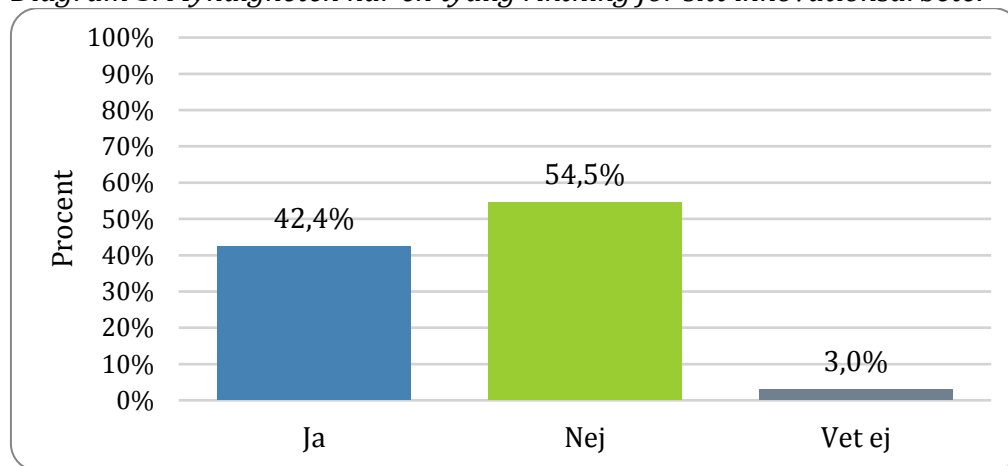
#### 4.4 Ledarskap och kultur

I intervjuerna framkom att cheferna i de flesta myndigheter har ett särskilt ansvar också för innovationsarbetet. Många pekar på ledarskapet som kritiskt för ett framgångsrikt innovationsarbete eftersom det präglar organisationskulturen. GDs roll för att sätta agendan och initiera och driva innovationsarbetet framåt beskrivs som viktig. Offentlig verksamhet beskrivs av en respondent ha "en inbyggd kultur av att genomföra uppdrag och nå mål till varje pris, inte att testa olika innovationer". Många som arbetar inom

myndigheter hävdar att det inte får bli fel och vikten av att följa regleringsbrev och sitt uppdrag. Utbildning av anställda som inte har tidigare erfarenhet av att driva innovationsprojekt anges av vissa svaranden vara viktiga för att få fler att ta på sig innovationsuppdrag. I de myndigheter som organiserat ett medarbetardrivet förbättringsarbete dvs där innovation och förbättring är allas ansvar är även ledningen involverad i regelbundna förbättringsmöten eftersom man ser vikten av att alla oavsett roll och funktion i organisationen deltar aktivt. Några förebilder omnämns som t ex Sundsvalls kommun, Migrationsverket och Skatteverket.

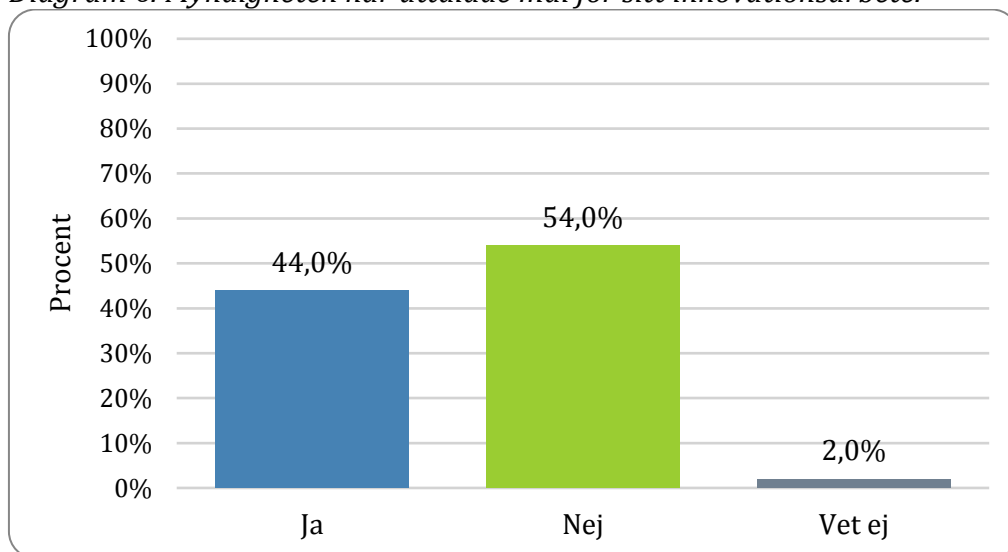
I enkäten ställdes en rad frågor som relaterar till ledning av innovation och speciellt till olika mekanismer för ledning och om de använts för innovationsarbetet. En första generell fråga ställdes som visar att en majoritet av de svarande inte anser att myndigheten har en tydlig riktning för sitt innovationsarbete (se Diagram 5). Dock är inte skillnaden mycket stor då det i 42,4 % av myndigheterna anses finnas en tydlig riktning. Att det finns en tydlig riktning är ett viktigt steg i utvecklingen av ett systematiskt innovationsarbete och en etablerad innovationsförmåga.

Diagram 5. Myndigheten har en tydlig riktning för sitt innovationsarbete.



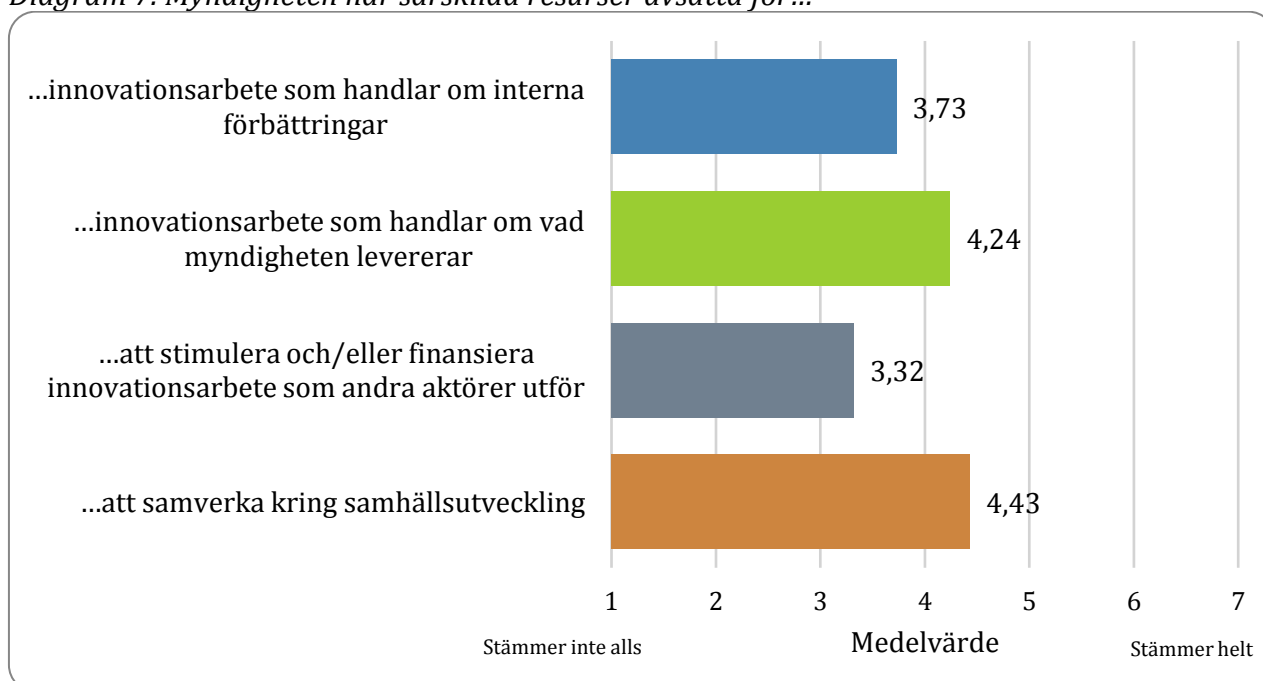
Siffrorna för om myndigheten har uttalade mål för sitt innovationsarbete (Diagram 6) är väldigt lika de för om myndighetens innovationsarbete har en tydlig riktning. Det är möjligt att dessa frågor har uppfattats som samma/lika där vår avsikt har varit att med mål efterfråga om det finns en mer specifik riktning för innovation i jämförelse mot en mer övergripande eller generell sådan. Det kan också vara så att myndigheter med uttalade mål också har en tydlig riktning och att resultaten därför stärker varandra. I arbetet med att etablera en innovationsförmåga är att sätta tydliga mål för innovation ett viktigt steg och resultatet visar att nästan hälften av de svarande har uppnått en viss mognad i detta avseende.

Diagram 6. Myndigheten har uttalade mål för sitt innovationsarbete.



En annan komponent i mognad när det gäller innovationsförmåga och/eller att utveckla innovationsförmåga handlar om att tillsätta särskilda resurser för innovation. Frågan om detta ställdes i förhållande till de olika innovationsområden som också beskrivits tidigare i rapporten. Medelvärden hamnar under eller runt ett neutralt svar, se Diagram 7 och är förhållandevis lika för de olika sorternas innovationsarbete även om det syns att det finns en övervikt åt att avsätta särskilda resurser till ett mer utåtriktat än inåtriktat/processförbättrande innovationsarbete. Att stimulera och/eller finansiera andras innovationsarbete är dock tydligt något som endast gäller vissa myndigheter, vilket särskilt syns i bakomliggande data.

Diagram 7. Myndigheten har särskilda resurser avsatta för...





För de två första grupperna ser man i data bakom graferna att svaren är mycket jämnt spridda längs skalan 1-7, se Tabell 2. Olika myndigheter har uppenbarligen olika syn på huruvida de tillsätter resurser för innovation för interna förbättringar och vad myndigheten levererar. För de två följande grupperna, innovationsarbete för att stimulera och finansiera innovation samt för samverkan skiljer sig dock svaren mer vilket antyder de olika myndigheternas uppdrag.

*Tabell 2. Data för grupperna inom frågan om det finns särskilda resurser avsatta för innovationsarbete.*

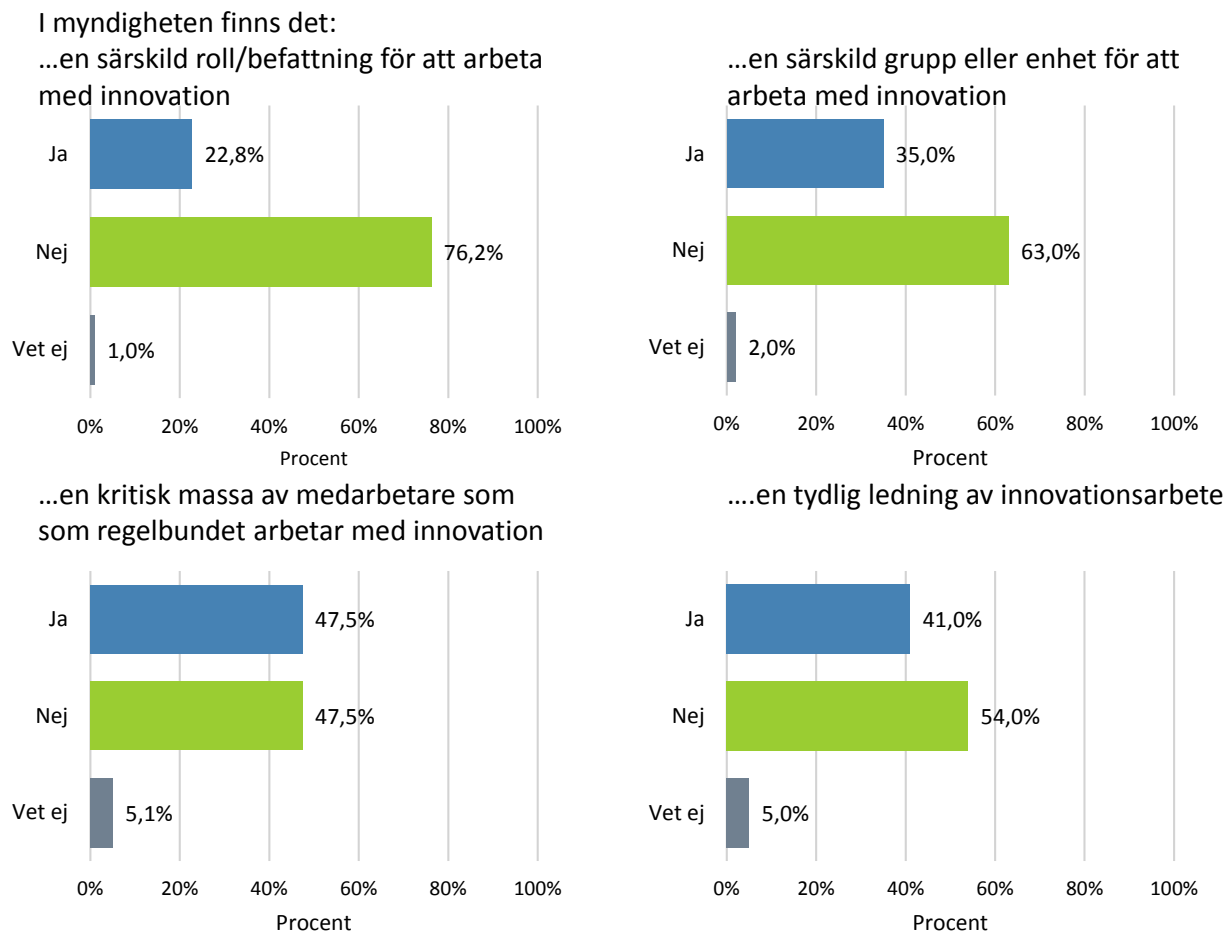
<b>Svarsskala</b>	<b>...innovationsarbete som handlar om interna förbättringar</b>	<b>...innovationsarbete som handlar om vad myndigheten levererar,</b>	<b>...innovationsarbete som handlar om att stimulera/finansiera andras Innovation,</b>	<b>...innovationsarbete som handlar om samverkan kring samhällsutveckling</b>
1. Stämmer inte alls	15,8%	13,1%	38,4%	16,8%
2	13,9%	10,1%	9,1%	6,9%
3	16,8%	10,1%	9,1%	8,9%
4	17,8%	19,2%	7,1%	11,9%
5	14,9%	15,2%	7,1%	13,9%
6	8,9%	15,2%	9,1%	16,8%
7. Stämmer helt	10,9%	16,2%	17,2%	22,8%
Vet ej	1,0%	1,0%	3,0%	2,0%
<b>N</b>	101	99	99	101

Vidare undersöktes i enkäten huruvida särskilda roller eller grupper tillsatts för att arbeta med innovation. Diagram 8 visar att endast 20,2 % av de svarande myndigheterna har infört en särskild roll eller befattning för att arbeta med innovation medan 36,1 % har en särskild grupp eller enhet för samma ändamål. En förklaring till skillnaden mellan dessa kan vara att det finns grupper eller enheter inom myndigheten såsom verksamhetsutveckling, R&D eller stabsfunktioner som har innovationsarbete som en av flera uppgifter medan ingen särskild befattning för detta har definierats.

I Diagram 8 visas också respondenternas svar på om det uppfattar att det finns en kritisk massa som arbetar med innovation samt om det finns en tydlig ledning av innovationsarbete. Frågorna kopplar till mognadsgraden i ett innovationsarbete och hur systematiskt

man arbetar med innovation och med att öka innovationsförmågan. Resultaten i dessa frågor som besvarades med ja, nej eller vet ej visar att 50,5 av de svarande myndigheterna menar att de har en kritisk massa av medarbetare som regelbundet arbetar med innovation. 43,9 % menar att de är underkritiska medan 6,1 % inte vet. Vad gäller en tydlig ledning av innovation anser endast 41 % av de svarande att de har detta och 54,2 % att de inte har en tydlig ledning. Resultaten indikerar att även om det finns en god medvetenhet om betydelsen av ett innovationsarbete i myndigheterna så är det långt ifrån självklart att det finns en särskild organisering av det eller att ledningen av det arbetet är tydlig.

Diagram 8. Roller, grupper med kritisk massa och ledning av innovationsarbete.



#### 4.5 Organisering och arbetsätt

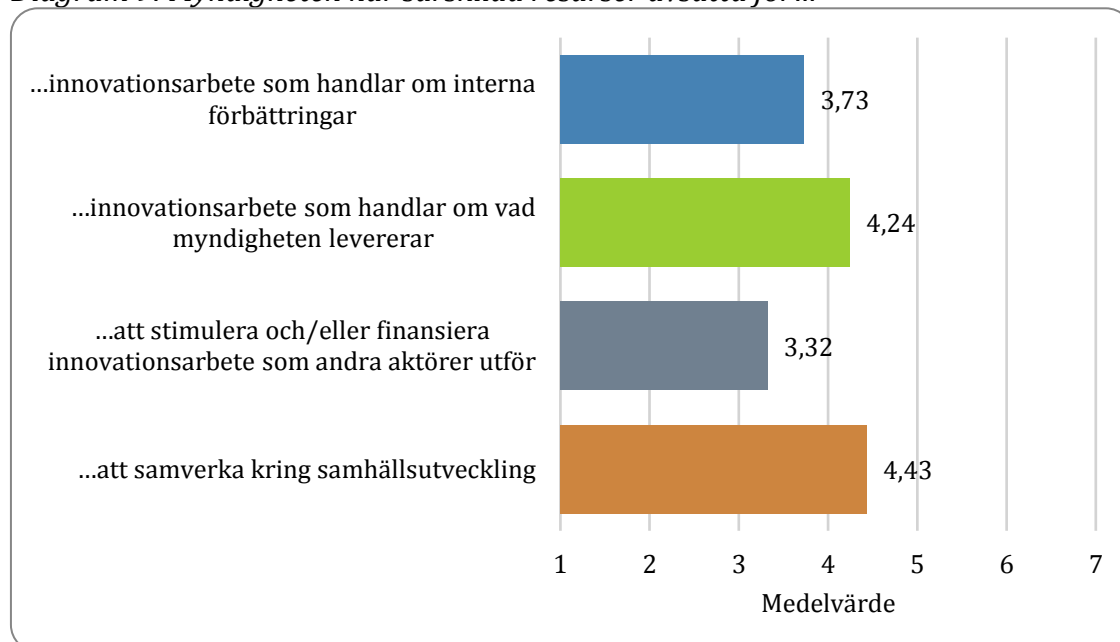
Något som alltså står ut i enkätundersökningen är hur få myndigheter det är som organiserar sitt innovationsarbete genom att ha särskilda roller/befattningar för detta eller en särskild grupp eller enhet. I intervjuerna framkom det att de myndigheter vars regleringsbrev tydligt lyfter fram behovet av innovation tenderar att organisera sitt innovationsarbete i projektform. I de myndigheter som under en längre tid har drivit sitt innovationsarbete i projekt syns, precis som i de myndigheter som har egen forskning och

utveckling, ett fokus på organisera portföljen av projekt, dvs att utveckla hur man väljer och hanterar olika typer av projekt. I en sådan organisering finns ofta en indelning i fokusområden, en styrgrupp, programledarroller och en strukturerad projektmodell. Det arbetssättet ställs mot en "gerilla-modell" där alla som har en idé och lyckas skaffa sig en budget driver förändringar utan att det finns en medvetenhet om andra initiativ. Andra sätt att organisera innovationsarbetet på som lyftes fram vara att skapa förbättringsteam som arbetar för att stärka olika områden inom myndigheten. De anställda "förväntas både vara delaktiga i det vanliga arbetet samtidigt som de lägger tid på olika projekt".

Ytterligare ett sätt att organisera sig på som en av myndigheterna (PTS) använder sig av är att anordna innovationstävlingar. Tävlingsarna stöds av ett innovationskontor och särskilda processledare. Likaså pågår i en myndighet ett arbete med att utveckla ett särskilt team och en innovationstankesmedja för att facilitera projekt och kommunicera mellan projekt och enheter. Intervjuerna och fritextsvaren visar att myndigheter som inte har ett särskilt fokus på innovation inte heller har ett organiserat innovationsarbetet utan att det utförs av enstaka individer eller i enstaka projekt. Diagram 9 visar att myndigheterna har en tendens att avsätta särskilda resurser för innovationsarbete som riktar sig utåt; antingen för fokuserat på vad man levererar eller för att samverka snarare än att avsätta resurser mot att utveckla egna processer och arbetssätt.

Det som blir intressant att analysera djupare är huruvida de myndigheter som uppges ha en riktning och mål för sitt innovationsarbete också har en tydlig ledning av detta.

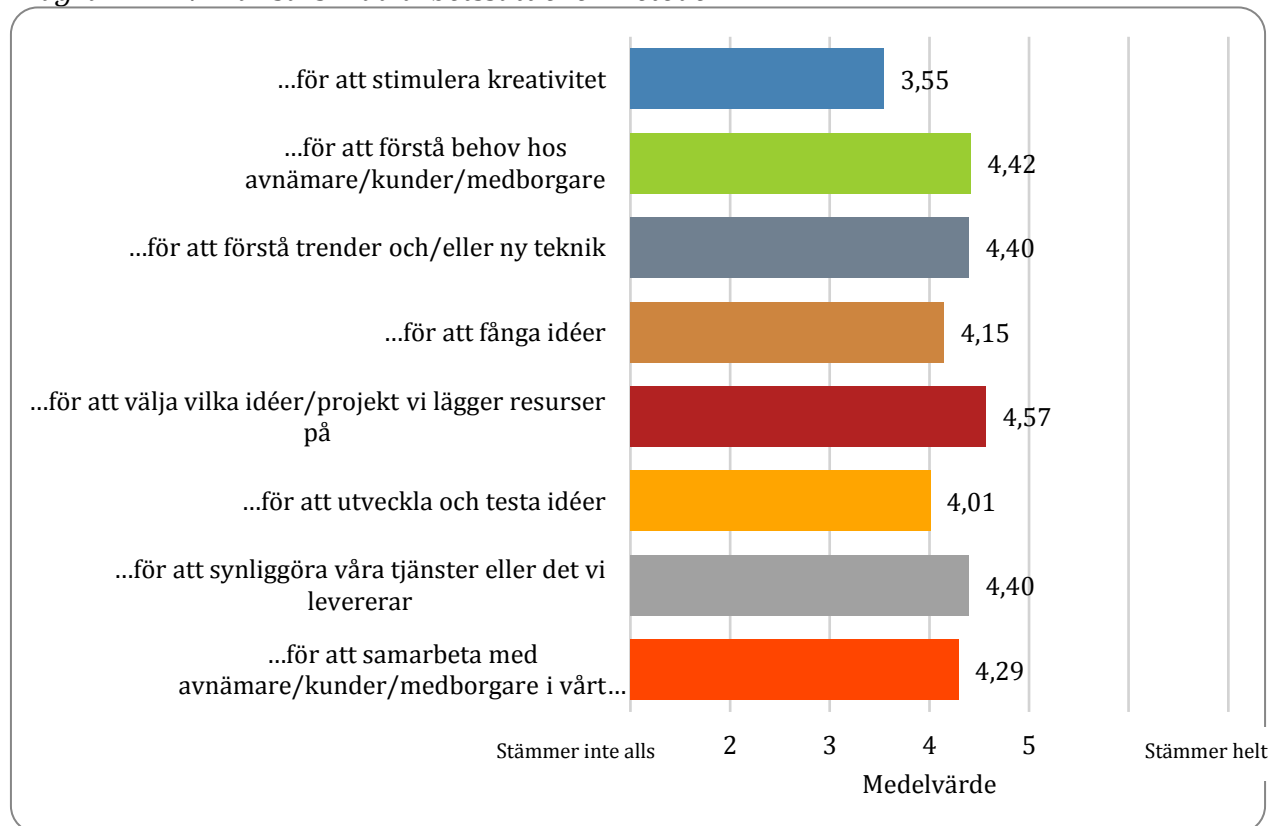
Diagram 9: Myndigheten har särskilda resurser avsatta för...



Stämmer inte alls

Stämmer helt

Diagram 10: Vi har särskilda arbetssätt eller metoder...



Resultat från enkäten sammanställt i Diagram 10 att det finns en hel del innovationsstödjande metoder och arbetssätt på plats i myndigheterna. I linje med resultaten från intervjustudien så visar enkäten att många av dessa metoder/arbetssätt rör projekthantering. De arbetssätt som framförallt lyftes fram under intervjuerna var projektledningsmodeller och verktyg som t ex EPS, XL-PM, project companion och processbeskrivningar. Flera myndigheter pekar på vikten av att arbeta i aktörsnätverk. Nätverken beskriver framförallt samverkan med andra myndigheter och i enstaka fall också med företag eller branschorganisationer. Enkäten visar att det finns relativt många arbetssätt som stödjer samverkan. Vidare indikerar enkäten att arbetssätt för att synliggöra tjänster eller det som levereras är också relativt utvecklade.

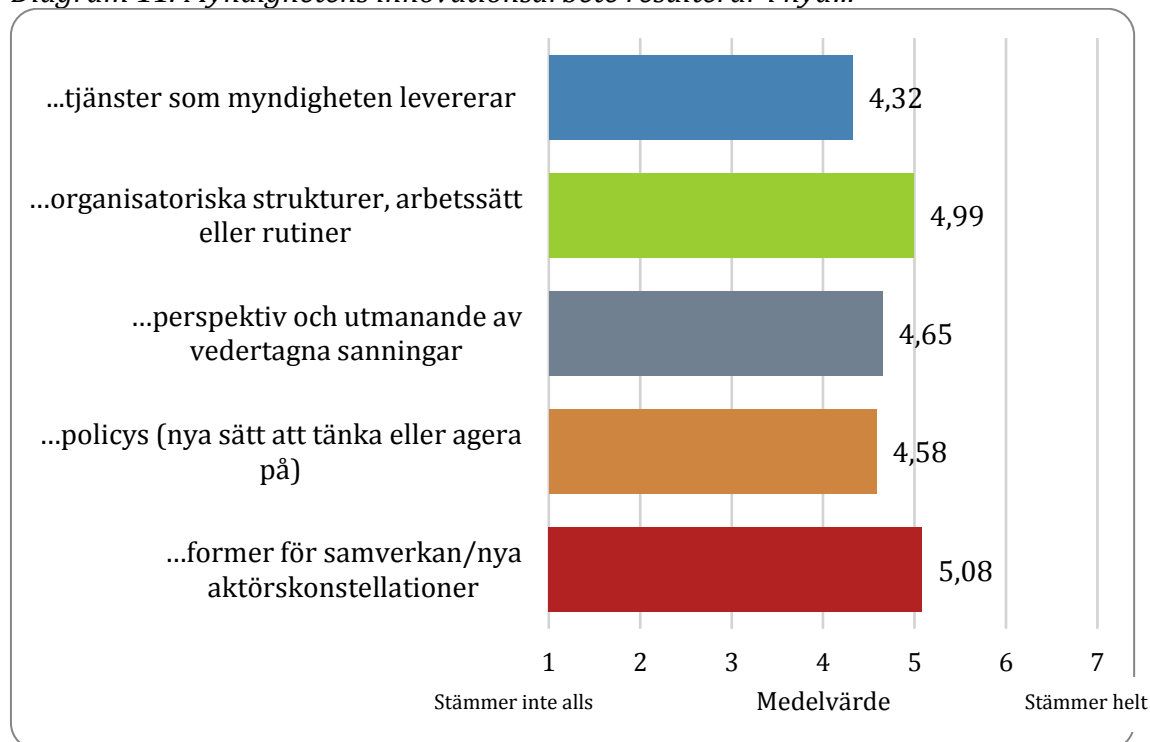
Arbetsätt och metoder för kreativitet och idéhanteringen dvs hur man fångar och utvecklar och testar idéer är något mindre utvecklade i jämförelse med metoder och arbetssätt för att identifiera kundbehov och trender. Detta indikerar att många myndigheter är mer vana vid att systematiskt analysera än att utifrån sin analys identifiera och/eller utveckla nya lösningar. Detta är intressant eftersom det skiljer sig åt i jämförelse med hur det många gånger kan se ut i privata organisationer. I företag finns en tendens att ha fler arbetssätt och metoder på plats för att identifiera lösningar och utveckla idéer än vad man har för att identifiera behoven hos sina användare.

## 4.6 Resultat från innovationsarbetet

När det gäller vad det innovationsarbete man har genomfört har lett till har många myndigheter i intervjuerna svårt att exemplifiera med konkreta resultat. Främst på grund av att de inte har hållit på så länge med ett mer medvetet eller systematiskt innovationsarbete. De myndigheter som har innovation som en del av sitt regleringsbrev fick det först för 1-4 år sedan. En del lyfter fram att man har utvecklat metoder, skapat en medvetenhet om frågorna och att man både upplever en ökad efterfrågan av innovationsprojekt och nya samarbeten och att man själv initierat fler projekt och samarbeten. I den myndighet som använder sig av innovationstävlingar (PTS) anges däremot flera exempel på innovativa lösningar och man har även tagit fram en kategorisering av hur långt olika produkt- och tjänsteidéer kommit när det gäller realisering och värdeskapande.

I enkäten efterfrågas vad innovationsarbete har resulterat i uppdelat på fem kategorier och också hur resultaten förhåller sig till mindre stegvisa förbättringar (inkrementell innovation) och signifikanta förbättringar (radikal innovation). Diagram 11 redogör för medelvärden för de fem resultatkategorierna. Medelvärdena är lika och också höga – innovationsarbete tycks leda till olika sorters resultat, både inåtriktade i termer av organisatoriska rutiner och arbetssätt och utåtriktat i termer av nya tjänster. Tabellen visar också att nya former för samverkan och nya aktörskonstellationer är det resultat som får högst medelvärde. Tittar man på siffrorna bakom så framgår det att organisatoriska strukturer och nya samverkansformer har lika många procent på svarsalternativet "stämmer helt". För resultatkategori "nya perspektiv...." visar svaren en mer splittrad bild, vilket antyder att det är ett resultat som är mer relevant för vissa myndigheter än för andra, medan de andra grupperna är mer generellt giltiga för alla typer av myndigheter.

Diagram 11. Myndighetens innovationsarbete resulterar i nya...



Från innovation i teknikföretag/privat näringsliv tillika från innovationsledningsteorin vet vi att arbetssätt för att åstadkomma mindre stegvisa förändringar och för att åstadkomma signifikanta förbättringar skiljer sig åt. Från denna praktik vet vi också att åstadkomma en balans mellan de två sorternas innovationsresultat är väsentligt och att mycket av utmaningarna med att säkerställa en ökad innovationsförmåga i organisationerna är kopplat till utmaningen att åstadkomma en rimlig balans. Vad som är en god balans är inte självklart men hur man upplever denna balans är intressant för att förstå föreliggande utmaningar i att öka innovationsförmågan, se Diagram 12.

Diagram 12. Resultatet av innovationsarbetet är företrädesvis...

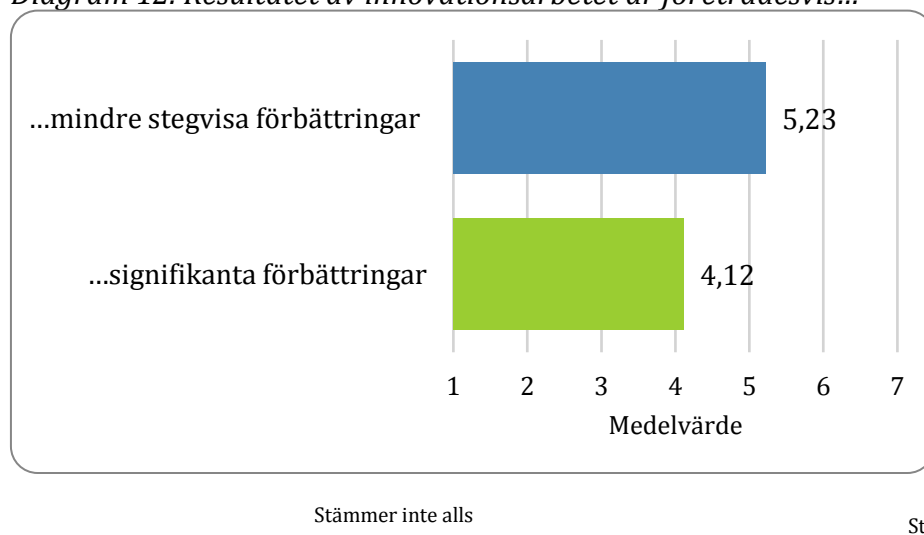
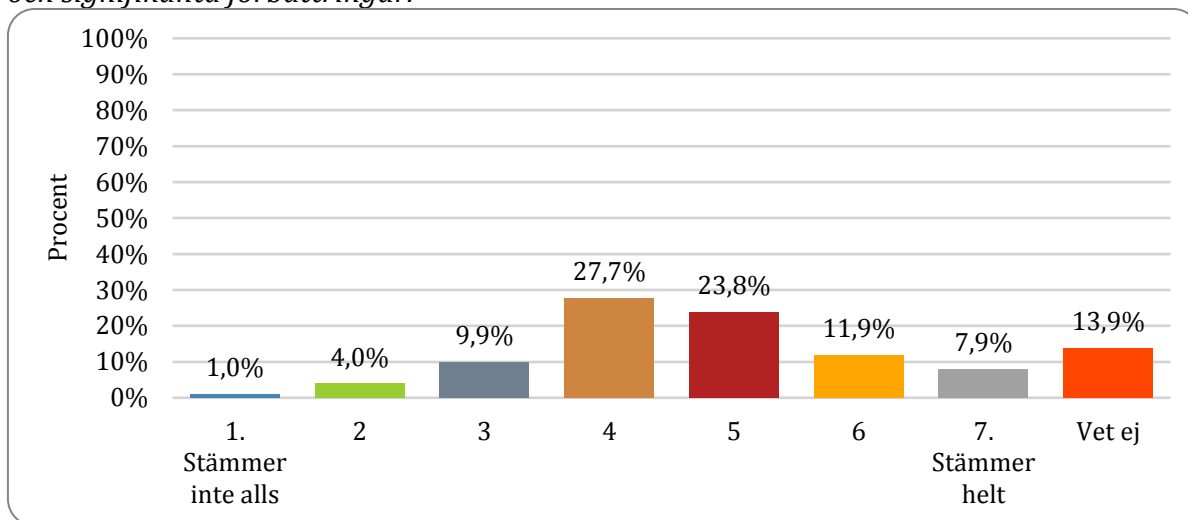


Diagram 12 visar att det är en övervikt på att det företrädesvis är mindre stegvisa förbättringar som är resultatet av myndigheternas innovationsarbete även om resultatet signifikanta förbättringar också får ett högt medelvärde. Med privat näringsliv som en referenspunkt bedömer vi att resultatet att mindre stegvisa förbättringar och signifikanta förbättringar ligger så nära varandra är förvånande. Vvi gör också den bedömningen i förhållande till att det för flera av de intervjuade myndigheterna är relativt svårt att exemplifiera med faktiska resultat av innovationsarbete, vilket är en bild som är mer typisk för ett inkrementellt innovationsarbete. Här måste dock tilläggas att tolkningen av vad man lägger in i stegvisa och signifikanta kan vara mycket varierande (vilket alltid är en risk med enkäter).

Av Diagram 13 framgår att många myndigheter anser att de har en god balans mellan stegvisa och signifikanta förbättringar som innovationsresultat. 27,7 % förhåller sig neutrala till en god balans och det är 43,6 % som tillsammans svarar 5-7 där 7 är "stämmer helt". Det är dock 13,9 % som svarar "vet ej" angående balans. Det är inte överraskande högt då det för inte minst större myndigheter torde vara svårt att få en uppfattning om hur mycket resurser som läggs på respektive typ av förbättring.

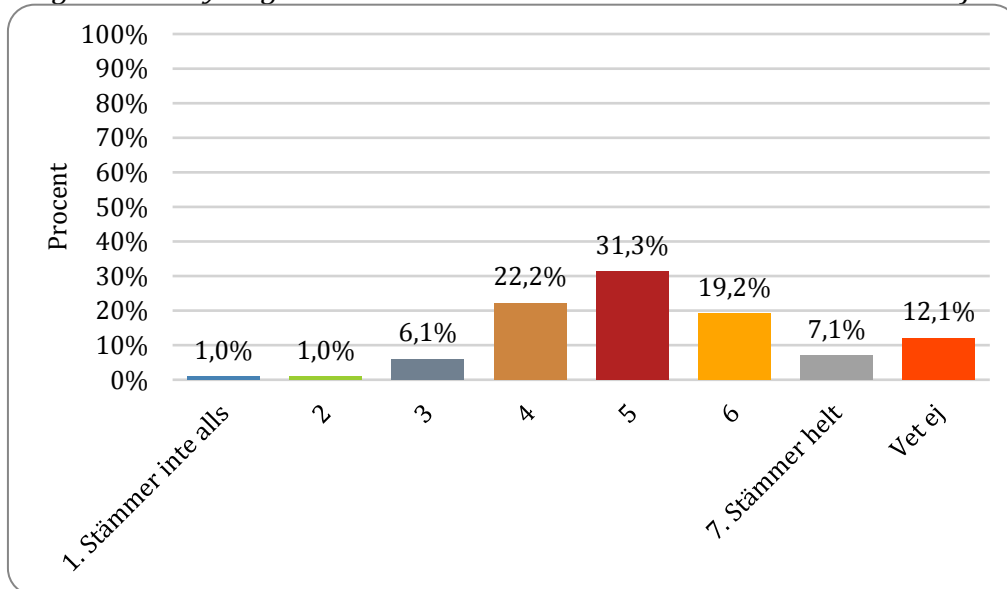
Diagram 13. Vi har en god balans när det gäller att genomföra stegvisa minde förbättringar och signifikanta förbättringar.



Enligt Diagram 14, där svaren på frågan om myndighetens innovationsarbete leder till ett förväntat resultat redovisas, framgår att myndigheterna i stor utsträckning anser att det gör det. 57,6 % svarar 5-7.

Myndigheterna kan utifrån sina svar i enkäten när det gäller uppfattningen av sina resultat från innovationsarbetet tolkas som relativt nöjda. Det kan i viss mån upplevas som något motsägelsefullt eftersom man svarat att både särskilda insatser och drivkrafter är fokuserade på att skapa ett mer utåtriktat resultat dvs vad man levererar och nya samverkansformer men resultatet tycks handla mer om mindre förbättringar av interna arbetssätt och processer.

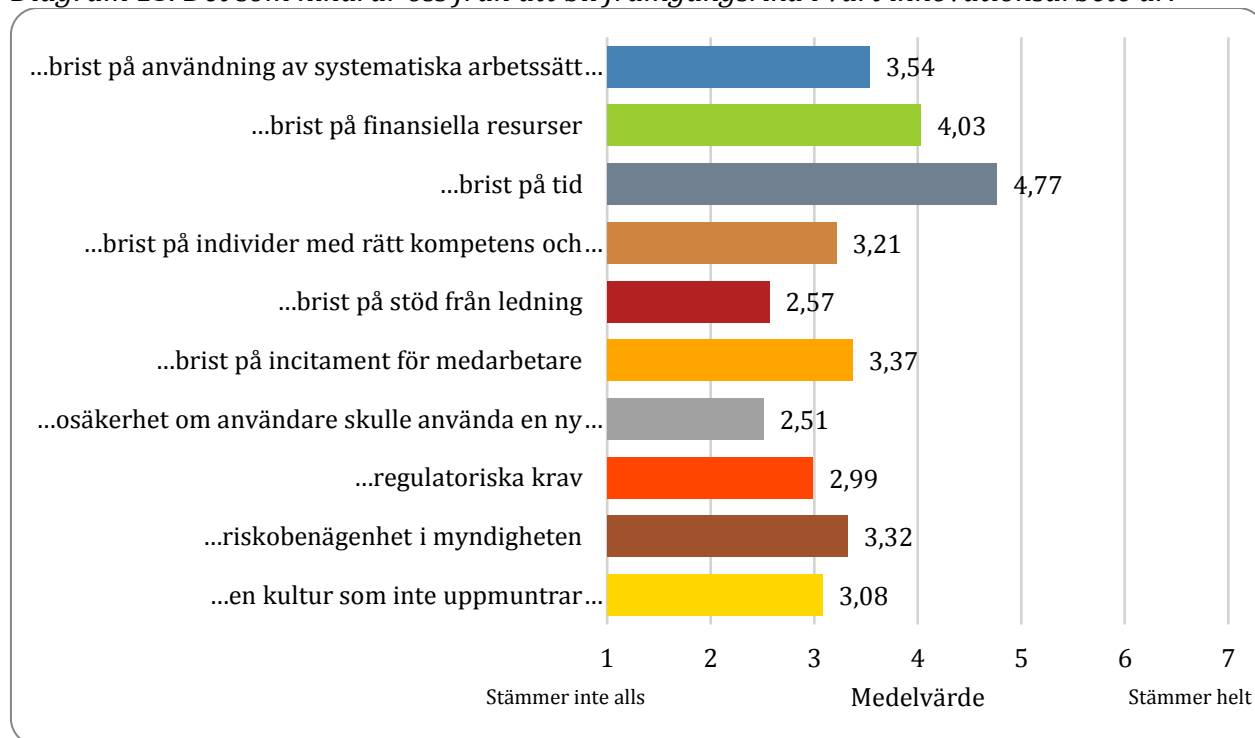
Diagram 14. Myndighetens innovationsarbete leder till det resultat som förväntas.



## 4.7 Hinder och behov

Diagram 15 visar att många upplever att det saknas tid för innovation. Någon uttryckte i fritexten sambandet som att det "är till stor del en fråga om (brist på) prioritering som i sin tur leder till brist på tid". Andra beskriver det som att det operativa alltid vinner över det långsiktiga vilket leder till att lösningarna som utvecklas många gånger fokuserar på att lösa problemen här och nu och inte bli hållbara över tid. Detta är ett hinder som brukar hamna högt även i privata organisationer.

Diagram 15. Det som hindrar oss från att bli framgångsrika i vårt innovationsarbete är:



Brist på finansiella resurser upplevs också av många som ett betydande hinder. Några av de svaranden i intervjuer och fritext lyfter fram behov av ökat finansiellt stöd (nationellt och på EU-nivå) när det gäller forskning och utveckling inom sitt område. Detta är myndigheter som är tydligt konkurrensutsatta. En del nationellt genom att t ex universitet och högskolor och industriforskningsinstitut konkurrerar om samma statliga och europeiska F&U-medel. Andra internationellt inom områden där det finns drivkrafter att samordna och centralisera myndighetens verksamhet på EU-nivå.

Det tredje största hindret upplevs vara bristen på användning av systematiska arbetsätt och processer. Några kommenterar detta i fritexten och menar att det är svårt att frigöra tid för att arbeta systematiskt med innovationsfrågor i en löpande verksamhet eftersom implementering av nya rutiner och processer tar tid dvs de kopplar det till bristen på tid. Andra menar att innovationsarbete är nytt i myndigheten och de har därför inte kommit så långt i sin utveckling av mer strukturerade arbetsätt och processer.



Några av de hinder som också anses betydande relaterar till kulturen i myndigheten som t ex brist på incitament för anställda, riskobenägenhet i myndigheten och kultur som uppmuntrar experimenterande och ifrågasättande. Fler svaranden lyfter i fritexten fram att myndigheter traditionellt inte har en kultur som uppmuntrar och stödjer kreativitet, nya idéer och innovation eftersom många områden är tydligt styrda av lagar och förordningar. Vissa uttrycker därför ett behov som handlar om att förbättra kompetensen hos chefer relaterat till innovation och ledarskap/företagskultur. Enkäten visar att det inte är bristen på stöd från ledningen som hindrar vilket också indikerar att det handlar mer om kunskapsbygge och utbildning.

Något som är intressant att notera är att det hinder som upplevs som minst är osäkerheten kring huruvida en tjänst som utvecklas kommer användas eller inte. Det står i kontrast mot hur det kan se ut i företag där konkurrensen är hård och det är långt ifrån självklart att en ny produkt eller tjänst accepteras av användaren. För myndigheter finns det kanske sällan ett krav på att visa att en ny tjänst upplevs ha förbättrat för användaren eftersom en myndighet många gånger har monopol på en viss typ av tjänst.

## **5. Avslutande reflektioner och rekommendationer**

När myndigheterna i intervjuerna och fritexten i enkäten beskriver vad de ser att de har för behov framåt så anger många både behov som är relaterade till att förstå, främja och nyttja ny teknik och behov som rör ökad medvetenhet kring vad innovation kan vara och hur man kan arbeta mer strukturerat för att möjliggöra realiseringen av nya idéer och vissa fall, hur man kan visa på vilken inverkan de har.

Det är dock tydligt från både enkäten och intervjustudien att variationen mellan myndigheter är stor när det gäller i vilken grad man har utvecklat ett medvetet eller riktat innovationsarbete. I fritexten lyfter också en del svarande fram att variation *inom* myndigheter också är stor. Några jobbar systematiskt med väl beprövade angreppssätt när det gäller innovationsarbete (från idéer, handling och nya tjänster etc.) tillsammans med kunder/användare och medarbetare. Väldigt många jobbar inte systematiskt alls. Det resulterar i att det stöd som efterlyses spänner från att man önskar medvetandegöra behovet av innovation och förnyelse i verksamheten till en önskan om att införa mer strukturerade processer för att fånga idéer internt och externt och nå hela vägen till implementering.

Detta indikerar att det innovationsstöd som behöver utvecklas för myndigheter behöver mognadsanpassas. Det är också viktigt att förstå hur och på vilket sätt man kan/bör stödja myndigheternas interna verksamhetsutveckling versus det innovationsarbete som fokuserar på att lösa de samhällsutmaningar de olika myndigheterna adresserar. Vidare är det viktigt att utveckla stöd för att myndigheterna ska kunna hantera både mindre och signifikanta förbättringar något som innovationsforskningen visar är speciellt utmanande.

Det finns en hel del insiktfulla reflektioner beskrivna i fritexten i enkäten som t ex att en omorganisation är att betrakta som ett innovationsarbete, som under en period slukar alla andra initiativ. Omorganisation som innebär distribuerat ansvar för innovation och utveckling lyfts också fram som problematiskt då det, åtminstone initialt, leder till mindre driv och samsyn. Beroende på var man befinner sig i en omorganisation påverkas de svar som ges i enkäten. Andra reflektioner pekar på svårigheterna med att svara på enkäten för en hel myndighet när den är stor och omfattar vitt skilda verksamheter. Det upplevs inte heller alltid relevant att svara på frågor som rör innovation när man talar om utveckling. I den fristående texten kommenterar några myndighetsrepresentanter om det som utmärker dem. Det framgår t ex att länsstyrelser inte har något uppdrag inom innovation, men arbetar med samhällsutveckling och samarbetar och samverkar med en rad organisationer, myndigheter och företag. Det regionala tillväxtansvaret är landstingets och länsstyrelsen har handläggning av landsbygdsprogrammet. Det är olika arbetssätt och fokus inom respektive organisation och Länsstyrelsens beskrivs som tydligt begränsat. Det är därför viktigt att förståelsen för vad som skiljer de olika myndigheternas uppdrag och befogenheter när det gäller innovation tas hänsyn till innan man beslutar kring vilka åtgärder som är lämpliga.

Sammantaget visar analysen på vikten av en fördjupad analys innan några definitiva slutsatser kan dras. Kartläggningen visar att det är viktigt att förstå vad som skiljer de olika myndigheternas uppdrag och befogenheter åt när det gäller innovation innan man beslutar kring vilka åtgärder som är lämpliga. Det är därför viktigt att vara försiktig när det gäller generaliserbarheten av hur innovationsarbete bedrivs i svenska myndigheter. Den fördjupade analysen bör bl a se hur olika dimensioner i enkäten hänger ihop för att kunna göra en bättre bedömning om vilka myndigheter som skulle kunna beskrivas som mer mogna eller ha en högre innovationsförmåga. Vidare behöver resultaten från enkäten delas upp utifrån olika kategorier och storlekar av myndigheter för att identifiera eventuella likheter och skillnader mellan dem.

## *Bilaga 1. Svarande myndigheter*

1: Vilken myndighet arbetar du på?	1: Hur många medarbetare har myndigheten?
Arbetsförmedlingen	14000
Bokföringsnämnden	8
Bolagsverket	530
Boverket	230
CSN	900
eHälsomyndigheten	170
EKN	150
Ekobrottsmyndigheten	560
Energimarknadsinspektionen	100
Folkhälsomyndigheten	500
Forskningsrådet Formas	50
Forte - Forskningsrådet för hälsa, arbetsliv och välfärd	27
Fortifikationsverket	620
Försvarets materielverk	3500
Försäkringkassan	13500
Havs- och vattenmyndigheten	270
Inspektionen för vård och omsorg	700
Institutet för arbetsmarknads- och utbildningspolitisk utvärdering, IFAU	40
Institutet för rymdfysik	100
Jordbruksverket	1200
Kammarkollegiet, Statens inköpscentral	250
Kommerskollegium	95
Konsumentverket	175
Kriminalvården	11000
Kronofogdemyndigheten	2300
Kustbevakningen	780
Lantmäteriet	2000
Livruskammaren och Skoklosters slott med Stiftelsen Hallwylska museet	60
Lotteriinspektionen	47
Läkemedelsverket	770
Migrationsverket	8000
MSB	900
Myndigheten för kulturanalys	12
Myndigheten för press, radio och tv	30
Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällesfrågor	70
Myndigheten för Yrkeshögskolan	100
Naturhistoriska riksmuseet	250
Naturvårdsverket	500
Patent- och registreringsverket	350
Patent- och Registreringsverket	350
Pensionsmyndigheten	1100

Polarforskningssekretariatet	32
Post- och telestyrelsen	310
Regionala etikprövningsnämnden i Lund	0
Riksutställningar	30
Rymdstyrelsen	20
Rättsmedicinalverket	480
Sameskolstyrelsen	100
Sametinget	50
SBU	73
Skatteverket	10500
Skogsstyrelsen	800
SMHI	600
Socialstyrelsen	600
Specialpedagogiska skolmyndigheten	1100
Staten servicecenter	400
Staten skolinspektion	470
Statens fastighetsverk	400
Statens Energimyndighet	400
Statens konstråd	20
Statens kulturråd	75
Statens Maritima Museer	185
Statens medieråd	20
Statens museer för världskultur	120
Statistiska centralbyrån	1500
Statistiska centralbyrån	1400
Statskontoret	75
Styrelsen för internationellt utvecklingssamarbete, Sida	700
Swedac	125
Svenska institutet	130
Sveriges Geologiska Undersökning	240
Säkerhets- och integritetsskyddsnämnden	15
Tillväxtanalys (Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser)	60
Tillväxtverket	200
Trafikanalys	35
Trafikverket	6800
Trafikverket	6500
Universitets- och högskolerådet	250
Universitetskanslerämbetet	90
Upphandlingsmyndigheten	55
Vinnova	200
Väg- och transportforskningsinstitutet, VTI	205
Åklagarmyndigheten	10
Länsstyrelsen Dalarna	250
Länsstyrelsen Gotlands län	120
Länsstyrelsen Gävleborg	200
Länsstyrelsen Jämtlands län	220
Länsstyrelsen Norrbotten	250
Länsstyrelsen Skåne	500

Länsstyrelsen Södermanlands län	150
Länsstyrelsen Uppsala län	180
Länsstyrelsen Västernorrland	220
Länsstyrelsen Västmanlands län	150
Länsstyrelsen Västra Götaland	820
Länsstyrelsen Östergötlands län	200
Försvarshögskolan	375
Göteborgs Universitet	6000
Högskolan i Borås	600
Högskolan i Gävle	700
Högskolan Kristianstad	500
Högskolan Väst	580
Karlstads universitet	1200
Karolinska Institutet	4500
Konstfack	210
Kungl. Musikhögskolan i Stockholm	160
Linnéuniversitetet	2000
Mittuniversitetet	1000
Mälardalens högskola	900
Stockholms universitet	4600
Södertörns högskola	850
Uppsala universitet	7000
Örebro universitet	25



2016-12-02

Dnr: 2014-03928

---

**Innovationsledarlyft för beslutsfattare för ökad förmåga  
att bedriva innovationsarbete i offentlig verksamhet.**

**(N2014/2618/FIN)**

---

---

VERKET FÖR INNOVATIONSSYSTEM - SWEDISH GOVERNMENTAL AGENCY FOR INNOVATION SYSTEMS

Post: Vinnova, SE-101 58 Stockholm Besök/Office: Mäster Samuelsgatan 56  
Fakturaadress: Vinnova, FE 34, 838 73 Frösön Leveranser/Deliveries: Klara Norra Kyrkogata 14

Tel: +46 (0)8 473 30 00 Fax: +46 (0)8 473 30 05 vinnova@vinnova.se www.vinnova.se  
Orgnr: 202100-5216 VAT-nr: SE202100-521601

## Sammanfattning

Vinnova har av regeringen fått i uppdrag att genomföra insatser som kan bidra till ett innovationsledarlyft i offentlig verksamhet (se N2014/2618/FIN). Genom att öka kunskapen om förutsättningar för innovation hos beslutsfattare och chefer ska förmågan att efterfråga innovationer och bedriva innovationsarbete stärkas. Regeringsuppdraget har pågått mellan 2014-2016 med slutrapportering i december 2016.

Inom ramen för uppdraget har Vinnova i nära samarbete med Sveriges Kommuner och Landsting genomfört ett flertal aktiviteter för kunskapsspridning, men också ett antal utvecklingsinsatser som syftat till att öka kunskapen om och förmågan att systematiskt leda och organisera (*för*) innovation och förnyelse i offentlig verksamhet. Ett annat viktigt inslag har varit att undersöka vad chefer i offentlig verksamhet ser som förutsättningar för innovation och innovationsförmåga.

Genomförda aktiviteter för kunskapsspridning har haft betydelse för att stärka innovationsledningsförmågan, kanske särskilt på individnivå, men också för utbyte av erfarenhet inom och mellan verksamheter. De utvecklingsprojekt Vinnova finansierat genom tre pilotutlysningar har visat på nya sätt att arbeta med innovation och innovationsledning i offentlig verksamhet. Viktiga förändringsprocesser har initierats i medverkande organisationer och utifrån det resultatet kan projekten betraktas som "katalysatorer" för en pågående verksamhetsförändring och på sikt ökad förmåga till innovationsledning.

En viktig fråga är vad som över tid kan förväntas bidra till hållbara effekter i de organisationer som genomför insatser för att utveckla förmågan till innovation. Vad kan betraktas som kritiskt? Vad krävs för att få igång en kedjereaktion som bidrar till att förmågan att leda och organisera för innovation sprids till fler ledare och medarbetare i offentlig verksamhet och dessutom vidmakthållas över tid?

Utmaningarna är här flera. Det handlar om att fånga flera nivåer, inklusive den politiska, det handlar om att stärka beställarkompetensen och organisationens mottaglighet, det handlar om behovet av kompetensutveckling och konkret kunskapsstöd för att driva förändring och utveckling, inklusive ökad kompetens vad gäller upphandlingsregler och avtalsrelationer. Det handlar även om hur vi utformar insatser för att på bästa sätt utveckla och sprida relevant kunskap om innovationsledning genom samverkan mellan behovsägare i offentlig sektor, forskare och olika typer av intermediärer (såsom tjänsteutvecklare och forskningsbaserade management konsulter).

På alla nivåer, i alla funktioner handlar det även om mod och lust – modet att våga experimentera och lusten till förändring.

## Innehåll

<b>1. Inledning</b> .....	3
1.1 Uppdraget .....	3
1.2 Utformning av insatser .....	3
1.3 Samverkan och dialog .....	3
1.4 Målgrupp .....	4
<b>2. Genomförda aktiviteter 2014-2016</b> .....	4
2.1 Kunskapsspridning .....	4
2.2 Pilotutlysningar och utvecklingsprojekt .....	5
2.3 Undersökningar och lärande uppföljning .....	5
2.4 Genomförda aktiviteter – en översikt .....	6
<b>3. Resultat och effekter</b> .....	7
3.1 Kunskapsspridning .....	7
3.2 Pilotutlysningar och utvecklingsprojekt .....	7
3.3 Undersökningar och lärande uppföljning .....	8
<b>4. Reflektioner</b> .....	9
4.1 Kritisk massa .....	10
4.2 Kultur och kapacitet.....	10
4.3 Kompetensutveckling och kunskapsstöd.....	11
4.4 Forskningens och forskarens roll.....	12

### Bilagor:

- Bilaga 1. Genomförda insatser inom uppdraget.
- Bilaga 2. Forskarstött lärande om pilotsatsningar för innovationsledning. Slutrapport från övergripande analys av tre utlysningar kring stärkt innovationsledning i offentlig verksamhet. Erik Jakobsson, november 2016.
- Bilaga 3. Lärande för innovation inom hälso- och sjukvården. En analys av satsningen på forskarstödda lärande nätverk. Lennart Svensson, oktober 2016.
- Bilaga 4. Innovationschef i offentlig sektor. Chef, Guide 10, 2015.
- Bilaga 5. Rapport från kartläggning om ledning och organisering av innovation i svenska myndigheter. KTH och Implement Consulting Group AB, november 2016.



## 1. Inledning

### 1.1 Uppdraget

Sverige behöver en offentlig sektor som bidrar till en ekonomiskt, social och miljömässigt god samhällsutveckling samt ett konkurrenskraftigt näringsliv. Förmåga att initiera och driva initiativ för förnyelse och innovation är en viktig förutsättning för att uppnå detta. Förändring tar tid, men genom att systematiskt utveckla förmågan att leda och organisera för innovation kan offentlig verksamhet stärka sin roll som utvecklare, beställare och medskapare av systeminnovationer.

Vinnova har av regeringen fått i uppdrag att genomföra insatser som kan bidra till ett innovationsledarlyft i offentlig verksamhet (se N2014/2618/FIN). Genom att öka kunskapen om förutsättningar för innovation hos beslutsfattare och chefer ska förmågan att efterfråga innovationer och bedriva innovationsarbete stärkas i offentlig verksamhet.

Regeringsuppdraget har pågått mellan 2014-2016 med slutrapportering i december 2016.

### 1.2 Utformning av insatser

Uppdraget betonar ett *kunskapslyft*, vilket gör att satsningar på kunskapsspridning och utbildning har prioriterats högt. Dessutom fanns en ambition att pröva nya arbetssätt och insatsformer för att utveckla och sprida kunskap om innovationsledning i offentlig verksamhet. De insatser som genomförts kan sorteras i tre grupper:

- ***Kunskapsspridning***, för att kommunicera och sprida existerande kunskap om innovation och innovationsledning till uppdragets målgrupper.
- ***Pilotutlysningar och utvecklingsprojekt***, för att utveckla och sprida metoder och verktyg för innovationsledning och samtidigt pröva nya format och angreppssätt för Vinnovas arbete och insatser.
- ***Undersökningar och lärande uppföljning***, för att kartlägga chefers i offentlig verksamhet syn på innovationsledning samt för att fånga upp lärdomar från genomförda pilotutlysningar och utvecklingsprojekt.

Totalt har 17 MSEK av Vinnovas anslag för 2015 och 2016 beviljats och fördelats till projekt och aktiviteter inom ramen för regeringsuppdraget. Därutöver har Vinnova under samma period beviljat finansiering för insatser med relevans för innovationsledning i offentlig verksamhet motsvarande 50 MSEK (b la för idéslussar, patientslussar och verklighetslabbar).

### 1.3 Samverkan och dialog

Insatser inom ramen för uppdraget har planerats och genomförts i nära samarbete med bland annat Sveriges Kommuner och Landsting (SKL). Arbetet har

integrerats med och kompletterar de satsningar Vinnova redan bedriver inom det strategiska området Innovationskraft i offentlig verksamhet och den överenskommelse om stärkt innovationsförmåga i offentlig verksamhet som slutits mellan Vinnova och SKL.

Med utgångspunkt i Vinnovas samarbetsavtal med Upphandlingsmyndigheten har ett arbete för att identifiera behov av kunskapsunderlag och stödjande insatser avseende innovationsupphandling initierats. Syftet är att undanröja hinder för innovation som rör bristande kunskap om ramar och regelverk kopplat till upphandling.

Information har utbytt mellan Vinnova och Socialstyrelsen avseende uppdraget. Informationsutbyte har också skett mellan Vinnova och Arbetsgivarverket avseende insatser riktade mot statliga myndigheter.

#### **1.4 Målgrupp**

Inom offentlig sektor ryms verksamheter med vitt skilda logiker, mål, huvudmän och förutsättningar. Stora skillnader finns mellan kommuner, landsting och statlig verksamhet, men även inom dessa grupper. I uppdraget utpekades målgruppen högre tjänstemän inom samtliga delsektorer och beslutsfattare på politisk nivå inom kommuner, landsting och regioner.

För att få genomslag i de satsningar som initierades har respektive målgrupps och organisations mognad, vilja och beredskap varit avgörande för urvalet. Först och främst för att kunna svara upp mot uppdragets tidplan, vilket förutsatte kort startsträcka både för att initiera insatser och för att engagera deltagande parter.

SKL har varit en viktig part i arbetet på flera sätt och inte minst som kanal till målgruppen. Det nära samarbetet med SKL har också inneburit att flertalet insatser varit riktade mot beslutsfattare inom kommuner, landsting och regioner.

## **2. Genomförda aktiviteter 2014-2016**

Detta avsnitt presenterar i sammandrag vilka aktiviteter som genomförts inom respektive gruppering. Längre fram i texten listas alla aktiviteter med uppgift om antal deltagare och/eller bedömd räckvidd (se Tabell 1, s. 6). För mer detaljerad beskrivning av de olika aktiviteterna, se bilaga 1.

### **2.1 Kunskapsspridning**

De aktiviteter för kunskapsspridning som genomförts har tjänat flera syften. Det har handlat om att öka kunskapen om vad innovationer och innovationsarbete kan innebära i offentlig verksamhet och hur ledare på olika nivåer, inte minst politiker och chefstjänstemän, kan skapa förutsättningar för innovation. Det har också

handlat om att skapa utrymme för att lyssna till och reflektera över goda exempel och dela erfarenheter om hur innovationsarbete kan gå till i praktiken.

I samarbete med SKL har ett flertal mötesplatser skapats och en konferensserie har turnerat runt i landet under namnet "Innovationsstafetten". Det har även genomförts aktiviteter för att anpassa och förpacka kunskap från Vinnovas tidigare satsningar inom området innovationsledning. Likaså har arbete bedrivits för att samla och lyfta fram illustrativa exempel som har relevans för offentlig verksamhet.

Tre pilotprojekt med syfte att pröva format för att *utbilda* om innovationsledning har initierats. Två av dem handlar främst om att ge deltagarna möjlighet att lära genom att pröva olika vetenskapligt baserade metoder och verktyg för innovation i den egna verksamheten. Den tredje fokuserar på politikens innovationsledning och organiseras som en mötesplats och labbmiljö för lärande och erfarenhetsutbyte mellan svenska och danska politiker.

## **2.2 Pilotutlysningar och utvecklingsprojekt**

Inom ramen för tre pilotutlysningar har Vinnova finansierat 14 utvecklingsprojekt som syftar till att stärka förmågan att systematiskt leda och organisera för innovation och förnyelse i offentlig sektor.

Med utlysningarna Ledarskapslabbet och Innovationsledning i regioner var avsikten att stimulera både efterfrågan och utbudet av professionella tjänster för innovationsledning. Utlysningen finansierade projekt där aktörer från kommuner respektive regioner tillsammans med tjänsteutvecklare (ofta konsulter) och forskare utvecklat metoder och verktyg som stöd för ledning och organisering av innovationsarbete.

På sikt förväntas insatserna bidra till fler tjänsteproducenter som utvecklar och erbjuder vetenskapligt baserade metoder och verktyg för innovationsledning. De offentliga aktörer som deltar i projekten förväntas öka sin förmåga att efterfråga relevanta tjänster och omsätta dessa för att stärka den egna innovationsförmågan.

Den tredje utlysningen, Forskarstödda lärande nätverk i sjukvården, syftade till att pröva lärande nätverk som form för strukturerat erfarenhetsutbyte och kollegialt lärande kring utmaningar för förnyelse och innovationsarbete. Satsningen finansierade fem nätverksprojekt, som vart och ett av dem drevs av en forskarmiljö med redan upparbetade och nära relationer till de sjukvårdsorganisationer som deltog. Målgrupp för nätverken var chefer och ledare med ett särskilt ansvar för processer och stödjande strukturer för verksamhetsutveckling och innovation.

## **2.3 Undersökningar och lärande uppföljning**

Två kvantitativa undersökningar av innovationsarbete har genomförts. Den ena riktades till chefer inom offentlig sektor generellt, den andra till ansvariga för innovationsarbete i statliga myndigheter. Två omständigheter gjorde att vi valde

att studera statliga myndigheter närmare. För det första, så förväntas flera myndigheter att göra skillnad genom att ta vara på möjligheter med innovationsarbete. För det andra, det är den delsektor inom offentlig sektor som Vinnova har minst erfarenhet av att arbeta med.

I syfte att fånga upp lärdomar från de pilotutlysningar och utvecklingsprojekt som beskrivs ovan (pkt 2.2) har en lärande uppföljning genomförts av en fristående aktör (Apel AB, se bilaga 2).

## 2.4 Genomförda aktiviteter – en översikt

Tabell 1. Genomförda aktiviteter 2014-2016

Kunskapsspridning	Räckvidd (Antal deltagare/unika besökare)
Seminarium: Innovationsstafetter	550 (18 tillfällen)
Seminarium: Re-New på Kvalitetsmässan 2015	100
Seminarium: Innovationsdagen 2015 och 2016	580
Pilotutbildning: Innovationsledning för kommuner & landsting i Sörmland	Totalt 25. Innovationsledare, chefer och politiker.
Pilotutbildning: Politiskt ledarskap och innovation (2017)	10 politiker (pilot)
Pilotutbildning: Träna för innovation (2017)	2 pilotkommuner, 8-15 deltagare per kommun.
Etablering av innovationssidor på SKLs webb. <a href="http://www.skl.se/innovation">www.skl.se/innovation</a>	1500 unika besökare Q1/Q2 2015
Tusen Tips - webbplats och app. (våren 2014-2016)	Ca. 3800 sidvisningar/mån
Pocketguide om innovation i offentlig sektor, vilken distribuerades som en bilaga i tidningen Chef (se bilaga 4)	53 000 chefer direkt och (Ytterligare 60 000 ex. distribuerade i olika sammanhang)
Utvecklingsprojekt	Räckvidd (Antal projekt och organisationer)
Forskarstödda lärande nätverk i sjukvården	5 nätverksprojekt (52 org.)
Innovationsledning i regioner	4 projekt (totalt 24 org.)
Ledarskapslabbet pilot	4 projekt (totalt 8 org.)
Undersökningar och lärande uppföljning	Räckvidd (Antal respondenter)
Analys av genomförda utvecklingsprojekt.	Se bilaga 2
Följeforskning av "Forskarstödda lärande nätverk i sjukvården". Här genomfördes även en kvantitativundersökning.	56 (av 66 möjliga respondenter). Se bilaga 3
Enkät "offentlig sektor" i samarbete med tidningen Chef. Resultaten redovisas i ovan nämnda pocketguide.	1189 (chefers svar). Se bilaga 4
Enkät och analys av innovation i statliga myndigheter.	113 (myndigheters svar). Se bilaga 5

### **3. Resultat och effekter**

#### **3.1 Kunskapsspridning**

Det är framförallt tjänstemän i kommuner, landsting och regioner som har nåtts av de insatser för kunskapsspridning som utvecklats och genomförts inom ramen för uppdraget. Det är också den målgrupp Vinnova sedan tidigare har upparbetade kontakter med, som sökande i olika program och utlysningar.

Flera av de genomförda aktiviteterna har riktas till enskilda individer, som en möjlighet att inspireras och utveckla den egna kompetensen. Satsningen Innovationsstafetten har däremot tagit ett bredare grepp genom att ge möjlighet för flera i samma kommun (totalt 500 personer) att reflektera över och arbeta med frågor som rör kommunens innovationsförmåga. På motsvarande sätt har utbildningsinsatsen som riktas till kommuner och landstinget i Sörmland involverat flera personer från samma organisation. Dessutom har man riktat sig till både tjänstemän och politiker.

SKL har som ett resultat av bland annat Innovationsstafetterna uppfört en webbplats och faktabank som byggs ut allt eftersom. Här samlas och sprids kunskap om innovation och innovationsledning i och för offentlig sektor, såsom publikationer, illustrativa exempel och praktikfall och statistik ([skl.se/innovation](http://skl.se/innovation)). Webbplatsen har även publicerat resultat från projektet Tusen Tips för Innovation, som därmed fått bredare spridning.

I samarbete med tidningen Chef har en pocketguide tagits fram och distribuerats med tidningen och lagts upp i ett digitalt format på deras webb. Pocketguiden har även delats ut på ett flertal konferenser.

Formatet för utbildningen Träna för innovation har utvecklats under 2016, men genomförs förts under 2017. Vad vi vet idag är intresset från kommunerna att delta mycket stort. Även satsningen Politiskt ledarskap och innovation genomförs under 2017. I programmet bereds svenska politiska ledare möjlighet att lära och utbyta erfarenheter kring "politikens innovationsledning" tillsammans med politiska ledare från Roskilde i Danmark. En pågående utmaning är i detta fall att hitta politiker som har möjlighet att delta.

#### **3.2 Pilotutlysningar och utvecklingsprojekt**

Uppföljning av resultaten från utvecklingsprojekt i satsningarna Innovationsledning i regioner och Ledarskapslabbet visar att nya tjänster för att stärka förmågan till innovationsledning eller system för att hantera innovationsprocesser har utvecklats. Som exempel kan nämnas att konsultföretaget Evry tillsammans med Norsjö kommun i Västerbotten utvecklat en prototyp till ett uppskattat

brädspel, ”Tänk om”<sup>1</sup>, för att öka och utveckla personalens delaktighet i förändringsarbete. Ett annat exempel är projektet Skarp Innovation<sup>2</sup> inom satsningen Innovationsledning i regioner, som utvecklat utbildningsmaterial och praktiska verktyg för att engagera medarbetare och skapa bättre resultat i innovationsarbetet.

Tjänsteutvecklare som deltagit i satsningarna vittnar om att de stärkt sin kompetens om innovation i offentlig verksamhet genom medverkan i projekten och kan framöver förväntas utveckla tjänster med större relevans för målgruppen.

Det är ännu för tidigt att uttala sig om i vilken utsträckning tjänsterna har bidragit eller kan komma att bidra till ökad innovationsförmåga i kommuner eller regioner, utöver vad som skett i de enskilda projekten. Vi har dock tydliga exempel som visar att några tjänster har haft betydelse och varit till nytta för verksamheten i deltagande organisationer under projektiden.

Satsningen på lärande nätverk i sjukvården har visat att forskarmiljöer som arbetar nära praktiken kan bidra med ett effektivt stöd för lärande och ökad innovationsförmåga. Effekter kan tydligt utläsas på individnivå. Deltagarna har fått ökade kunskaper, en vidgad förståelse och stöd i det egna utvecklings- och förnyelsearbetet. Det organisatoriska lärandet av insatsen är mer osäker. Det möter utmaningar såsom, otydlig förankring i ledning och linje, svårigheter att formulera verksamhetens behov inom området samt begränsad kapacitet att omsätta kunskap i nya, hållbara arbetsätt och processer.

Satsningar där forskare och deltagare lär tillsammans baserat på konkreta utvecklingsarbeten i de deltagande organisationerna ställer krav på en kompetent ledning och organisering av samverkan mellan parterna. Utvecklingsinriktade forskarmiljöer med särskilt intresse för innovation och innovationsförmåga i offentlig verksamhet kan fylla denna funktion. Ett problem är att sådana miljöer inte är så många. Möjligen skulle samverkan mellan de miljöer vi har identifierat kunna utvecklas till en nationell nod eller innovationssystem. Vinnovas satsning på lärande nätverk i sjukvården har skapat ett embryo till en sådan samverkan mellan olika forskarmiljöer på nationell nivå (se vidare bilaga 3).

### **3.3 Undersökningar och lärande uppföljning**

De två enkäter som riktades till chefer inom offentlig sektor generellt, respektive till ansvariga för innovationsarbete inom statliga myndigheter har medfört att drygt 1300 chefer inom offentlig sektor reflekterat kring förutsättningarna för

---

<sup>1</sup> <http://affarsliv.norran.se/491093/norsjo-kommun-har-utvecklat-bradspel-som-okar-delaktigheten>

<sup>2</sup> <http://skarpinnovation.se/skarp/>

innovation och innovationsledning i sina respektive organisationer (se vidare i bilaga 4 och 5).

Undersökningarna visar samstämmiga resultat när det gäller upplevda hinder för att arbeta med innovation, nämligen brist på tid och ekonomiska resurser. Bland de som skattat den egna organisationsförmågan som låg uppgavs ”brist på kunskap om hur man faktiskt gör” som ett dominerande hinder.

Högre chefers svar skilde sig från mellancheferns svar. Toppchefer skattade den egna organisationens innovationsförmåga högre än vad mellanchefer gjorde. Av detta kan två slutsatser dras 1) fortsatta insatser för bör rikta sig mot mellanchefer och/eller 2) det finns goda skäl att prioritera insatser som involverar flera nivåer av ledningsskikt, inklusive den politiska nivån.

I enkätundersökningen riktad till statliga myndigheter med förvaltningsansvar illustreras den brokighet och variation som finns hos svenska myndigheter avseende innovationsarbete. Variationen är stor både mellan och inom myndigheter när det gäller att ha ett medvetet eller riktat innovationsarbete. När det i regleringsbrevet uttryckts att myndigheten ska arbeta med innovation har det resulterat i ökad aktivitet och i det flesta fall ett särskilt organiserande av innovationsarbetet. Andra centrala drivkrafter utgörs av digitaliseringens hot och möjligheter samt strävan att anta mer av ett ”utifrån och in” perspektiv, d.v.s. att i högre grad arbeta utifrån kunders, brukares eller andra användares perspektiv snarare än personalens eller organisationens perspektiv.

I intervjuer med representanter för statliga myndigheter pekades ledarskapet ut som kritiskt för ett framgångsrikt innovationsarbete. Enkäten visar dock att det inte är bristen på stöd från ledningen som hindrar. Snarare visar undersökningen att innovationsarbetet inte är tydligt ”ledd av någon” och att kunskapen om hur man leder innovationsarbete inte är så utvecklad (se vidare bilaga 5).

Det stöd som efterlyses varierar från att man önskar medvetandegöra behovet av innovation och förnyelse, till att man önskar stöd för ett mer strukturerat och systematiskt sätt att arbeta med innovation från idé till implementering. Detta förstärker bilden av att mognaden, men också behovet varierar inom myndigheter och insatser för att stimulera innovation behöver anpassas till detta.

#### **4. Reflektioner**

En viktig fråga är vad som över tid kan förväntas bidra till hållbara effekter i de organisationer som genomför insatser för att utveckla förmågan till innovation. Vad kan betraktas som kritiskt? Vad krävs för att få igång en kedjereaktion som bidrar till att förmågan att leda och organisera för innovation sprids till fler ledare och medarbetare i offentlig verksamhet och dessutom vidmakthållas över tid?



#### 4.1 Kritisk massa

Vi vet från forskning att det är svårt att med korta, avgränsade utvecklingsinsatser och interventioner åstadkomma långsiktiga effekter i verksamheter. Det krävs mer än de enskilda projekten för att nå kritisk massa. Det förutsätter att individer som deltar har möjlighet att tillämpa vad de lärt i sitt arbete, men också att det finns beredskap för att sprida den vidare till andra medarbetare och organisationer.

Vidare är offentligt finansierad verksamhet inte en homogen grupp. Variationen mellan organisationers mognad för innovation är i dag stor. I praktiken innebär det att satsningar för att öka innovationsförmågan inom offentlig sektor behöver ”mognadsanpassas” och utformas på olika sätt för olika organisationer eller delsektorer. Eftersom mognaden för innovation även varierar inom organisationer kan metoder och verktyg för att skatta den egna organisationens mognadsgrad vara till hjälp för att avgöra vilka steg mot ökad innovationsförmåga som behöver tas.

Av våra satsningar framstår det tydligt att en stark(are) förankring i ledning (inklusive den politiska) och linje är en förutsättning för att dra nytta av olika initiativ med sikte på att utveckla förmågan till innovation.

Chefer och ledare som, åtminstone i teorin, är nyckelpersoner för att förändring ska ske är dock ofta stressade och splittrade och har svårt att delta i utvecklingsprocesser kring innovationsledning. Som tema och område är innovationsledning fortfarande obekant för många och ryckt ur sitt sammanhang kanske allt för smalt. Möjligen kan engagemanget lättare fångas om utvecklingsinsatserna genomförs i anslutning till andra satsningar (t.ex. insatser för att stärka en viss profession) eller kopplas till processer och projekt som redan pågår (t.ex. särskilda stadsbyggnadsprojekt, utvecklings- och förändringsarbete med utgångspunkt från kvalitetsregister i sjukvården).

Genomgående kan vi konstatera att de insatser och insatsformer vi utvecklar behöver anpassas till olika behov och syften. Till exempel behöver vi genomföra satsningar som skärskådar och i högre grad tar hänsyn till de hierarkiska nivåerna med politiker, högre tjänstemän och sakansvariga. Detta parallellt med satsningar som når medarbetare på samma nivå och/eller inom samma profession.

En annan lärdom från de olika aktiviteterna är behovet av samordning på nationell nivå för att ta hand om projektresultat på olika sätt och sedan sprida dem på olika konferenser och mötesplatser, i utbildningar, i strategiska diskussioner och i den offentliga debatten. SKLs roll och vårt samarbete utgör en viktig plattform för att nå ut tillräckligt brett, så att kritisk massa kan uppnås.

#### 4.2 Kultur och kapacitet

Politikens och tjänstemannaledningens initiativ, styrning och ledarförmåga, tillsammans med en tillåtande kultur och miljö där misslyckanden accepteras lyfts återkommande fram som de främsta drivkrafterna för innovation i offentlig



verksamhet. Lika frekvent återkommer behovet av beställarkompetens och mottagarkapacitet som viktiga förutsättningar.

Beställarkompetens innebär bland annat att offentlig verksamhet behöver utveckla sin förmåga att leda processer för att förstå och generera beskrivningar av framtida behov. När det gäller innovationsledning handlar det om att kunna beskriva behoven av organisatorisk förnyelse, kompetensutveckling och kunskapsstöd för att öka förutsättningarna och stärka förmågan till innovation. I detta sammanhang kan vi även reflektera över hur HR-funktionens framtida roll och bidrag som aktör när det gäller beställarkompetens inom ledningsområdet bäst tas tillvara. Dessutom, mot bakgrund av de stora omställningar som sker inom offentlig sektor, t.ex. att kommunsektorn förväntas rekrytera mer än 500 000 medarbetare till 2023, har HR-funktionen en viktig roll för att påverka inflödet av framtidens innovationsledare.

Mottagarkapacitet, eller mottaglighet, handlar om i vilken grad en organisation har förmåga att förstå och ta till sig ny teknologi eller nya arbetsätt. Genom att säkerställa att det finns deltagare från olika organisatoriska nivåer och funktioner med i utvecklingsprojekten kan förutsättningarna för mottaglighet stärkas. Därtill är tillräckliga legitimitet, resurser och utrymme för långsiktigt utvecklingsarbete viktiga förutsättningar. Att förstå vilka hinder som finns och hur de kan överbryggas är också avgörande – då är vi åter tillbaka i behovet av en mer utvecklad beställarkompetens.

### **4.3 Kompetensutveckling och kunskapsstöd**

Den övergripande bilden är att det finns ett betydande behov av insatser för kompetensutveckling. Det handlar om (innovations)ledningskompetens för att stimulera och stödja innovation. Det handlar också om behov av konkreta metoder och verktyg för att utveckla innovationsstrategier och praktiskt verkställa beslutade innovationsprojekt.

Innovation i och för offentlig verksamhet förutsätter ofta samverkan mellan privata och offentliga aktörer. Ett område som kan stödja ett utvecklingsarbete är osäkerheten kring de juridiska aspekter som uppkommer i samverkansrelationer mellan det offentliga och privata.

Att göra rätt och finna lösningar för samverkan med externa aktörer tar tid och energi. Det handlar om att göra rätt i förhållande till *LOU och statsstödsregler*. Det handlar också om hur man avtalar om affärsvärde och ägarskap i samutvecklade tjänster och produkter, t.ex. i *samverkans- och partneravtal*. Såväl offentliga som privata aktörer behöver bättre kompetens och stöd för att undanröja de hinder och osäkerheter man idag upplever i detta avseende och utveckla strategier för att hantera det som inte på enkelt sätt kan undanröjas.

Åtgärder behövs för att utveckla detta stöd. Vinnovas och Upphandlingsmyndighetens överenskommelse om samverkan inom innovationsupphandling skapar förutsättningar för gemensamma insatser för detta. Även om ramen för överenskommelsen med SKL om stärkt innovationsförmåga finns exempel på olika juridiska frågor som aktualiserats vid innovationsarbete. Ett sådant exempel rör s.k. fribrev som möjliggör för offentliga arbetsgivare att skapa ökade möjligheter för att anställda att jobba med sina potentiella innovationer på eller utanför arbetstid. SKL har samlat olika exempel på fribrev m.m. på sin webbplats så att dess medlemmar och andra lättare kan nyttiggöra dem.

#### **4.4 Forskningens och forskarens roll**

Vinnova menar att det finns en styrka och potential i att sprida och nyttiggöra forskningsbaserad kunskap om innovationsledning genom att på olika sätt involvera forskare och forskningsmiljöer i utvecklingsprojekt i offentlig verksamhet.

SKLs undersökning om förutsättningar för innovation i offentlig sektor 2015 visar att det är mycket vanligare med regelbundet samarbete med akademien i de större kommunerna<sup>3</sup>. Vi kan förmoda att det är ett mönster som gäller för offentlig verksamhet generellt, d.v.s. att stora organisationer i större utsträckning har kapacitet att inleda och underhålla relationer med forskare och forskarmiljöer. Vår uppfattning är dessutom att mönstret blir mer påtagligt när vi pratar om samarbete för att utveckla förmågan till att leda och organisera för innovation.

Våra insatser kan bidra till att öka förutsättningarna för samverkan mellan akademi och offentlig verksamhet. Vi kommer dock inte förbi det faktum att antalet utvecklingsinriktade forskarmiljöer inom området innovationsledning för offentlig verksamhet idag är begränsat.

Med satsningarna Innovationsledning i regioner respektive Ledarskapslabbet har avsikten varit att utveckla vetenskapligt baserade tjänster för innovationsledning för att ”växla upp” spridning och nyttiggörande av innovationsledningskunskap. Från dessa satsningar har vi lärt att vi behöver klargöra rollerna och utveckla formerna för samspelet mellan tjänsteutvecklare och forskare. På det hela taget behöver vi lära oss mer om ”intermedierande” funktioner och organisationer (t ex forskare, institut, forskningsbaserade managementkonsulter) som kan bidra till utveckling och spridning av innovationsledningskunskap.

---

<sup>3</sup> Sveriges kommuner och Landsting (2016). Förutsättningar för innovation 2015. Enkätundersökning om kommuner, landsting och regioners syn på innovationsfrågor.



## Bilagor.

**Innovationsledarlyft för beslutsfattare för ökad förmåga  
att bedriva innovationsarbete i offentlig verksamhet.  
(N2014/2618/FIN)**



*Datum*  
2016-12-02

*Diariernr*  
2014-03928  
*Ert diariernr*  
N2014/2618/FIN

## Bilaga 1.

Genomförda insatser inom uppdraget:  
Innovationsledaryft för beslutsfattare för ökad förmåga att bedriva innovationsarbete  
i offentlig verksamhet (N2014/2618/FIN).

**Genomförda insatser inom:  
Innovationsledaryft för beslutsfattare för ökad förmåga att  
bedriva innovationsarbete i offentlig verksamhet.**

(N2014/2618/FIN)

**Aktiviteter för kunskapsspridning**

- 1. Innovationsledning och Innovationsstafetter ..... 2
- 2. Skrift "Innovationschef i offentlig sektor" ..... 3
- 3. Innovationsledning inom kommuner och landstinget i Sörmland..... 4
- 4. Politiskt ledarskap och innovation ..... 5
- 5. Träna för innovation ..... 6

**Pilotutlysningar och utvecklingsprojekt**

- 6. Innovationsledning i regioner ..... 7
- 7. Ledarskapslabbet Pilot..... 8
- 8. Forskarstödda lärande nätverk i sjukvården ..... 9

**Undersökningar och lärande uppföljning**

- 9. Undersökning om Innovation i statliga myndigheter ..... 10

## Aktiviteter för kunskapsspridning

1. Innovationsledning och Innovationsstafetter	
<b>Syfte &amp; Mål</b>	Det yttersta syftet med denna insats har varit att stödja Sveriges kommuner och landsting (SKL), en central aktör på området, i att skapa och sprida kunskapsunderlag om innovation och innovationsledning till offentlig verksamhet. Ett viktigt syfte har varit att långsiktigt påverka SKL att i än större utsträckning integrera innovationsfrågor i sina befintliga utbildningar, konferenser och digitala kanaler.
<b>Målgrupp</b>	Den primära målgruppen för insatsen var chefer och politiker inom SKLs medlemsbas.
<b>Genomförande</b>	<p>I samverkan med SKL har seminarier med titeln "Innovationsstafett" genomförts i 18 kommuner och landsting, med ett sammanlagt deltagande av 550 chefer och politiker (med en stark tonvikt på chefer).</p> <p>Innovationsstafetten har varit ett omfattande program. Varje enskild kommun erbjöds en halvdag med inspirations- och kunskapshöjande föreläsningar. Först, en introduktion av vad innovationer är, varför de behövs samt hur chefer kan leda sina verksamheter för att stödja innovation och innovationsarbete. Därefter en möjlighet till fördjupning inom områdena användarkraft, medarbetarkraft och samverkanskraft. För innehållet i föreläsningarna stod bl.a. SKL, experter på Vinnova, forskare samt politiker och chefer från andra kommuner och/eller landsting än den där stafetten hölls.</p>
<b>Resultat</b>	<p>Insatsen har resulterat i ett antal konferenser och mötesplatser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 18 Innovationsstafetterna, totalt 550 deltagare,</li> <li>• SKLs innovationsdag 2015</li> <li>• SKLs och Vinnovas gemensamma innovationsdag 2016</li> <li>• SKLs befintliga toppledarprogram har förstärkts med en tvådagars-modul om innovation och kreativitet.</li> </ul> <p>Dessutom har SKL som resultat av denna insats samlat och förpackat innehåll kring innovation och innovationsledning som idag sprids via den egna webbplatsen. Här kan bl a nämnas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Filmer</li> <li>• Rapporter</li> <li>• Goda exempel</li> </ul> <p>Statistik: 1500 unika besökare (ht 2015)</p>

<b>2. Skrift "Innovationschef i offentlig sektor"</b>	
<b>Syfte &amp; Mål</b>	<p>Det fanns flera syften med framtagningen av skriften "Innovationschef i offentlig sektor".</p> <p>Syfte 1: Att sprida kunskap om innovation och innovationsledning inom offentlig sektor genom att presentera konkreta exempel.</p> <p>Syfte 2: Att via en enkätundersökning få en bild av chefers uppfattning om sina organisationers innovationsförmåga och vad som hindrar ett ökat fokus på innovation.</p> <p>Syfte 3: Att via samma enkätundersökning få chefer inom offentlig sektor att reflektera över innovation.</p>
<b>Målgrupp</b>	Huvudsaklig målgrupp för insatsen var chefer inom offentlig sektor.
<b>Genomförande</b>	<p>Skriften "Innovationschef i offentlig sektor" togs fram av tidningen Chef med stöd av skribenter, forskare och experter inom området. Enkäten utvecklades på vetenskaplig grund, skickades till tidningens prenumeranter och besvarades av 1189 chefer inom offentlig sektor. Fem exempel på innovationsprocesser inom offentlig sektor beskrevs på basis av intervjudata och dokumenterades. Urvalet av exempel gjordes bland annat med stöd av SKL. Dessa tillsammans med enkätresultaten presenterades i skriften som distribuerades via flera olika kanaler, via web, till papperstidningsprenumeranter, i nyhetsbrev och i samband med konferenser och seminarier riktade till målgruppen.</p>
<b>Resultat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 108 000 chefer att fått skriften som en bilaga till pappersversionen av tidningen Chef. Av dessa var 38 000 chefer inom offentlig sektor Ca 300 000 chefer har haft möjlighet att ta del av motsvarande information via tidningens nyhetsbrev. Ytterligare 15 000 exemplar av skriften har spridits vid seminarier och konferenser.</li> <li>- Under sju veckor presenterades innehållet i skriften tillsammans med ytterligare information på temat på Chefs hemsida och var tillgängligt även för icke-prenumeranter. Drygt 800 unika besökare har registrerats.</li> <li>- 1189 chefer besvarade enkätens 27 frågor kring hinder för innovation och skattade sin organisations innovationsförmåga.</li> <li>- Spridning av kunskap om innovation inom offentlig sektor har även skett till chefer inom privat sektor.</li> <li>- Resultatet av enkäten återfinns i skriften som är bifogad. Valda delar av resultatet presenteras i rapporten under rubriken resultat.</li> </ul>



<h3>3. Innovationsledning inom kommuner och Landstinget i Sörmland</h3>	
<b>Syfte &amp; Mål</b>	<p>FoU i Sörmland (FoUiS) genomför i samarbete med Regionförbundet Sörmland och Mälardalens högskola en uppdragsutbildning i innovationsledning för chefer, innovationsledare och politiker i kommunerna och landstinget i Sörmland.</p> <p>Syftet är att individer på olika organisatoriska nivåer i kommunerna och landstinget ska utveckla sin innovationskompetens och på sikt bidra till att öka den organisatoriska förmågan till innovation i de medverkande organisationerna.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chefer förväntas öka sin förståelse för sambandet mellan organisationens strukturer, processer och kreativa/innovativa processer.</li> <li>- Innovationsledare förväntas tillägna sig verktyg och metoder (med utgångspunkt i tjänstedesign och brukarfokus) för att kunna stödja medarbetare i förnyelse- och innovationsarbete.</li> <li>- Politiker förväntas öka sin förståelse för verksamheternas behov, så att strategier och beslut grundas i kunskaper om innovationsarbete i praktiken.</li> </ul>
<b>Målgrupp</b>	<p>Utbildningens målgrupp utgörs av chefer, utvecklingsstrateger, kvalitetsansvariga, (projekt-)ledare och politiker.</p>
<b>Genomförande</b>	<p>Mälardalens högskola genomför utbildningen under ett år, med start i mars 2016 och avslut i januari 2017.</p> <p>Deltagare sammankallas till workshops cirka var tredje vecka. Under projekttiden genomförs sammanlagt 10 workshops. De deltagare som är innovationsledare deltar vid varje workshoptillfälle och chefer vid vartannat. Varje organisation har ett eget innovationsprojekt med sig in i utbildningen som de arbetar med mellan utbildningstillfällena.</p> <p>Från varje organisation deltar 2-5 personer. Totalt deltar 25 personer, exklusive de politiker som enbart deltar vid det första och sista workshoptillfället.</p>
<b>Resultat</b>	<p>Förväntade effekter av utbildningen är bland annat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- att deltagare på olika organisatoriska nivåer utvecklat sina innovationskompetenser och bidrar till förändrade arbetsätt</li> <li>- att chefer och innovationsledare har fått verktyg och metoder att stödja medarbetarna i sitt dagliga idéarbete</li> <li>- att medverkande organisationer effektiviserat arbetet med att etablera en innovativ kultur.</li> <li>- att nätverk för utbyte av erfarenheter kring innovationsarbete utvecklas.</li> </ul>

<b>4. Politiskt ledarskap och innovation</b>	
<b>Syfte &amp; Mål</b>	<p>Under våren 2016 genomförde SKL intervjuer med sex ledande politiker. Dessa samtal visar att innovation och innovationsledning alltför sällan är uppe på den politiska dagordningen. Det finns ett uttalat behov av arenor för erfarenhetsutbyte men också av påfyllnad av kunskap från forskning och lärande exempel i andra länder.</p> <p>Projektet Politiskt ledarskap och innovation syftar till att synliggöra <i>politikens innovationsledning</i> samt att inspirera och höja kunskapen hos politiker kring värdet av att arbeta med innovationsledning. Det finns även en tydlig ambition att stödja praktisk handling genom att visa på verktyg och metoder...</p>
<b>Målgrupp</b>	<p>Ett tiotal kommunalråd, landstingsråd och regionråd erbjuds att delta i satsningen. Förutom personligt engagemang har organisationens storlek och geografiska läge samt tidigare eller pågående medverkan i satsningar för att öka innovationsförmågan (t.ex. i satsningar som Innovationsstafetten och/eller Idéslussar) betraktats som viktiga urvalskriterier för att erbjudas möjlighet att delta.</p>
<b>Genomförande</b>	<p>Projektet genomförs delvis på plats i Danmark (i anslutning till Välfärdens Innovationsdag 2017, i Köpenhamn). I samarbete med politiska ledare från Roskilde skapas en mötesplats och labbmiljö för lärande och erfarenhetsutbyte. Här ges svenska politiska ledare en möjlighet att lära av andra politiska ledares erfarenheter, metoder och verktyg. Utifrån dessa lärdomar ska gruppen arbeta med att ta fram utvecklingsidéer att testa på hemmaplan.</p> <p>Projektet startade i oktober 2016 och utbildningen genomförs under våren 2017.</p>
<b>Resultat</b>	<p>Förväntat resultat på kort sikt är att:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- minst 10 politiska ledare har deltagit i en lärresa under januari 2017.</li><li>- Deltagande politiker har prövat lärdomar och utvecklingsidéer på hemmaplan</li><li>- en handlingsplan för hur SKL ska fortsätta arbetet för att stärka innovationskraften hos politiska ledare (politikens innovationsledning) har tagits fram.</li></ul>

<b>5. Träna för innovation</b>	
<b>Syfte &amp; Mål</b>	<p>Träna för innovation syftar till att utveckla och genomföra en första ”pilot” av ett upplevelsebaserat program för att stärka chefers (i kommuner) förmåga att leda och organisera för innovation. Målet är att deltagarna utvecklar sin innovationsledningsförmåga utifrån den egna vardagen och praktiken, såväl individuellt som i grupp.</p> <p>Erfarenheter från programmet utgör även grund för Sveriges kommuner och landstings (SKL) framtida utveckling av utbildning och andra stödinsatser för ledare inom kommuner, landsting och regioner.</p>
<b>Målgrupp</b>	<p>Två pilotkommuner med 8-15 deltagare/kommun (kommunchefer eller motsvarande), som står inför eller har påbörjat ett arbete för att höja sin innovationsförmåga erbjuds att delta i programmet. Avsikten är att nå organisationer som har en uttalad ambition kring innovation och innovationsledning och där programmet kan utveckla ledarrollen och bidrar till ett kollegialt lärande i ledningsgruppen.</p>
<b>Genomförande</b>	<p>Programmet bygger på upplevelsebaserat lärande under handledning. Det består av två utbildningsdagar i workshopformat med ett förberedelsemoment samt en mellanperiod på fyra till åtta veckor, då deltagarna förväntas pröva vad de lärt sig.</p> <p>SKL är huvudman för programmet, som utvecklas och genomförs av två erfarna innovationsforskare och ledarskapskonsulter. Det är också SKL som förvaltar resultatet som en del av förbundets verksamhetsutveckling relaterad till stöd och utbildning för ledare inom kommuner, landsting och regioner. Om resultatet faller väl ut är avsikten att ”paketera” upplägget och göra det tillgängligt för fler tjänsteutvecklare.</p>
<b>Resultat</b>	<p>Förväntade resultat av satsningen på kort sikt är:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- deltagarna utvecklar sin innovationsledningsförmåga utifrån sin vardag och praktik, såväl individuellt som i grupp.</li><li>- erfarenheterna bidrar till SKLs utveckling av stöd och utbildning för ledare inom kommuner, landsting och regioner</li></ul>

## Pilotutlysningar och utvecklingsprojekt

6. Innovationsledning i regioner	
<b>Syfte &amp; Mål</b>	<p>Utveckling av attraktiva innovationsmiljöer i regioner ställer stora krav på ledning och organisering av förnyelse och tillväxtarbete. Det innebär stora utmaningar för alla de (inom politik, näringsliv, offentlig sektor och akademi) som praktiskt ska driva och processleda innovationsarbetet i dessa miljöer.</p> <p>Syfte och mål med insatsen har varit att påverka efterfrågan och öka utbudet av professionella <i>tjänster</i> för process- och innovationsledning för utveckling av attraktiva innovationsmiljöer i regioner.</p>
<b>Målgrupp</b>	<p>Utlysningen riktades till aktörer som tillsammans avsåg att utveckla tjänster för framgångsrik innovationsledning i regioner. Aktörerna var individer som arbetar med strategiska frågor som rör satsningar på innovationsmiljöer i regioner samt processledningar i innovationsmiljöer (behovsägare).</p> <p>En annan viktig målgrupp för insatsen var tjänsteutvecklare med ambition att utveckla och i framtiden kommersialisera tjänster för innovationsledning, såsom t.ex. management- och organisationskonsulter, analysföretag och företag som utvecklar IT-baserade verktyg för innovationsledning (intermediärer).</p> <p>För att främja användningen av forskningsbaserad kunskap inom området premierades även samarbete med forskningsutförare, dvs. högskola, universitet eller institut.</p>
<b>Genomförande</b>	<p>Bidrag gavs till fem samverkansprojekt som engagerade minst tre behovsägare (t.ex. en region, en länsstyrelse eller en Vinnväxtmiljö) och minst tre tjänsteutvecklare. Ägare och koordinator för projekten var behovsägarna.</p> <p>Inom ramen för projekten utvecklades och prövades tjänsteprototyper för innovationsledning på operativ och strategisk nivå. I viss mån genomfördes aktiviteter för att stärka förutsättningarna för framtida samarbete, lansering och kommersialisering av de tjänster som utvecklats.</p> <p>I syfte att underlätta utbyte av kunskap och erfarenheter mellan de finansierade projekten har Vinnova sammankallat till gemensamma erfarenhetsseminarier under projekttiden.</p>
<b>Resultat</b>	<p>De medverkande regionerna har genom insatsen fått möjlighet att kraftsamla och förstärka pågående arbete med att systematisera innovationsprocesser och innovationsledning. Nya tjänster och idéer till tjänster har också utvecklats under projekttiden.</p> <p>Projekten har bidragit till att nya samarbeten inletts och viktiga processer inom området startats upp. Det är för tidigt att uttala sig om de långsiktiga effekterna av satsningen i termer av ökad innovationsförmåga i regionala innovationsmiljöer och stärkt konkurrenskraft hos svenska tjänsteproducenter inom området innovationsledning. För mer information, se bilaga 2.</p>

<b>7. Ledarskapslabbet Pilot</b>	
<b>Syfte &amp; Mål</b>	<p>Det yttersta syftet med insatsen har varit att öka utbudet av professionella tjänster för innovationsledning. Med ledarskapslabbet skapades en arena för samarbete mellan tjänsteutvecklare, behovsägare och forskare för att:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Stimulera till utveckling och användning av forskningsbaserad kunskap om innovationsledning.</li><li>- Främja samverkan och kunskapsutbyte mellan tjänsteutvecklare, behovsägare och forskare.</li><li>- Stödja tjänsteutvecklare i deras arbete med att utveckla tjänster och erbjudanden för innovationsledning.</li></ul> <p>På sikt förväntas insatsen bidra till att organisationer i offentlig sektor få tillgång till metoder, modeller och verktyg för innovationsledning, anpassade för de förutsättningar som gäller för offentlig verksamhet.</p>
<b>Målgrupp</b>	<p>Målgrupp för insatsen var <i>tjänsteutvecklare</i> (företrädesvis ledarskaps- och organisationskonsulter) och <i>kommuner</i>.</p> <p>För satsningen engagerades även <i>forskare</i> med särskilt intresse för och kunskap om innovationsförmåga i offentlig verksamhet som kompetensstöd.</p>
<b>Genomförande</b>	<p>Vinnova genomförde i samarbete med SKL en utlysning med erbjudande om ekonomiskt bidrag och kunskapssupport till tjänsteutvecklare som stöd för deras utveckling av tjänster för innovationsledning och ökad innovationsförmåga med relevans för offentlig verksamhet.</p> <p>Tjänsteutvecklare beviljades bidrag om 500 000 kr vardera för att under drygt ett år utveckla innovationsledningstjänster för de kommuner (behovsägare) som deltog i Ledarskapslabbet. Kommunerna bekostade själva sin insats i projektet.</p> <p>Totalt beviljades fyra projekt bidrag om 500 000 kr. Projektid från mars 2015-maj 2016.</p>
<b>Resultat</b>	<p>Deltagare från medverkande kommuner har fått upp ögonen för möjligheten att stärka sin förmåga till innovationsledning och utsikterna att göra med stöd av tjänsteutvecklare. Nya insikter och en större förändringsvilja har väckts. Projektet har inneburit lärande och utveckling för tjänsteutvecklarna.</p> <p>Tjänsteutvecklarnas portfölj av tjänster för innovationsledning har utvecklats eller anpassats – nya tjänster och/eller tjänsteprototyper har utvecklats.</p> <p>Det har varit svårt att realisera idén om att ”ladda” tjänsteutvecklarnas tjänster med forskningsbaserad kunskap. Lärdomar från samverkan mellan forskare och tjänsteutvecklare är ett viktigt underlag för framtida utveckling av insatser. För mer information, se bilaga 2.</p>

<b>8. Forskarstödda lärande nätverk i sjukvården</b>	
<b>Syfte &amp; Mål</b>	<p>Utllysningen hade fyra övergripande syften:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- att öka ledares, chefers och andra nyckelaktörers förmåga att leda innovations- och förnyelseprocesser inom hälso- och sjukvård.</li> <li>- att utveckla organisatoriska förutsättningar för innovation och förnyelse inom hälso- och sjukvårdsorganisationer.</li> <li>- att bidra till utveckling och spridning av innovativa vårdprocesser, organisationslösningar, arbetssätt, managementmodeller och tekniklösningar.</li> <li>- att bidra till nyttiggörande av forskning och nya länkar mellan forskningsmiljöer och hälso- och sjukvårdsorganisationer</li> </ul>
<b>Målgrupp</b>	<p>Målgrupp för nätverken var verksamhetschefer och ledare med ansvar för innovations- och förnyelseprocesser inom hälso- och sjukvård. I målgruppen ingick även ansvariga för olika typer av innovationsstödande strukturer inom hälso- och sjukvård såsom innovationsslussar, testbäddar, VU-enheter och FoU-enheter.</p> <p>Fem forskarstödda lärande nätverk finansierades inom ramen för utlysningen.</p>
<b>Genomförande</b>	<p>Utllysningen finansierade nätverksprojekt för ledare och chefer inom hälso- och sjukvårdsorganisationer som stöd för erfarenhetsutbyte kring pågående utvecklingsarbeten, utmaningar och handlingsalternativ.</p> <p>Forskargrupper med sedan tidigare upparbetade relationer till de deltagande organisationerna ansvarade för att planera och driva processen i varje enskilt nätverk (utgjorde på så sätt nätverkens <i>forskarstöd</i>).</p> <p>Under projekttiden genomfördes minst 4 träffar inom varje nätverk, där agendan bestämdes utifrån teman som preciserats av deltagarna. Mellan dessa träffar genomförde deltagarna aktiviteter i den egna organisationen, tillsammans med forskare i nätverket eller självständigt.</p>
<b>Resultat</b>	<p>Utifrån den enkät som ställdes till deltagarna kan vi utläsa att förmågan att använda strategier i ett utvecklingsarbete har stärkts, att intresset att samarbeta med forskare har ökat. Likaså har kunskapen om hur den strategiska och operativa nivån kan kopplas samman förbättrats och tryggheten som innovations- och förändringsledare har stärkts.</p> <p>Även om resultat och effekter främst kan utläsas på individnivå, så anges att lärdomar från nätverket redan tillämpats i pågående innovations- och förändringsprocesser. Fler än hälften av de som besvarade enkäten uppger att de har genomfört eller planerar konkreta förändringar i arbetssätt och/eller organisation som en följd av lärandet i nätverket.</p> <p>För mer information, se bilaga 2 och 3.</p>

## Undersökningar och lärande uppföljning

<b>9. Undersökning om Innovation i statliga myndigheter</b>	
<b>Syfte &amp; Mål</b>	Det yttersta syftet med insatsen har varit att få en fördjupad kunskap om synen på innovation inom svenska förvaltande myndigheter. Bakgrunden till detta är att de har en stor indirekt påverkan inom olika sektorer och i mindre omfattning än kommun och landsting har varit föremål för övriga insatser inom ramen för regeringsuppdraget.
<b>Målgrupp</b>	Personer med uttalat eller outtalat ansvar för innovation inom förvaltande myndigheter utifrån SCB klassifikation av förvaltande myndigheter. I detta innefattades även universitet och högskolor samt länsstyrelser.
<b>Genomförande</b>	Finansiering av bidragsprojekt med forskare inom området i samarbete med konsultföretag. Projektet inleddes med intervjuer med personer inom 15 olika myndigheter. Syftet var att få en djupare förståelse för hur innovationsarbete bedrivs i praktiken inom myndigheter. Med detta som bas tillsammans med tidigare utvecklade enkäter framställdes en anpassad enkät som distribuerades till 250 svenska myndigheter enligt ovan. Ett förarbete hade gjorts för att identifiera lämpliga personer att besvara enkäten hos ca 70 myndigheter. Enkäten skickade utöver detta till ansvarig myndighetschef för vidarebefordran.
<b>Resultat</b>	115 myndigheter besvarade enkäten. Enkäten gav svar på frågor kring vad innovation innebär, hur man organiserar, arbetar och leder arbetet med innovation samt vad som utmärker myndigheten och dess resultat från innovationsarbete. Dessa resultat redovisas i bilaga 5 samt i valda delar i rapporten under rubriken Resultat och effekter.



*Datum*  
2016-12-02

*Diariern*  
2014-03928  
*Ert diariern*  
N2014/2618/FIN

## Bilaga 2.

Forskarstött lärande om pilotsatsningar för innovationsledning. Slutrapport från övergripande analys av tre utlysningar kring stärkt innovationsledning i offentlig verksamhet.

Erik Jakobsson, november 2016.



# Forskarstött lärande om pilotsatsningar för innovationsledning

Slutrapport från övergripande analys av tre  
utlysningar kring stärkt innovationsledning i  
offentlig verksamhet

November 2016

Erik Jakobsson

Apel AB

## Innehåll

Inledning.....	3
Metod.....	5
Resultat.....	6
Innovationsledning i regioner .....	6
Ledarskapslabbet.....	9
Lärande och forskarstödda nätverk för ökad innovationsförmåga inom hälso- och sjukvården .....	14
Slutsatser .....	20
Rekommendationer.....	23

# Inledning

De tre utlysningarna Innovationsledning i regioner, Ledarskapslabbet och Lärande och forskarstödda nätverk för ökad innovationsförmåga inom hälso- och sjukvård är pusselbitar i ett stort arbetsprogram där Vinnova och SKL samarbetar kring innovationsledning för stärkt innovationsförmåga i offentlig verksamhet.

Dessa satsningar har skett genom utlysningar för pilotprojekt för att stärka innovationsledning i offentlig verksamhet. Detta kopplar också till regeringsuppdraget Innovationsledarlyftet, där Vinnova på uppdrag av Näringsdepartementet genomför en särskild satsning på innovationsledarskap. För uppdraget anges att:

Insatserna ska stimulera och underlätta komplexa innovationsprocesser i offentliga verksamheter genom att öka kunskapen om och förmågan att leda ett systematiskt arbete med innovation, genom att stimulera, efterfråga och införa hållbara innovativa lösningar. Därmed kan offentliga verksamheter bidra till att möta samhällsutmaningar och samtidigt kan en större marknad skapas för idéburna organisationer och näringslivet, särskilt små och medelstora företag.<sup>1</sup>

Finansiering av projekt har skett inom de tre utlysningarna. Målgrupp för insatserna är primärt chefstjänstemän och politiska beslutsfattare i kommuner, landsting och regioner samt chefstjänstemän inom myndigheter och offentligt ägda bolag. Utöver praktiken i de projekt som finansierats har aktiviteter för kommunikation och spridning av kunskap om innovationsledning skett.

Apel AB, genom seniorkonsult Erik Jakobsson, har sedan hösten 2015 haft ett uppdrag för Vinnova som gäller ett forskarstött lärande kring nämnda pilotsatsningar för innovationsledning. Det gäller dels insatserna för att pröva och utveckla kunskap, nämligen de tre piloterna Innovationsledning i regioner, Ledarskapslabbet och Lärande och forskarstödda nätverk i sjukvården, och dels insatserna för att kommunicera och sprida goda exempel och befintlig kunskap.

Tyngdpunkten i Apels uppdrag har i praktiken nästan helt legat på de tre projektutlysningarna för att pröva och utveckla kunskap. Insatserna för att sprida goda exempel och kunskap har visat sig svåra att genomföra enligt vad som var avsikten, och behandlas inte i denna rapport.

Det centrala i lärandeprojektet är att beskriva och analysera funktioner i och erfarenheter från pilotinsatserna och skapa hypoteser om vad som fungerar, hur det fungerar och under vilka förutsättningar. Lärandeprojektet ska med en kvalitativ ansats se på pilotsatsningarna sammantaget och inte på djupet beskriva och analysera varje projekt för sig. I uppdraget ligger att utgöra en samtalspartner för Vinnova kring erfarenheterna från pilotsatsningarna och att komma med förslag och rekommendationer inför eventuella fortsatta satsningar. Resultaten bidrar som underlag till Vinnovas avrapportering av regeringsuppdraget Innovationsledarlyftet.

---

<sup>1</sup> Regeringsuppdrag N2014/2618/FIN

Nyckelorden för lärandeprojektet, liksom förstås för utlysningarna, är: behovsägare, innovationsledning och tjänsteutveckling. Behovsägare är de enheter, förvaltningar eller liknande som deltar i någon av pilotsatsningarna med ansvariga chefer och beslutsfattare. Innovationsledning är det fenomen eller den kompetens som ska stärkas och utvecklas genom insatserna. Tjänsteutveckling är det medel genom vilket detta ska ske. Tjänsteutvecklare är en slags intermediär funktion, med leverantörer (konsulter, experter, forskare m.fl.) som har som verksamhetsidé att stödja organisationer och som i viss mening finns mellan praktiken (behovsägare) och kunskapsmiljöerna (forskning, FoU). Tidigare erfarenheter har visat att det finns en brist på anpassade kunskapsintensiva tjänster för innovationsledning.

## Metod

Uppdraget har alltigenom utförts med en kvalitativ metod, som bygger på förståelse och dialog. Intervjuer har genomförts med en lång rad personer som arbetar med, eller relaterar till, projekt i de aktuella utlysningarna. En löpande dialog med utlysningsansvariga vid Vinnova har skett, med ett antal fysiska möten för återföring och diskussion. Jag har också deltagit i gemensamma samlingar/workshops inom de tre utlysningarna. Dokumentstudier har skett, som exempelvis gäller utlysningstexter, projektbeskrivningar, minnesanteckningar, lägesrapporter, slutrapporter och presentationer. Jag var också djupt involverad i en enkätundersökning som riktades mot projekten i utlysningen Lärande och forskarstödda nätverk för ökad innovationsförmåga inom hälso- och sjukvård. I Bilaga 1 finns de personer jag intervjuat och haft dialog med förtecknade.

# Resultat

I det följande presenteras resultaten från lärandeprojektet sorterat under de tre utlysningarna. De olika projekten inom de tre utlysningarna behandlas inte individuellt, utan beskrivning och analys rör sig på en mer övergripande, aggregerad nivå. För att få en bättre bild av vad som utspelat sig i de olika projekten var för sig, vilka aktörer som var inblandade och vilka resultat som närmare bestämt uppnåddes får jag hänvisa till respektive projekts egen slutrapportering till Vinnova.

## Innovationsledning i regioner

Bakgrunden till utlysningen Innovationsledning i regioner finns delvis i erfarenheter från Vinnväxt och andra relaterade satsningar. Vinnova har bedömt att det finns en stor potential för nya tjänster på marknaden inom innovationsledning. Ett önskat resultat av den här pilotsatsningen är att den ska bidra till att öka efterfrågan på och utbud av nya tjänster som kan underlätta och påskynda framväxten av attraktiva innovationsmiljöer i regioner.

Om man läser utlysningstexten framgår ganska långtgående och vittsyftande ambitioner. Det man siktar på är tjänster som ska stärka två områden som bedöms vara viktiga för innovationsledning i regioner, nämligen:

- Regionalt ledarskap (politik, näringsliv, offentlig sektor, akademi) för strategisk satsning på attraktiva innovationsmiljöer.
- Ledarskap för utveckling av attraktiva innovationsmiljöer i regioner (processledning).

Syftet är tvåfaldigt:

- Genom ökad efterfrågan på och utbud av professionella tjänster för regionalt ledarskap (både strategiskt och operativt) främja hållbar tillväxt i regioner och framväxten av internationellt konkurrenskraftiga forsknings- och innovationsmiljöer.
- Bidra till hållbar tillväxt genom stärkt konkurrenskraft för svenska kommersiella tjänsteproducenter inom området innovationsledning.

Det finns ett individperspektiv i utlysningen i och med att ledarskapet lyfts fram tydligt. Men det finns även ett organisationsperspektiv och ett samhällsperspektiv. Tjänsteproducenternas konkurrenskraft ska stärkas. Att denna typ av tjänster börjar erbjudas och efterfrågas i större utsträckning ska stärka innovationsmiljöerna och främja den regionala tillväxten. I praktiken har det inte blivit så mycket fokus på ledarskap (strategiskt och operativt). Projekten har mest handlat om att utveckla tjänster och system för att mer systematiskt hantera innovationsprocesser, bl.a. med IT-baserade verktyg, och att organisera för lärande och spridning.

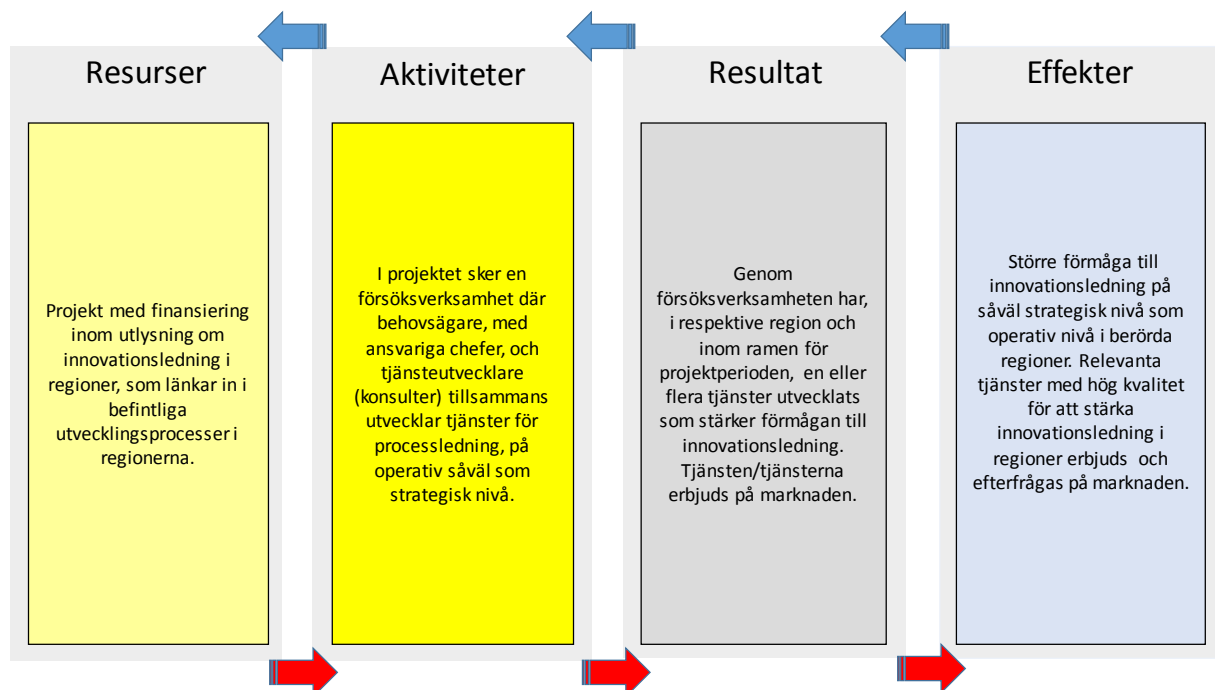
Utlysningen föreskrev konstellationer av minst tre behovsägare, exempelvis en region, en länsstyrelse eller en Vinnväxt-miljö, och minst tre tjänsteutvecklare, exempelvis teknik- eller tjänsteutvecklande företag som levererar tjänster eller produkter till behovsägare.

Tjänsteutvecklarna kan beskrivas som intermediärer. Inom ramen för projekten, som har ägts av behovsägarna, skulle tjänsteprototyper utformas som testas i praktisk tillämpning. Detta skulle inkludera förberedelser för framtida samarbete, lansering och kommersialisering av tjänster som utvecklats, samt fördjupad utveckling av såväl konstellationen som koncepten.

Övergripande kan sägas att de fyra projekten förstärker redan pågående utvecklingsarbeten som handlar om att systematisera innovationsprocesser och innovationsledning, bl.a. genom öppna plattformar, och att nyttiggöra olika aktörers kompetens i ett mer sammanhängande system. Projektfinansieringen har gett möjligheter till kraftsamling.

Det är givetvis mycket angelägna utvecklingsfrågor som projekten tar sig an, i organisationer med stora behov på området. Regionerna, som organisationer, präglas av stor komplexitet, alltför mycket att göra på olika områden och en politisk styrning som ibland gör processerna tröga. De tre regioner som drivit projekt i utlysningen kan sägas vara modiga och har ett visst driv i frågor om innovationsledning. Åtminstone kan man säga att de är intresserade av "innovation management". Det finns hos projektledarna en insikt om att traditionell organisation med linje och hierarki inte fungerar så bra i förhållande till innovationsarbete och innovationsledning.

I början av uppdraget gjorde jag och mina kontaktpersoner hos Vinnova en presentation av effektlogiken, eller förändringsteorin, för utlysningen. Figur 1 nedan visar denna.



Figur 1: Effektlogik Innovationsledning i regioner.

Effektlogiken beskriver en önskad logisk kedja, från resurser till långsiktiga effekter. De sistnämnda går inte att bedöma idag. Det är inte realistiskt att tro att det tillstånd som beskrivs i rutan för effekter redan har uppnåtts, utan det är effekter som möjligen kan förväntas på några års sikt. Däremot är det intressant att se på det som står i rutan för resultat och som kan beskriva tillståndet nu, när projekten är avslutade. Då kan vi konstatera att projekten inom Innovationsledning i regioner uppvisar många potentialer och att ett antal nya tjänster har utvecklats.

Något som är lite bekymmersamt är att det tagit mycket tid och kraft för projektledarna (och andra medarbetare i organisationerna) att administrera samarbetet och avtalsrelationerna med tjänsteutvecklarna. Detta berör frågor om offentlig upphandling, statsstödsregler, affärsvärde m.m. En lärdom tycks vara att det behöver finnas rejält med tid (finansiering) för projektledaren för att arbeta med sådana delar och det i organisationen behöver finnas kunskaper om hur offentlig-privata samverkansrelationer och partnerskap bäst kan organiseras och avtalas.

Johanneberg Science Park har, verkar det, lyckats väl med att genomföra det som man tänkte. Detta projekt har haft en inriktning som sannolikt är lite mer hanterlig än vad som gäller för de övriga tre. De ingående parterna bedömde att potentialen för att systematisera, konceptualisera, paketera och sprida erbjudanden utifrån redan befintliga kunskaper och egna upplevda behov var mycket stor. Projektet har ett tydligt fokus på tjänster och koncept för att hantera s.k. Open Innovation i olika avseenden. Men projektet saknar det bredare plattformsperspektiv eller systemperspektiv som kännetecknar projekten i regionerna (Region Jämtland Härjedalen, Region Östergötland och Region Skåne) och gör dessa projekt mer komplexa. Möjligen har Johanneberg Science Park en fördel av att man i grunden är en organisation samägd av offentliga och privata aktörer. Man vilar på ett offentligt-privat partnerskap och har sedan länge en vana att arbeta med affärs- och avtalsrelationer med företag. Något som regionerna såsom politiskt styrda verksamheter inte har samma erfarenhet av.

Men även hos regionerna finns det en stark vilja flytta fram positionerna i innovationsarbetet, att ange tydliga mål som är politiskt grundade men utifrån dessa arbeta med den mångfald av aktörer som kan göra olika saker och bidra till att målen uppfylls. Projektledarna verkar ha goda förbindelser med regionledningen och det strategiska verkar gå hand i hand med det operativa. De har insett att innovation och innovationsledning är nycklar för att klara det uppdrag man har. Utifrån detta vill man finna lösningar runt besvärliga frågor om exempelvis upphandlingsregler och statsstödsregler. Ett visst utbyte har skett mellan de fyra projekten i utlysningen, både genom Vinnovas försorg och genom egna initiativ. Inte minst verkar Region Jämtland Härjedalen och Region Östergötland börjat lära av varandra.

Resursbrist är ett verkligt problem för de regioner som vill framåt och ser stora möjligheter på detta område. Detta innebär att det råder resursbrist i förhållande till de ambitioner man har för det regionala tillväxtarbetet. Chefer och nyckelpersoner hos regionerna, som utlysningen riktar sig till, har inte riktigt tid att arbeta med utvecklingsprocesser av detta slag. Många medarbetare kämpar på för att hinna med sitt uppdrag i ganska "anorektiska" organisationer, och känner ofta att de drunknar i behoven.



Behoven inom hälso- och sjukvården kan också kasta skuggor över arbetet. Fler barnmorskor står ytterst sett i konkurrens med fler medarbetare som arbetar med innovation och regional utveckling. Projektfinansiering inte minst från Vinnova och Tillväxtverket har stor betydelse i och med att de medel som är "öronmärkta" för innovationsutveckling och tillväxtarbete kommer regionerna till del utan risk att de styrs över mot andra behov.

Det finns vissa oklarheter kring vem som äger resultaten av projekten, d.v.s. de tjänster eller verktyg som utvecklas. En beslätad fråga är hur tjänsteutvecklarna ska kunna ta betalt för tjänsterna som utvecklas och som inom ramen för projektet blir tillgängliga för somliga utan betalning. Tanken är ju att tjänsterna inte bara ska fungera i den aktuella projektriggingen utan att de ska stärka konkurrenskraften hos svenska kommersiella tjänsteproducenter inom området innovationsledning, nationellt och internationellt.

Samtliga fyra projekt har, som jag ser det, mycket intressanta potentialer. Möjligen har de inte i alla delar svarat upp mot det som utlysningen angav, eller vad de själva angav i sina projektbeskrivningar, men på lite olika sätt har de genererat värdefulla resultat. Tjänster som stärker förmågan till innovationsledning, eller system för att hantera innovationsprocesser, har skapats och tjänsteutvecklarna har själva stärkts genom arbetet i projektet. Projekten har satt fart på intressanta processer på området, men processerna är ännu i sin linda och det är för tidigt att säga något om vilka de mer långsiktiga effekterna blir.

## Ledarskapslabbet

Ledarskapslabbet är en pilotsatsning för att öka kunskapen om och förmågan att leda och organisera för innovation och förnyelse i offentlig verksamhet. Målet är att forskningsbaserad kunskap om ledning och organisering för innovation kommer till användning i offentlig verksamhet. Såväl tjänsteutvecklarna som behovsägarna har fått ansöka om att ingå i Ledarskapslabbet. Ledarskapslabbet har undersökt ett särskilt koncept för att stärka innovationsledning i offentlig verksamhet och om detta koncept är något som kan fungera och skalas upp i framtiden. Det har handlat om att "labba" tillsammans för att vinna ny kunskap och förståelse.

Om man läser utlysningstexten för Ledarskapslabbet framgår att det övergripande syftet med satsningen är att öka utbudet av och efterfrågan på professionella tjänster för innovationsledning. Ledarskapslabbet beskrivs som en tillfällig arena för samarbete mellan tjänsteutvecklare, behovsägare och forskare för att:

- Stimulera utveckling och användning av forskningsbaserad kunskap om innovationsledning.
- Främja samverkan och kunskapsutbyte mellan tjänsteutvecklare, behovsägare och forskare.
- Stödja tjänsteutvecklare i deras arbete med att utveckla tjänster och erbjudanden för innovationsledning.

- Ge tjänsteutvecklare möjlighet att tidigt möta en kravställande potentiell kund för att praktiskt utveckla och testa sina lösningar.

Upplägget för Ledarskapslabbet var ganska avancerat. Tjänsteutvecklarna, som är konsultföretag, kan betraktas som intermediärer i projekten och de var också projektägare. Dessa skulle utveckla tjänster för innovationsledning som kunde testas hos var sin behovsägare som man parades ihop med. Behovsägare var verksamheter i tre kommuner och en region. Det var alltså inte behovsägarnas behov som primärt var vägledande för utlysningen utan tjänsteutvecklingen, med en idé om att skapa en större efterfrågan på tjänster av detta slag.

Genom att skapa en tillfällig plattform, ett "labb" kunde forskare, tjänsteutvecklare, och behovsägare mötas för att gemensamt utveckla modeller, metoder och verktyg för innovationsledning. Tjänsteutvecklarna hade uppgiften att utveckla och testa nya tjänster för innovationsledning. Mottagare för dessa tjänster var behovsägarna. Forskarnas roll var att bidra med forskningsbaserad kunskap om innovationsledning.

Tjänsteutvecklare, behovsägare, forskare, processledare och medarbetare vid Vinnova deltog i gemensamma aktiviteter. Det skedde fyra gemensamma "labbmöten" (workshops) Mötena leddes av två erfarna processledare, som också har stor sakkunskap inom innovationsledning. De gemensamma samlingarna kombinerades med utvecklingsarbete på hemmaplan. Det första mötet samlade alla deltagarna och innebar en introduktion till projektets mål och arbetsprocess. Vid det andra mötet var inte behovsägarna med. Då fick tjänsteutvecklarna ge återkoppling på varandras koncept och även forskarna gav återkoppling. Det tredje mötet var ett halvtidsmöte som samlade alla deltagare. Tjänsteutvecklarna hade vid det här laget börjat testa sina tjänster tillsammans med behovsägarna. Vid det fjärde och sista mötet presenterade tjänsteutvecklarna sina tjänster och fick återkoppling på dem från representanter från SKL, utifrån ett beställarperspektiv.

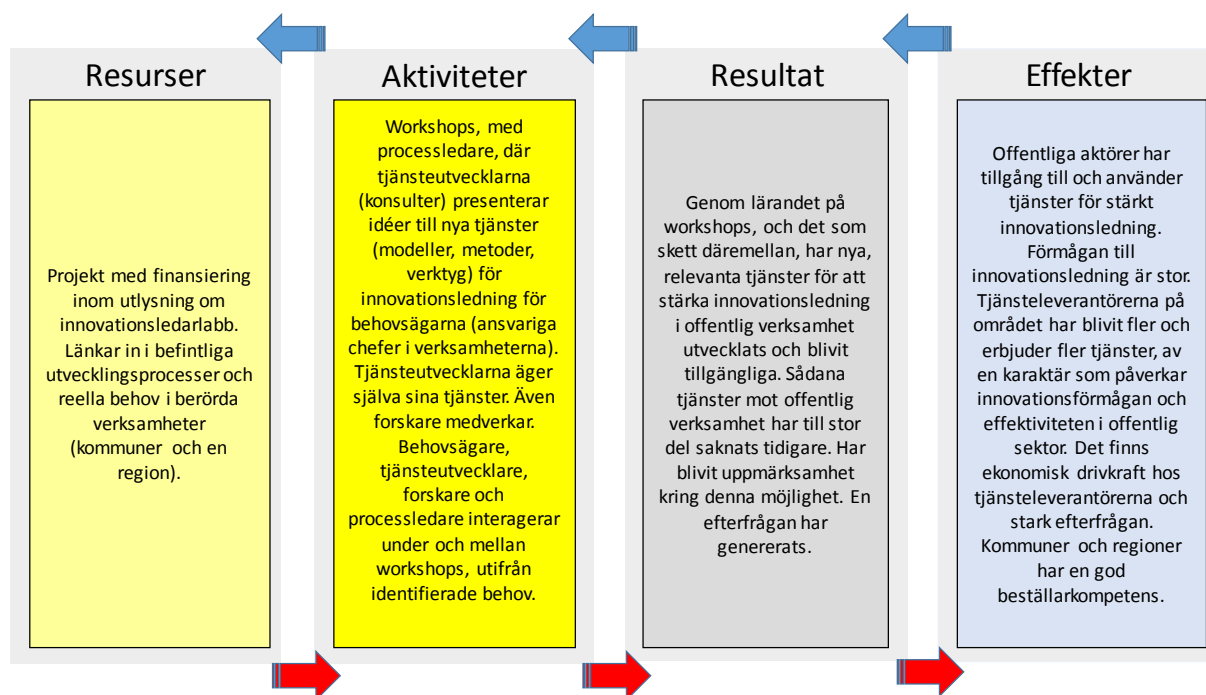
Det var tre forskare som knöts till projekten, i syfte att "ladda" tjänsterna med forskningsbaserad kunskap. Vidare anlätades, som framgått, två processledare, främst för att hålla i de gemensamma workshops som var helt centrala byggstenar i satsningen. Även medarbetare från Vinnova har varit involverade i processerna, i samspel med tjänsteutvecklare, behovsägare, forskare och processledare.

Upplägget, med denna mångfald av aktörer, krävde en viss startsträcka för att bli begripligt. Några intervjupersoner menar att upplägget hade behövt grundas mer innan det hela rullade igång. Nu tog det ett tag innan de olika rollerna klarnade. Somliga uttrycker ett behov av en förberedande fas för att deltagande parter ska få en gemensam förståelse av konceptet, för att det fullt ut ska fungera enligt vad som var tänkt. Någon nämner att man exempelvis hade kunnat ha ett tvådagars internat för att skapa förtroende och mer förståelse för varandras utgångslägen och förutsättningar.

Ett mål med Ledarskapslabbet var att vetenskapligt baserade modeller, metoder och verktyg för innovationsledning skulle målgruppsanpassas och prövas i minst en verksamhet per tjänsteutvecklare som deltar i satsningen. Ett annat mål var att experimentera med former för kunskapsöverföring mellan i första hand forskarsamhället och konsultbranschen i ämnet

innovationsledning. Medlet för detta var i första hand de workshops som genomfördes, men också kontakter mellan dessa. Vissa av tjänsterna blev "laddade" med forskningsbaserad kunskap i högre grad än andra inom ramen för labbet. Som jag återkommer till nedan finns det orsaker till att "laddningen" med forskningsbaserad kunskap visade sig problematisk.

I början av uppdraget gjorde jag och mina kontaktpersoner hos Vinnova en presentation av effektlogiken, eller förändringsteorin, för utlysningen. Figur 2 nedan visar denna.



Figur 2: Effektlogik Ledarskapslabbet.

Effektlogiken beskriver en önskad logisk kedja, från resurser till långsiktiga effekter. De sistnämnda går inte att bedöma idag. Det är inte realistiskt att tro att det tillstånd som beskrivs i rutan för effekter redan har uppnåtts, som ett resultat av fyra workshops och fyra processer ut mot behovsägare. Effekterna kan förväntas på betydligt längre sikt. Däremot är det intressant att se på det som står i rutan för resultat och som kan beskriva tillståndet nu, när projekten är avslutade. Då kan vi konstatera att projekten inom Ledarskapslabbet i viss utsträckning genererat det förväntade resultatet, även om det liksom i de övriga två utlysningarna handlar om pilotprojekt som utgör exempel och inte kan generera resultat mer på bredden.

Idén om att koppla samman behovsägare med tjänsteutvecklare kan sägas ha fallit väl ut och i samtliga fyra fall har tjänster utvecklats, eller modifierats, i en process mellan behovsägare och tjänsteutvecklare. Det var relativt enkelt för behovsägarna (de som valdes ut) att delta, i den meningen att de inte drabbades av någon större administrativ börda. Det var dock lite ovanligt att agera "testbädd" och alla förstod inte rollen inledningsvis.

Även om syftet inte primärt var att tillfredsställa behov hos behovsägarna har en sådan behovstillfredsställelse förstås skett i viss utsträckning. Behovsägare har fått upp ögonen för

möjligheten att stärka sin innovationsledning och har sett att det kan ske genom att anlita duktiga tjänsteutvecklare. Nya insikter och en större förändringsvilja har väckts. Arbetet tillsammans med behovsägarna har även inneburit lärande och utveckling för tjänsteutvecklarna. De tjänster som utvecklats eller anpassats kompletterar tjänsteutvecklarnas tjänsteportföljer och bör kunna användas hos andra behovsägare.

Det som visade sig vara svårast att realisera i Ledarskapslabbet var idén om att "ladda" tjänsteutvecklarnas tjänster med forskningsbaserad kunskap, genom forskares medverkan. Forskarna kom inte riktigt in i den processen på det sätt som var tänkt. Det hade sannolikt behövts något större klarhet inför projekten kring vilken roll som forskarna skulle ha. Forskarna var mer rigorösa och kritiska i sin syn på tjänsteutvecklingen än tjänsteutvecklarna. Hos tjänsteutvecklarna uppstod viss besvikelse eftersom de hade förväntat sig att forskarna mer direkt skulle bidra med forskningsbaserad kunskap, utifrån vart och ett av de fyra projekten. Det fanns en förväntan att forskarna skulle sammanställa och leverera relevant kunskap och relevanta referenser från "forskningsfronten" som kunde utveckla respektive tjänst.

Inför nya satsningar är det viktigt att så långt möjligt förstå vilken logik som vägleder respektive kategori av aktörer, d.v.s. tjänsteutvecklarna, behovsägarna och forskarna. Det är inte okomplicerat att få till ett kunskapsutbyte och det finns en hel del att lära om orsakerna utifrån Ledarskapslabbet. Inte minst har försöken till kunskapsöverföring mellan forskare och tjänsteutvecklare visat hur skilda logiker och kulturer skapar utmaningar för kommunikation och lärande.

Forskarna var inte primärt intresserade av rollen att sammanställa forskningsbaserad kunskap för att på så sätt betjäna tjänsteutvecklarna, och hade inte heller förstått sin roll på det viset. Forskarnas primära intresse var snarare att kritiskt och konstruktivt analysera tjänsteutvecklarnas tjänster. Att öppna "den svarta lådan" och diskutera vilken verkanslogik som underbyggde tjänsten. Forskarna ville skapa en gemensam lärprocess med tjänsteutvecklarna, men ville inte hamna i en situation där man kunde uppfattas ge legitimitet till tjänsterna utan att ha analyserat och påverkat tjänsterna. Forskarna ville inte bli förknippade med något man inte kunnat påverka på djupet, och blev därför också något återhållsamma med att dela med sig av sina kunskaper.

Tjänsteutvecklarna ville få stöd av forskarna och ville ha mer spets i relation till tjänsterna, och inte själva bli föremål för forskning. De upplevde att forskarna var för generella, problematiserade väl mycket och gav "frågor till svar". Det innebar också en tuff utmaning för forskarna att komma in i processen när behovsägarna och tjänsteutvecklarna redan hade parats ihop. Detta gjorde det svårare för forskarna att på allvar påverka tjänsterna. Innan forskarna kom in hade redan en lösning till en viss uppfattning av behovsägarens problem och till en viss tjänst skett, även om tjänsten sedan utvecklades. Det hade sannolikt varit en fördel om tjänsteutvecklarna och forskarna fått tid med varandra innan tjänsteutvecklarnas interaktion med behovsägarna startade på allvar.

Utöver forskarnas, något begränsade, involvering i tjänsteutvecklarnas arbete mot behovsägarna så kom forskarna att engageras i en lärprocess som, om man hårdrar lite, löpte parallellt med arbetet ut mot behovsägarna. Det var en lärprocess där i huvudsak Vinnova,

processledarna och forskarna deltog. Så man kan säga att forskarna var aktiva i en lärprocess, men inte så mycket i de fyra processer som tjänsteutvecklarna hade tillsammans med behovsägarna.

För att ett koncept som Ledarskapslabbet ska fungera väl är det viktigt att det finns ett intresse hos tjänsteutvecklarna även för annan forskning än den de själva vilar på, och ett öppet förhållningssätt mot forskarna. Det är exempelvis viktigt att tjänsteutvecklarna har en djupgående generell kunskap om innovation.

Å andra sidan behöver forskarna bli bättre på att mer direkt och handfast ge ut av kunskap som tjänsteutvecklarna har nytta av. Om forskarna starkt betonar att det är en gemensam lärprocess det handlar om och mer ställer frågor än ger svar så kan forskarna uppfattas som jobbiga och som några som försvårar det tjänsteutvecklarna vill göra. Forskarna behöver komma vidare från att enbart problematisera och ställa frågor. De behöver se de specifika behoven och bidra konstruktivt till att utveckla användbara koncept. Om snabba resultat ska uppnås är det särskilt viktigt att forskarna ställer upp på rollen att bidra med forskningsbaserad kunskap, men utan att så värst mycket sker i form av en mer djupgående gemensam lärprocess.

Det är också nödvändigt att stanna upp något inför den logik som kan sägas vara vägledande hos behovsägarna. För behovsägarna är detta en möjlighet att få del av kvalificerat stöd i angelägna utvecklingsfrågor i den egna organisationen. Så länge det inte handlar om någon större egen insats i form av ekonomiska medel är sannolikt det viktigaste att aktiviteterna genomförs, i en tro att det bidrar till en positiv utveckling i förhållande till identifierade behov. Att nya metoder och arbetssätt i offentlig verksamhet ska vara evidensbaserade är i och för sig ett vanligt förekommande krav. Men att "ladda" tjänsterna i Ledarskapslabbet med forskningsbaserad kunskap, genom medverkande forskare, är möjligen att "skjuta över målet" ut behovsägarnas perspektiv.

För att den potential som Ledarskapslabbet visat på ska realiseras i större omfattning är det angeläget att arbeta med det man kan kalla beställarkompetens hos behovsägarna. Innovation kännetecknas av öppna och dynamiska processer där utvecklingen är svår att förutsäga. Detta kan bryta och bända ordentligt i förhållande till organisationslogik, budgetlogik m.m. i politiskt styrda organisationer. Det behöver utvecklas en större beredskap att köpa tjänster för att utveckla innovationsledning, även om resultatet inte går att förutse. Det handlar om att våga sig ut i det okända för att finna innovativa lösningar på utmaningar man står i, exempelvis som ett alternativ till att "osthyvla" för att minska kostnaderna. För detta krävs mod och kanske måste man även stå upp mot skeptiker som frågar om det man vill göra är evidensbaserat.

Här finns en potential för Vinnova och SKL att tillsammans att hjälpa kommuner och regioner att stärka sin beställarkompetens. Ett ganska grundläggande problem är att chefer, ledare och nyckelpersoner som Vinnova och SKL vill nå med insatser för att öka förmågan till innovationsledning har så mycket att göra i sina tjänster att de inte hinner samspela med konsulter, eller överhuvudtaget tänka på innovationsledning. De är splittrade och är på olika möten mer eller mindre konstant. Komplexiteten i verksamheterna är så stor att man blir splittrad.

Inför en eventuell fortsättning med konceptet Ledarskapslabbet är det, som jag ser det, viktigt att göra sig klok på förutsättningarna ute i kommuner och regioner och hur verkligheten ser ut för de som, åtminstone på papperet, är nyckelpersoner för att utveckla innovationsledningen. Känslan av stress och otillräcklighet gynnar sannolikt inte innovationsförmågan eller innovationsledningsförmågan.

Några intervjupersoner menar att det behövs mer resurser för att en satsning av detta slag fullt ut ska fungera som det är tänkt. Det gäller ekonomiska medel för tjänsteutvecklare, behovsägare, och forskare, för att möjliggöra mer tid för interaktion och lärande. Även de gemensamma labbmötena kan bli lite väl kompakta när fyra parallella processer med stor komplexitet ska behandlas. En del i detta med större ekonomiska resurser är att forskarna då skulle kunna vara med mer på djupet i tjänsteutvecklingen. Som framgått ovan finns det dock en problematik i samspelet tjänsteutvecklare – forskare som inte i första hand har med ekonomiska resurser att göra.

Ledarskapslabbet har varit en relativt liten satsning som tagit sig an väldigt stora utmaningar. Möjligen är det orealistiskt att redan nu se skalbara tjänster i detta. Så här långt handlar det nog mer om att öka medvetenheten och få syn på nya potentialer, både hos tjänsteutvecklarna och behovsägarna. Ett värdefullt lärande har skett, som också gäller de dilemman som jag här lyft fram. Det finns kunskap att hämta inför nya satsningar på att stärka innovationsledningen i offentliga verksamheter. På så sätt har pilotsatsningen tjänat sitt syfte väl.

## Lärande och forskarstödda nätverk för ökad innovationsförmåga inom hälso- och sjukvården

Inbjudan att söka projekt i denna utlysning gick primärt till grupper med forskare som arbetar med lärande nätverk inom hälso- och sjukvården. Målgrupp för nätverken vad gäller deltagare skulle vara verksamhetschefer och ledare med ansvar för innovations- och förnyelseprocesser, liksom ansvariga för olika innovationsstödande strukturer, som innovationsslussar, testbäddar, verksamhetsutvecklingsenheter och FoU-enheter.

Tanken från Vinnovas sida är att de forskarstödda nätverken ska leda till att långsiktigt stärka innovationsledningskapaciteten hos de berörda individerna och i de berörda organisationerna. Om man läser utlysningstexten för de aktuella nätverksprojekten framgår att satsningen har fyra sammanhängande syften:

- Att öka ledares, chefers och andra nyckelaktörers förmåga att leda innovations- och förnyelseprocesser inom hälso- och sjukvården.
- Att utveckla organisatoriska förutsättningar för innovation och förnyelse inom hälso- och sjukvårdsorganisationer.
- Att bidra till utveckling och spridning av innovativa vårdprocesser, organisationslösningar, arbetssätt, managementmodeller och tekniklösningar.
- Att bidra till nyttiggörande av forskning och nya länkar mellan forskningsmiljöer och hälso- och sjukvårdsorganisationer.



Liksom de övriga utlysningarna som behandlas i denna rapport var detta en pilotsatsning. Det var totalt fem nätverksprojekt som beviljades medel. Ett bärande inslag i nätverkens arbete har varit workshops med lärprocesser som, åtminstone till viss del, länkat till deltagarnas utvecklingsarbete i hemorganisationerna.

Som redan framgått kommer jag i det följande inte att redogöra något närmare för de fem unika nätverkens arbete och resultat men jag vill hänvisa till den rapport<sup>2</sup> som tagits fram av nätverken tillsammans med den seniora forskare som fungerat som en processledare för det vi kan kalla ett "nätverk för nätverken", d.v.s. ett nätverk där projektledarna och några ytterligare personer från de fem nätverken haft möten/workshops för att lära och dra nytta av varandra. Processledaren har fungerat väl i sin roll att leda och stimulera ett lärande mellan nätverken och att utvinna en aggregerad kunskap från nätverkens kunskaper, erfarenheter processer och arbetsformer.

Bakom rapporten står främst processledaren och projektledarna. Där finns både en övergripande beskrivning och analys av satsningen i sin helhet och respektive projekts egen beskrivning och analys. Som en del av mitt uppdrag genomförde jag, tillsammans med processledaren och ansvariga för utlysningen vid Vinnova, en enkätundersökning riktad till nätverksdeltagarna. Resultaten från enkätundersökningen redovisas i rapporten. Jag har också deltagit vid flera av de möten som "nätverket för nätverken" haft. Det som följer i detta avsnitt baseras i hög grad på kunskap som jag tillgodogjort mig i samband med dessa möten, i samspelet med processledaren, genom enkätundersökningen och genom nämnda rapport.

Satsningen på forskarstödda nätverk inom hälso-och sjukvården har varit framgångsrik i flera avseenden. Med relativt små medel har projekten organiserat för lärande mellan olika organisationer. De forskare som fungerat som ledare för nätverken tycks ha lyckats väl med att leda utvecklingsinriktade lärprocesser. Tillit och öppenhet är helt avgörande för lärandet och för resultatet och här verkar nätverken ha fungerat väl. Likaså verkar organisering och ledning ha fungerat väl på en rent praktisk nivå. Engagemanget hos deltagarna har varit relativt stort, med en god kontinuitet i deltagandet i de workshops som utgjort ryggraden i satsningen. Att axla rollen som nätverksledare har krävt såväl ett processkunnande som ett mått av expertkunnande inom innovationsledning. I vart och ett av de fem nätverken har det funnits mer än en ledare, vilket varit en styrka.

En av de slutsatser som deltagarna själva drar, liksom vi som funnits med i processtödande och utvärderande roller, är att det varit en fördel att ha forskare som projektledare, och inte konsulter. Hos forskarna finns en vana att ifrågasätta och problematisera och det kan då vara lättare att undvika spänningar mellan olika utvecklingsstrategier som ansvariga föredrar eller styrt in utvecklingsprocesserna på. Som forskare har man, möjligen, lättare att konstruktivt diskutera likheter och skillnader, olika utgångspunkter, skilda fokus och begränsningar i tillämpning av olika strategier. På så sätt kan man hjälpa deltagarna förstå förutsättningar för och begränsningar med olika koncept och strategier. En hög abstraktionsnivå, med teoretiska

---

<sup>2</sup> Lärande för innovation inom hälso-och sjukvården. En analys av satsningen på forskarstödda nätverk. Vinnova 2016.

perspektiv, har inte gjort att man förlorat det rent praktiska utbytet mellan deltagarna i nätverket. Sägås bör att det givetvis även finns konsulter med sådan kompetens.

I början av uppdraget gjorde jag och mina kontaktpersoner hos Vinnova en presentation av effektlogiken, eller förändringsteorin, för utlysningen. Figur 3 nedan visar denna.



Figur 3: Effektlogik Lärande och forskarstödda nätverk för ökad innovationsförmåga inom hälso- och sjukvården.

Effektlogiken beskriver en önskad logisk kedja, från resurser till långsiktiga effekter. De sistnämnda går inte att bedöma idag. Det är inte realistiskt att tro att det tillstånd som beskrivs i rutan för effekter redan har uppnåtts, som ett resultat av ett antal workshops och ett antal verksamhetsutvecklare som fått ny inspiration och stärkt sin förmåga som innovationsledare. Däremot är det intressant att se på det som står i rutan för resultat och som mycket väl kan beskriva tillståndet nu, när nätverksprojekten är avslutade.

Nätverken uppvisar styrkor, men det är ändå svårt att se så mycket fotavtryck av lärandet i de respektive hemorganisationerna, att döma av intervjuer och enkätsvar. De som deltagit i nätverken har lärt sig mycket för egen del, men det har varit svårt att överföra och använda lärandet i det utvecklingsarbete man står i. Resultat och effekter kan främst utläsas på individnivå. Deltagarna uppger att de fått ökade kunskaper, en bättre förståelse och stöd för det utvecklingsarbete man bedriver i sin hemorganisation. En överväldigande majoritet av deltagarna bedömer att deras kompetens att leda innovativt utvecklings- och förbättringsarbete har ökat genom nätverkets workshops.

Enkätresultaten visat att deltagarnas kunskap om att använda strategier i ett utvecklingsarbete har stärkts, att intresset att samarbeta med forskare har ökat, att kunskapen om hur den



strategiska och operativa nivån kan kopplas samman har ökat och att tryggheten som innovations- och förändringsledare har ökat. På organisatorisk nivå noteras att lärandet tillämpats i pågående innovations- och förändringsprocesser, att kompetensen att arbeta med utveckling har ökat liksom intresset för utvecklingsarbete. Mer än hälften av de som besvarade enkäten uppger att de har genomfört eller planerar konkreta förändringar i arbetsätt och/eller organisation som en följd av lärandet i nätverket.

Ett antal workshops under loppet av ett år leder knappast till radikala förändringar i stora organisationer inom hälso- och sjukvården. En viktig aspekt med avseende på organisatoriska förändringar är hur väl arbetet i nätverken kopplar till förändringar som redan pågår i hemorganisationerna. Lärandet i nätverken behöver upplevas som relevant och användbart. Lärandet i nätverket kan ge stöd för och bekräfta det som görs i den egna organisationen, men det kan också skapa ifrågasättanden och förändra de satsningar som pågår.

För att förstå förutsättningarna för verklig förändring inom hälso- och sjukvårdens organisationer som en frukt av lärande forskarstödda nätverk behöver vi förstå och beskriva olika logiker som präglar verksamheterna. Detta kan vara ett starkt argument för att interagera med just forskarmiljöer. Ett hållbart utvecklingsarbete kräver reflektion och analys kring förutsättningar i termer av kultur, organisation, logik, ledarskap, kompetens m.m. Att dra nytta av forskare och forskargrupper är sannolikt en klok idé när man vill stärka innovations och förnyelseförmågan.

Diskussionerna och analysen inom ramen för satsningen visar att det finns ett behov av nätverk för verksamhetutvecklare på samma sätt som det finns nätverk för medicinska specialister av olika slag. Detta skulle kunna bidra till en professionalisering av rollen som verksamhetsutvecklare och ge den kategorin av medarbetare inom hälso- och sjukvården en ökad säkerhet och kompetens. Samtidigt finns genom en sådan professionalisering en viss risk att dessa medarbetare hamnar för mycket vid sidan av linjeorganisationen. De kan då bli ensamma och komma att sakna ett aktivt stöd från chefer och ledning i linjeorganisationen. Även i en sådan situation kan nätverken vara viktiga för deltagarna – för reflektion, analys, kollegialt stöd, höjd självkänsla och stärkt motivation.

Hälso- och sjukvården innebär ofta komplexa organisationer där olika intressen måste balanseras. Att samarbeta med FoU-miljöer och forskare som är vana att arbeta interaktivt i samspelet forskning-praktik kan göra det lättare att driva utvecklingsprocesser som bygger på lärande och där långsiktiga effekter är i fokus. Men för att nätverk ska leda till långsiktiga effekter måste det också finnas en mottagarkapacitet i hemorganisationen. Projekt och nätverk enbart räcker inte för att skapa hållbarhet i ett utvecklingsarbete. Då är det viktigt att förena den strategiska och den operativa nivån. Svårigheten är framförallt att få ledningen intresserad av och beredd att avsätta tid för utvecklingsarbete.

Styrkan i de nätverk som studerats har varit att det sedan tidigare funnits kvalificerade forskarmiljöer som fungerat som intermediärer mellan praktik och forskning, och mellan olika praktiker och olika forskningsmiljöer. Det har alltså funnits upparbetade samarbetsrelationer mellan å ena sidan akademien och å andra sidan hälso- och sjukvården, med ett förtroendekapital och goda förutsättningar för tillit och öppenhet i de fem nätverken. Detta kan ses som en viktig

förklaring till det lyckade utfallet av nätverken och ökar sannolikt möjligheterna för mer långsiktiga effekter. Forskarna var inte några främmande figurer utan hade i flera fall redan tidigare gjort utvärderingar och annat för aktuella organisationerna. Deltagare kunde ganska snabbt rekryteras och träffar kunde planeras och genomföras med kort varsel. Utan dessa redan etablerade relationer hade det sannolikt inte gått att arbeta så bra med nätverken, oavsett hur bra processledaren är.

Detta förhållande ger vid handen att det kan vara svårt att skala upp konceptet med forskarstödda lärande nätverk inom hälso- och sjukvården. Möjligen kan det vara tillräckligt att nätverksledarna har någon eller några få etablerade relationer att bygga på i kombination med nya kontakter. Om det helt och hållet är personer som redan känner varandra i nätverken så finns en risk att dynamiken blir sämre, så sannolikt är en mix av redan etablerade och nya relationer det bästa.

Mottagarkapaciteten i hemorganisationen är en kritisk faktor för att lärandet i nätverken ska leda till långsiktiga effekter i verksamheten. Ett grundläggande problem är att utvecklingsfrågor sällan är prioriterade – varken på en strategisk nivå eller i linjeorganisationen. Chefer har sällan tid att delta, för de är för splittrade och har för många brådskande frågor att hantera. En viktig slutsats för framtiden är därför att skapa en bättre beredskap för att ta emot projektresultat i samband med att nya nätverk bildas. Det kan innebära överenskommelser om ansvar, en tydlighet i rapportering och tillträde till olika utvecklingsfora. Finansiärer av ett utvecklingsarbete kan ställa krav på detta, även om formerna måste kunna variera. En struktur för mottagandet i hemorganisationen behöver finnas inför deltagandet i nätverk av detta slag.

Det är värdefullt om lärdomar och nya insikter från nätverken prövas mellan träffarna. Erfarenheter av förändringar som prövats kan då diskuteras och analyseras gemensamt i nätverken. Detta innebär en växelverkan mellan handling och gemensam reflektion. I det sammanhang vi nu beskriver och analyserar tillhör deltagarna relativt stora organisationer i en komplex kontext av svensk hälso- och sjukvård. Jämfört med exempelvis småföretag kan det i det här sammanhanget vara svårare att återkoppla och lära av en förändringsprocess. Det vanliga sättet att arbeta inom politiskt styrda organisationer är att utforma strategier och styrdokument och att planera insatser för att på sikt få till en förändring. Tidsperspektivet på en förändring är då längre och effekterna svåra att utläsa inom ramen för ett projekt.

Två av de fem nätverken i utlysningen var mer inriktade på ledningsnivån än de övriga tre. Intervjuer visar att deltagarna i dessa nätverk starkare betonar den praktiska och omedelbara nyttan med sitt deltagande. Om det är detta som eftersträvas bör i möjligaste mån de aktuella processer och utmaningar man har i sin egen organisation upp på bordet i nätverket. Möjligen är det så att ju högre upp i organisationen som nätverksdeltagaren befinner sig desto större krav på att nätverket genererar konkreta resultat till direkt nytta för verksamheten. Toleransen för att se det hela med lite längre tidshorisont och mer som lärprocesser som på sikt genererar förändringar är lägre hos de högre cheferna, tycks det. Detta kan vara både bra och dåligt. Bra att man är angelägen att se konkreta resultat, men mindre bra om man premierar att göra det "lätta" framför att göra det som kan vara det "rätta", d.v.s. mer genomgripande förändringar som stärker innovationsförmågan.

En viktig slutsats som kan dras är att det bör finnas former för ett mer vertikalt lärande där även ledning och politiker involveras i nätverken. I ett av nätverken har det funnits en vertikal sammansättning, vilket har gjort arbetet där mer strategiskt och långsiktigt. På det hela taget har ägarskapet för nätverkens arbete dock varit svagt. Resultaten av lärandet i nätverken har sällan tagits om hand och kommit till nytta i verksamheten. Detta utlöser också frågor om hur ägarskapet för dessa frågor kan stärkas på nationell nivå. En naturlig ägare är SKL som kan ta hand om projektresultat på olika sätt, i olika nätverk, chefsutbildningar, strategiska diskussioner, den offentliga debatten m.m. Kontakten mellan Vinnova och SKL kan fördjupas och rollerna för respektive aktör klargöras.

Man kan fråga sig om nätverk som arbetsform är mest intressant för att öka förmågan till innovationsledning hos deltagarna, så att dessa kan fungera väl som innovationsledare i sina hemorganisationer, eller om det mest intressanta är att deltagarna i kraft av lärandet i nätverket skapar nya organisatoriska förutsättningar i sina hemorganisationer? Eller är det rentav så att det mest intressanta är att mer systematiskt använda nätverk som en slags extern utvecklingsorganisation, inte bara tillfälligt utan mer långsiktigt? I det första fallet är det verksamhetsledarens kompetens som mest är i fokus, i det andra fallet är det organisationens innovationsklimat som mest är i fokus och i det tredje fallet är det den mer löpande verksamhetsutvecklingen som mest är i fokus, med långsiktiga arbetsrelationer genom själva nätverket.

Det närmast ovanstående väcker också frågor om hur homogent respektive heterogent ett nätverk bör vara och hur täta relationer som eftersträvas. Vill man komma långt i att se nya möjligheter, nya förutsättningar och vidga horisonterna så är ett mer heterogent nätverk att föredra. Vill man däremot komma långt i att bedriva ett utvecklingsarbete med nätverket som verkstad – en extern utvecklingsorganisation – så är ett mer homogent nätverk att föredra. Det är sannolikt svårt att renodla, men det kan vara viktigt att ha båda dessa perspektiv i åtanke.

## Slutsatser

Den skissade effektlogiken för var och en av de tre utlysningarna visar, som jag ser det, ett scenario som är möjligt. De möjliga effekterna ligger dock på några års sikt och det finns stora utmaningar i den röda pilen i övergången från resultat till effekter, som lärandeprojektet på lite olika sätt visat och som jag här vill lyfta fram helt kort. Vi vet också från forskning och praktisk erfarenhet att det kan vara helt andra faktorer än de som finns med i en planering för ett utvecklingsarbete som i praktiken blir avgörande för vilka resultat och effekter som uppstår. Innovation kännetecknas, som sagt, av öppenhet och dynamik, och det är svårt att veta vad som kommer att utspela sig.

Men om vi ändå håller fast vid att den tänkta effektlogiken för utlysningarna är rimlig – vad blir de viktigaste slutsatserna från lärandeprojektet? Alla tre utlysningarna för pilotprojekt har sina meriter och de projekt som ägt rum visar på många potentialer. Samtidigt finns det ett antal ganska tuffa utmaningar. I de avsnitt som beskrivit resultaten för respektive utlysning har, hoppas jag, både potentialerna och utmaningarna framgått. Nedan vill jag i punktform ange några slutsatser från lärandeprojektet.

- Utlysningarna och pilotprojekten visar på nya sätt att arbeta med innovation och innovationsledning i offentliga verksamheter. I det som hänt i projekten, både separat och i gemensamma arrangemang, har viktiga förändringsprocesser initierats. Dessa kan fungera som "katalysatorer" hos de berörda organisationerna, genom ny motivation, nya insikter och incitament att satsa på innovationsledning. Erfarenheterna från pilotprojekten kan, möjligen, göra att behovsägarna börjar tänka och handla på annat sätt och börjar styra mer av egna medel till innovationsledning.
- Idén om att skala upp det som nu varit pilotprojekt behöver utvecklas vidare. Handlar en eventuell uppskalning om att liknande processer ska initieras i fler offentliga verksamheter, d.v.s. att bredda satsningen så att många fler projekt skapas? Eller handlar en eventuell uppskalning om att fördjupa satsningen så att det finns mer resurser till att komma vidare med ytterligare utvecklingssteg hos ett antal behovsägare som är särskilt motiverade och som kan tjäna som lärande och inspirerande exempel?
- Gemensamt för projekten i alla tre utlysningarna är att beställarkompetensen hos behovsägarna har stor betydelse för att innovationsledningen ska kunna stärkas. Chefer och politiker behöver ha en klar förståelse av vad detta rör sig om och vilken bäring det har på verksamheterna och de många gånger svåra utmaningar man har att hantera. Gemensamt är också att om inte det finns beredskap, kompetens, resurser, organisatorisk förmåga och ledarskap för att tillvarata det intressanta och lovande som dessa pilotprojekt uppvisar är risken stor att det bara blir "tomtebluss" av det hela. Förutsättningar för att integrera projektresultat bör identifieras som ett "signum" för mer långsiktiga effekter av utvecklingsprojekt.
- En omständighet som tycks vara vanlig i de offentliga verksamheter som de tre utlysningarna riktat sig mot är att de chefer som, åtminstone i teorin, är nyckelpersoner

är så stressade och splittrade att de inte klarar av att göra det de egentligen vill och kanske initialt säger att de ska göra, nämligen att delta i utvecklingsprocesser kring innovationsledning. Givetvis innebär det ett problem om projekten landar i organisationer som är superstressade och därtill svagt bemannade för den här typen av frågor. De medarbetare som dras in i projekten har ofta fullt upp med andra frågor. Till detta kommer en politisk styrning som många gånger kan göra förändringsprocesser tröga och långsamma. Resursbrist är ett stort problem för kommunerna och regionerna, d.v.s. resursbrist i förhållande till ambitionerna i utvecklings- och tillväxtarbetet. Fler lärare och sjuksköterskor kan mycket väl stå i konkurrens till medel för innovation och utveckling.

- Projekten i de tre utlysningarna hade, som jag ser det, med fördel kunnat äga rum under något längre tid. Ett visst stressmoment gör sig gällande, som bl.a. kommer av den betydande komplexitet som präglar projekten och som har sin grund i hur utlysningarna är utformade. Många aktörer och funktioner har varit i arbete och det har tagit tid att riktigt förstå hur samspelet ska fungera. Att vara projektledare är inte något som enkelt kan skötas vid sidan av en massa andra åtaganden och ansvarsområden. En starkare förankring i berörda organisationer och mer av förberedelser för att skapa goda förutsättningar för att dra nytta av projekten på bästa sätt hade varit önskvärd. I det sista kapitlet, som lämnar några rekommendationer för det fortsatta arbetet på området, beskriver jag kort en idé om hur projekten skulle kunna bli mindre stressade och hur förutsättningarna för bestående effekter skulle kunna stärkas.
- En problematik som främst gäller Innovationsledning i regioner och Ledarskapslabbet, men som mycket väl kan vara kritisk även i förhållande till de forskarstödda nätverken är upphandlingsregler och avtalsrelationer. Att göra rätt och finna lösningar i samspelet med externa aktörer som konsultföretag tar mycket tid och energi. Det handlar bl.a. om att göra rätt i förhållande till lagen om offentlig upphandling och statsstödsreglerna, men också om hur man avtalar om affärsvärde och ägande respektive nyttjande av tjänster och produkter. En större kunskap behövs om hur man kan arbeta med samverkansavtal och partneravtal utan att oförsvarligt mycket tid och energi går till procedurer och formalia. Detta är en kritisk fråga och en kritisk kompetens som behöver finnas.
- Projekten i de tre utlysningarna har till ganska ringa del kommit att handla om vad det är för egenskaper och kvalifikationer som en innovationsledare behöver ha och hur dessa kan stärkas. Ett undantag är Region Skånes projekt i utlysningen om innovationsledning i regioner, där projektet i praktiken till stor del kommit att handla om utbildning i s.k. systemiskt ledarskap. De flesta av de tjänster som utvecklats handlar om verktyg och system för att hantera innovationsprocesser och att organisera för lärande och spridning, snarare än ledarskap i sig. Det är inte givet att vi ser så många chefer, ledare och nyckelpersoner som kan säga att de personligen har stärkts i sin funktion som innovationsledare som en frukt av dessa projekt. Åtminstone i utlysningarna för stärkt innovationsledning i regioner och forskarstödda nätverk inom hälso- och sjukvården var detta med ledarskapet tämligen uttalat, och utifrån detta perspektiv kan man säga att det varit en brist ett själva ledarskapet fallit lite i bakgrunden. Chefer och politiker behöver få starka argument och incitament att visa ledarskap på strategisk nivå i dessa frågor.

Behovet av innovationsförmåga och innovationsledningsförmåga ökar över tid samtidigt som utrymmet för innovation och innovationsledning i många organisationer minskar över tid, med allt mer "slimmade" organisationer.

## Rekommendationer

Här vill jag avslutningsvis, och utifrån vad som redovisats i rapporten, lämna några rekommendationer till Vinnova för det fortsatta arbetet med att stärka innovationsförmågan och innovationsledningsförmågan i offentliga verksamheter.

- Det är viktigt att Vinnova och SKL, liksom Tillväxtverket, fortsätter att driva på kring innovationsutveckling och innovationsledning. Det gör stor skillnad att det finns medel att söka som är "öronmärkta" för sådana ändamål och inte kan styras över till andra behov i kommuner och regioner. De kommuner och regioner som jobbar aktivt med innovationsutveckling och innovationsledning bör uppmuntras att söka medel. Genom att några visar vägen och kommer längre i dessa frågor kan vi få fram inspirerande och lärande exempel att bygga fortsatta satsningar på.
- Vinnova och SKL, som redan har utvecklat ett gott samarbete på området, bör, som jag ser det, nu rikta särskilda insatser mot behovsägarna, d.v.s. kommuner och regioner. Dessa insatser bör helt och hållet handla om förutsättningarna för att jobba med att stärka förmågan till innovation och innovationsledning och att i sådana processer dra nytta av externa tjänsteutvecklare och andra intermediärer. Detta berör en lång rad frågor, som mer eller mindre behandlats i den föregående texten i rapporten. Jag listar här vilka frågor det kan handla om:
  - Beställarkompetens
  - Organisatoriska förutsättningar
  - Stressade organisationer
  - Resurser: ekonomiska och kompetensmässiga
  - Ledarskap för förändring och innovation
  - Upphandlingsregler och statsstödsregler
  - Avtalsskrivande: samverkansavtal och partneravtal
  - Affärsvärde, ägande och nyttjande av projektresultat
- Jag bedömer att det för projekten skulle behövas en inledande fas på tre månader som helt och hållet ägnas åt att få förutsättningar på plats i de aktuella organisationerna. Detta skulle kunna minska på stressfaktorn. Först när detta arbete är gjort bör projekten, efter prövning, få övergå i en genomförandefas. Det finns dels en gemensam problematik för projekten, som jag berört, och dels problem som är mer specifika för respektive utlysning, som jag också berört. Men alla skulle, som jag ser det, vara betjänta av att få något mer tid för att skapa en gemensam förståelse och för att få till stånd en mottagarkapacitet för det som projekten genererar. Om man ska nämna något som innebär extra stora utmaningar för varje utlysning för sig så kan följande nämnas:
  - För Innovationsledning i regioner: Upphandlingsregler, statsstödsregler, avtal, affärsvärde och frågor om ägande och nyttjande av projektresultat.
  - För Ledarskapslabbet: Klargöra och avtala om forskarnas roll hur och samspelet mellan tjänsteutvecklare och forskare ska gå till.

- För Forskarstödda nätverk inom hälso- och sjukvården: Att avtala om respektive hemorganisations åtagande att tillvara och integrera resultaten från lärandet i nätverket.
- Min sammantagna bedömning är att alla tre utlysningarna med fördel skulle kunna återkomma, efter vissa klargöranden och justeringar.





## Bilaga 1: Intervjupersoner

Bilaga till slutrapporten Forskarstött lärande om pilotsatsningar för innovationsledning

### Intervjupersoner

Leif Denti, Forskare i innovationspsykologi vid Göteborgs universitet och managementkonsult

Anna Fogelberg Eriksson, Universitetslektor Linköpings universitet

Anna Frost, Konsult Autentiskt ledarskap

Karin Hovlin, Konsult Governo

Martin Kreuger, Journalist och chefsutbildare

Peter Larsson, Ansvarig näringslivsutveckling Region Östergötland

Anna Lindström, Konsult, tidigare SKL

Erik Noaksson, Innovationsstrateg Region Jämtland Härjedalen

Mikolaj Norek, Verksamhetsledare FIM, Stockholm School of Entrepreneurship

Monica Nyström, Universitetslektor Karolinska Institutet

Johanna Nählinder, Universitetslektor Linköpings universitet

Mikael Ramnerö, Försörjning- och servicechef Örebro kommun

Sabina Rodén, Konsult Governo

Åke Rolf, Seniorkonsult Gaia

Jan Sandred, Industriell utveckling och innovationsledning, Vinnova

Tobias Schölin, Näringslivsutvecklare Region Skåne

Kristina Swenningsson, Konsult Crearum

Ingela Sölvell, Universitetslektor Handelshögskolan och Uppsala universitet

Katarzyna Wikström, Kommunchef Norsjö kommun

Ulf Österberg, Ansvarig Open Arena – Energy, Johanneberg Science Park

### En mer löpande dialog har skett med följande personer

Göran Andersson, Samhällsutveckling – transport, miljö och regioner, Vinnova

Kristina Larsen, Industriell utveckling och innovationsledning, Vinnova

Cassandra Marshall, Industriell utveckling och innovationsledning, Vinnova

Carl Ridder, Industriell utveckling och innovationsledning, Vinnova

Lennart Svensson, Professor emeritus, Linköpings universitet

Marit Werner, Samhällsutveckling – transport, miljö och regioner, Vinnova





*Datum*  
2016-12-02

*Diariern*  
2014-03928  
*Ert diariern*  
N2014/2618/FIN

## Bilaga 3.

Lärande för innovation inom hälso- och sjukvården. En analys av satsningen på forskarstödda lärande nätverk.

Lennart Svensson, oktober 2016.

# LÄRANDE FÖR INNOVATION INOM HÄLSO- OCH SJUKVÅRDEN

## En analys av satsningen på forskarstödda lärande nätverk

Slutrapport oktober 2016.

# Sammanfattning

## Bakgrund

Denna rapport handlar om nätverk som en strategi för att utveckla sjukvården. 2015 initierade Vinnova en satsning på forskarstödda lärande nätverk för ökad innovationsförmåga inom hälso- och sjukvården. Fem forskarstödda nätverk beviljades medel. I nätverken fanns forskarmiljöer som redan tidigare samspelat med organisationer i sjukvården. Satsningen var på totalt fem miljoner kronor.

Deltagarna i nätverken var chefer, ansvariga för utvecklingsarbeten eller tillhörde någon form av ledningsfunktion. I de flesta fall genomfördes 4–5 träffar i varje nätverk.

## Utvärdering och stöd

Det gjordes en utvärdering av nätverken och det fanns ett stödprojekt. Sex nationella nätverksträffar organiserades för ledarna för nätverken som kom från olika forskarmiljöer. Lärandet och analysen i de nationella träffarna har utgjort ett viktigt underlag till denna rapport. En analys gjorde utifrån fem olika teman på dessa träffar. Forskarna i respektive nätverk har sedan själva gjort en analys av sina nätverk utifrån ett valt tema (se kapitel 2–6).

## Nätverkens inriktningar

I flera nätverk betonades att sjukvården är komplex – med olika intressen, mål, samtidiga krav på effektivisering och bättre kvalitet, ökade krav från patienter och svårigheter att rekrytera personal (se kapitel 2). I samtliga fem nätverk finns sedan länge etablerade långsiktiga samarbeten mellan olika forskargrupper och sjukvården. Samarbetet har skapat tillit och förtroende och utvecklat en ansvarsfördelning som visat sig fungera väl för att hantera frågor om komplexitet och olika intressen. Forskarna har dels haft en sakkompetens inom området ledning och organisation av utvecklingsarbete, dels haft en förmåga till interaktivitet och att åstadkomma ett gemensamt lärande med olika intressenter i sjukvården. Denna etablerade samverkan mellan olika forskningsmiljöer och sjukvårdens organisationer kan ses som en viktig förklaring till det lyckade utfallet av nätverksträffarna och initiativet med lärande nätverk.

Andra nätverk lyfte fram betydelsen av mottaglighet i sjukvårdens organisationer – för lärande och innovationer. Analysen av mottaglighet bygger på en systemsyn, där olika delar i en organisation måste samverka för att reella och långsiktiga förändringar ska komma till stånd (se kapitel 3). Mottagligheten för utveckling och innovation försvåras av olika hinder eller motstånd – bl.a. när det gäller ekonomi och ersättning, regler och lagar, organisation och styrning, teknik och IT, professionella normer och kulturer, kompetens och lärande. Ett sätt att öka mottagligheten i en organisation är att se till att det finns flera deltagare från samma organisation med på nätverksmötena. Deltagare kan ta med sig kollegor vid olika tillfällen. På så sätt kan en ”kritisk massa” för utveckling skapas. Det stora problemet är dock återkopplingen från lärprocesserna, där det oftast saknas former för att nå fram till chefer och ledningen.

En annan fråga handlade om ett försök att organisera för ett hållbart utvecklingsarbete med inslag av utbildning av coacher och chefer samt användning av kvalitetsregister (se kapitel 3). Det är ett forskarstött nätverk där målgruppen är seniorcoacher. De som genomgått utbildning

i coachning (totalt ett 80-tal) och ledarskap (ett 40-tal) inbjuds att delta i nätverksträffar för att ta del av forskning och för att utbyta erfarenheter. Den stora utmaningen blir att hantera en växande utvecklingsorganisation – med allt fler individer, organisationer och regioner inblandade. Förslaget är att skapa noder på olika sjukhus. En central uppgift för noderna är att sprida lärandet från nätverken i den egna organisationen.. Det speciella med den här strategin är försöket att skapa en självgenererande utvecklingsprocess. I den ingår utbildning av nya coacher och chefer, och dessa ingår senare i det växande nätverket för seniorcoacher.

Vissa nätverk betonade hur den strategiska och operativa nivån kan kopplas samman för att skapa ett hållbart utvecklingsarbete (kapitel 5). En avgörande svårighet gäller att involvera sjukhusledningen som aktiva ägare av utvecklingsarbetet. Försök gjordes i ett av nätverken att skapa ett lärande mellan ledningen för fem sjukhus samt ledningen i tre regioner, kopplade till sjukhusen. Nätverket fungerade dock inte som det var tänkt med ledningsgrupperna utan avslutades, efter intervjuer med deltagarna om deras förutsättningar och hinder för att delta i lärande nätverk, med lärandeträffar mellan stabsresurser, utvecklingsansvariga och chefer på nästa nivå i sjukhusorganisationerna. Sjukhuschefer och regionledning hade i flera fall svårt att prioritera lärande i nätverk om viktiga utmaningar i bredare mening, om de inte var direkt kopplade till de specifika utmaningar de stod inför.. Problemet idag är att det finns få lämpliga fora för sjukhuschefer att träffas i och diskutera liknande frågor. På den nationella träffen diskuterades en rad förklaringar till svårigheten att få den högsta ledningen att avsätta tid för ett gemensamt lärande. Intervjuerna visade att det fanns ett uttalat intresse för utvecklingsfrågor. Flera föreslog att forskarstödda lärande nätverk vore lättare att prioritera om de genomfördes i samband med de befintliga nätverk om verksamhetsutveckling i någon specifik fråga som redan drevs. En sjukhusdirektör efterfrågade en "tankesmedja".

Ett nätverk handlade om att gå från isolerade öar till helheter (kapitel 6). I detta fall lyckades man involvera ledningsnivåer från två landsting i nätverksarbetet. Syftet med nätverket var att öka helhetssynen och helhetsgreppet på utvecklingsarbete inom landstinget och att lära av arbetet i de två organisationerna. I båda landstingen jobbade man med lokala träffar och eget arbete mellan nätverksträffarna. Hur kan man förklara att nätverket lyckades involvera ledningsnivån i nätverksarbetet och få den att avsätta tid för möten och uppföljning? Nätverket ansågs fylla viktiga behov som var aktuella och angelägna i de två landstingen. I det ena fallet handlade det om att det saknades en helhetssyn och att utvecklingsarbetet därför uppfattades som splittrat och kortsiktigt. I det andra fallet var frågan om att decentralisera vården prioriterad. En annan förklaring var att yttre förändringar (en ny regionindelning) gjorde att arbetet fick en strategisk betydelse.

### Slutsatser

I ett avslutande avsnitt görs ett försök att dra vissa generella slutsatser av satsningen på lärande nätverk i sjukvården. Det konstateras att Vinnovas satsning på nätverk har varit framgångsrik i flera avseenden. Den har visat hur man med relativt små insatser kunnat organisera ett lärande mellan olika organisationer med stöd av interaktiva forskarmiljöer. Effekter kan tydligt utläsas på en individuell nivå. Deltagarna har fått ökade kunskaper, en vidgad förståelse och stöd i det egna utvecklingsarbetet. Kompetensen att leda innovations-, utvecklings- och förbättringsarbete har ökat hos en klar majoritet av deltagarna.

En annan viktig slutsats är att det behövs nätverk för verksamhetutvecklare på samma sätt som det finns nätverk för medicinska specialister av olika slag. Lärande nätverk kan komma att utgöra ett embryo för professionalisering av rollen som verksamhetsutvecklare. Det ger deltagarna en ökad säkerhet och kompetens i det svåra arbetet med att stödja utvecklingsarbete i en sjukvårdsorganisation med hög komplexitet.

En annan viktig slutsats är att nätverken kräver en kvalificerad *ledning* som kan förbereda, ordna möten med rätt innehåll, skapa delaktighet, följa upp och utveckla mötesformer. Allt detta tar tid och det förutsätter att det finns en finansiering – från de deltagande organisationernas sida eller från någon extern finansiär. Men det räcker inte med ledning, utan det krävs en *organisering* av nätverken – i form av aktiv koordination med täta kontakter, stöd, samordning, val av deltagare, återkoppling till berörda organisationer, kontakter utåt och uppåt. Det är i detta avseende som man kan se förbättringsmöjligheter i ett program som detta. Det borde ha funnits en tydligare förankring i berörda organisationer på högre nivåer och i linjen. Med ett sådant tydligare aktivt ägarskap kan en samverkan med interaktiv forskning bli ett centralt inslag i utveckling av sjukvårdens organisationer. Långsiktigheten i samverkan är avgörande för att uppnå långsiktiga effekter i verksamheten.

Organisering förutsätter att det finns en intermediär funktion som stödjer lärande mellan organisationer. Styrkan i de nätverk som studerats har varit att det funnits kvalificerade forskarmiljöer som fungerat som intermediärer redan tidigare gentemot sjukvårdens organisationer. Forskningen kan bidra till ett fördjupat lärande där olika lösningar sätts in i ett sammanhang och kritiskt granskas. Det har funnits utarbetade samarbetsrelationer mellan akademien och sjukvården vilket utgjort förutsättningar för tillit och öppenhet i de fem nätverken. Närheten har kombinerats med en kritisk distans. Forskarmiljöerna kunde rekrytera deltagare snabbt och träffar kunde planeras och genomföras med kort varsel.

En viktig erfarenhet från denna satsning är att ägarskapet på en nationell nivå måste bli starkare. En naturlig ägare är SKL som kan ta hand om projektresultat på olika sätt – i befintliga nätverk, i chefsutbildningar, i strategiska diskussioner och i den offentliga debatten. Kontakter finns mellan Vinnova och SKL, men de behöver fördjupas och rollerna klargöras i en eventuell framtida satsning.

# 1 Inledning<sup>1</sup>

Denna rapport handlar om nätverk som en strategi för att utveckla sjukvården. I det första kapitlet presenteras Vinnovas satsning, en analys görs utifrån olika teman och slutsatser dras för framtida utvecklingsprogram. I kapitlet sammanfattas även resultaten av en enkät bland deltagarna i nätverken.

Kapitel 2–6 är skrivna av forskarna som ansvarade för nätverken. Varje kapitel utgår från en tematisk fördjupning.

## Bakgrund och syfte

Den svenska sjukvården fungerar relativt väl i jämförelse med andra länder med avseende på kvalitet och effektivitet, men samtidigt är sjukvården satt under stor press – både på effektivisering och på utveckling. Det är en följd av ökade vårdbehov, regionala skillnader, högre krav och ökade förväntningar, problem med personalförsörjning samt en pressad ekonomi i många landsting. Brister i organisation, samverkan, styrning och patientinflytande måste angripas samtidigt och ur ett helhetsperspektiv. För att lyckas med allt detta krävs ett omfattande utvecklings- och innovationsarbete. Det gäller styrning, organisation, samverkan, kompetensutveckling, teknik och digitalisering m.m. (SOU 2016:2).

Mot denna bakgrund initierade Vinnova 2015 en satsning på forskarstödda nätverk för ökad innovationsförmåga inom hälso- och sjukvården. Fem forskarstödda nätverk beviljades medel. Satsningen var på totalt fem miljoner kronor. Följande målsättningar med nätverken lyftes fram i utlysningen

- Förutsättningar för ett strukturerat lärande och erfarenhetsutbyte mellan deltagande organisationer och individer som deltar in nätverken
- Inspiration och goda exempel på nya organisationslösningar, arbetssätt och verksamhetsmodeller
- Kunskap och forskningsbaserad metodik för innovations-, förbättrings- och förändringsprocesser
- Kunskap, begrepp, teorier och tankemodeller som främjar samtal och problemförståelse
- Kompetenshöjning och utveckling i rollen som innovationsledare
- Forskarstöd som ger underlag för förbättring av de organisatoriska förutsättningarna för innovation och återkoppling av pågående utvecklingsarbeten

Nätverken beviljades medel (cirka en miljon vardera) för att genomföra 4–5 nätverksträffar med deltagare från olika organisationer i sjukvården, främst sjukhus. Till varje nätverk var oftast två till tre forskarmiljöer knutna. Nätverken skulle behandla ett antal viktiga och prioriterade frågor inom sjukvården, bl.a. följande:

- Hur delar av sjukvården kan flyttas till andra utförare i systemet och till mindre och mer lokala enheter
- Hur nya samverkansformer kan utvecklas inom hälso- och sjukvården

---

<sup>1</sup> Detta kapitel har skrivits av Lennart Svensson. Den del som handlar om enkäten har skrivits av Erik Jakobsson.

- Hur nya roller kan skapas som kombinerar professionalitet, patientfokus med helhetssyn
- Vikten av att analysera vården efter typ av patient, snarare än efter diagnos och behandlingsform

Projektansökningarna byggde på en systemsyn på innovation och verksamhetsutveckling, och där man betonade att det finns olika aktörer med delvis skilda intressen och där målbilden är komplex. I ansökningarna utgår man från att utvecklingsarbete för att bli hållbart måste förankras både på ledningsnivån och i linjeorganisationen. Deltagarna i nätverken var chefer, ansvariga för utvecklingsarbeten eller tillhörde ledningen.

Satsningen på de lärande nätverken var en del av insatserna som genomfördes inom ramen för regeringsuppdraget Innovationsledaryftet. Denna rapport baseras på en utvärdering som har genomförts med stöd av en enkät, intervjuer, observationer samt i dialog och samarbete med de fem lärande nätverksprojekten.

### Utvärdering och stöd till nätverken

Vinnova finansierade en utvärdering av nätverken. Vinnova finansierade även ett stödprojekt till nätverken. Uppdraget gick till Linköpings universitet. Stödet omfattade olika delar, bl.a. följande:

- Att processleda de nationella träffarna mellan ledningen för de fem nätverken och Vinnova
- Att ge stöd till utvärderingen (redovisas i detta kapitel)
- Att göra en samlad analys av satsningen tillsammans med ledarna för nätverken och ansvariga inom Vinnova

Denna rapport ska alltså ses som ett svar på den sista punkten ovan. Inom ramen för stödprojektet genomfördes tre nationella nätverksträffar. Träffarna organiserades som gemensamma lärtillfällen med ledarna/forskarna för nätverken och ansvariga inom Vinnova. Forskarna gjorde analyser av arbetet i sina respektive nätverken utifrån olika teman. Dessa analyser presenteras i kapitel 2–6.

För att kunna göra en analys av nätverkssatsningen har jag, som ansvarig för stödprojektet, valt att göra följande:

- En genomgång av befintlig dokumentation och av nätverkens egna utvärderingar
- Deltagande på nätverksträffar (vid fyra tillfällen)
- Att hålla kontakt med de ansvariga forskarna, särskilt när det gällde val av tematisk fördjupning för deras bidrag
- Att intervjua ett antal nätverksdeltagare (sammanlagt 25 stycken). Intervjuerna gjordes per telefon och tog cirka en halv timme. Urvalet gjordes i samråd med ledarna för nätverken. Ambitionen var att söka efter goda informanter, men också att få en spridning när det gäller yrke, uppdrag och position i organisationen.

I de följande avsnitten presenteras resultatet av en sammanfattande analys som jag (Svensson) gjort inom för stödprojektet. Det första avsnittet handlar om det inre arbetet i nätverket – ledning, relationer, klimat, delaktighet m.m. De senare avsnitten fokuserar på



förutsättningar för att lärandet i nätverken ska leda till förändringar i hemorganisationerna. I ett avslutande avsnitt görs en summering och en blick framåt. Men vi inleder med att presentera resultatet av en enkät till deltagarna i nätverken. Presentationen är mer beskrivande och sammanfattande. Detta avsnitt har skrivits av utvärderaren (Jakobsson).

## Enkät till nätverken

Det följande baseras på en enkätundersökning riktad till deltagarna i fyra av de fem nätverk som haft finansiering inom ramen för utlysningen om lärande och forskarstödda nätverk för ökad innovationsförmåga inom hälso-sjukvård. Att fyra och inte samtliga fem nätverk deltagit i enkätundersökningen beror på att ett av nätverken inte hade samlats i samma utsträckning som de övriga och bedömde att en enkät inte var meningsfull för dem.

Enkätundersökningen genomfördes under perioden maj-augusti 2016 och genomfördes dels som en pappersenkät som deltagarna på workshop i respektive nätverk fyllde i och dels som en webbaserad enkät, för de nätverksdeltagare som inte hade möjlighet att svara på enkäten i samband med workshop.

## Syfte med enkätundersökningen

Syftet med enkäten till nätverksdeltagarna var att få en översiktlig bild av hur nätverken har fungerat när det gäller innehåll, arbetsformer och utfall, och vilken påverkan lärandet i nätverket har på respektive hemorganisation. Ett begrepp som återkom i enkäten var innovativt utvecklings- och förbättringsarbete. Syftet var inte att göra jämförelser mellan nätverken utan att sammantaget fånga upp erfarenheter och lärdomar från nätverken och de workshops de genomfört. Enkätfrågorna utformades av Lennart Svensson och Erik Jakobsson i samråd med ansvariga hos Vinnova.

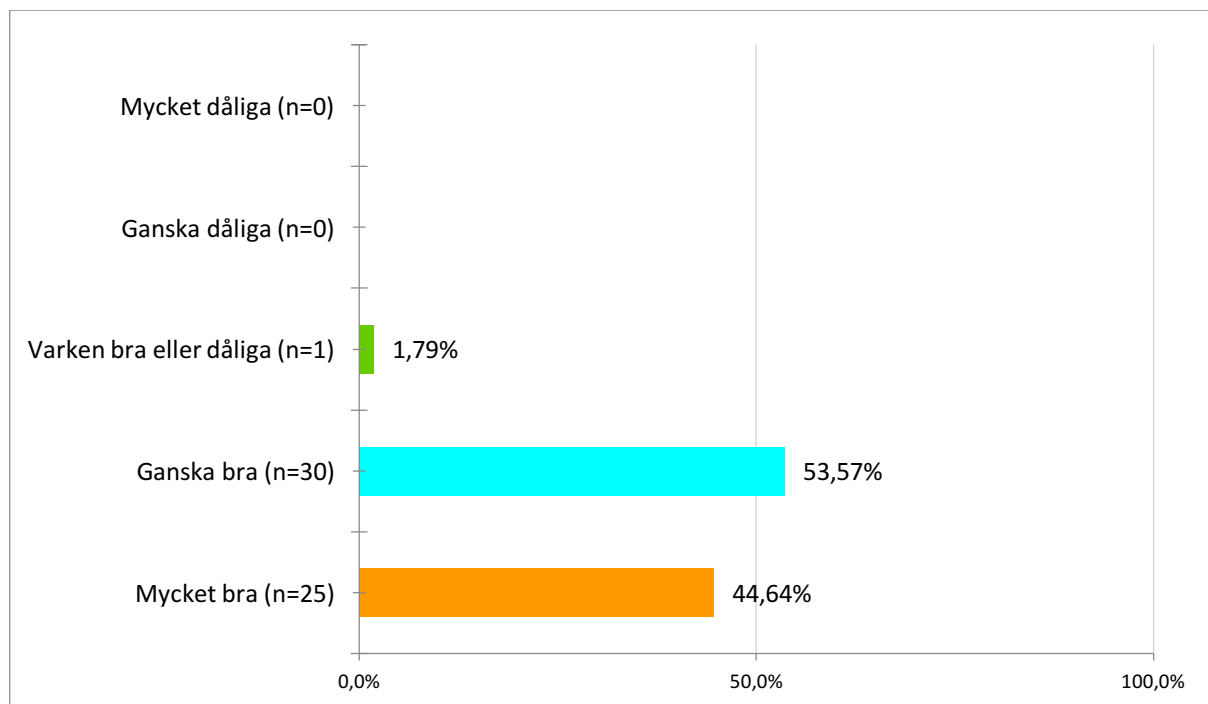
## Bakgrundsfrågor

Sammanlagt 56 personer har svarat på enkäten, av 66 möjliga. Detta ger en svarsfrekvens på 85 procent. Mer än tre fjärdedelar av de svarande är kvinnor. De svarande återfinns inom en mängd olika verksamheter, exempelvis sjukhus, primärvård, centrumbildningar, forskningsmiljöer och landsting/regioner. De allra flesta är chefer, strateger, verksamhetsutvecklare, läkare, sjuksköterskor och/eller forskare. De allra flesta uppger att de leder eller ansvarar för något utvecklingsprojekt med relevans för deltagandet i nätverket. De allra flesta uppger också att de varit med på tre eller fler av nätverkets workshops. Nära hälften av de svarande uppger att de haft stöd av någon av forskarna som leder nätverket även mellan workshopträffarna.

## Upplevelser av nätverkets workshops

Som framgår av Figur 1 nedan är den sammantagna bedömningen av de workshops som genomförts inom nätverken tämligen positiv.

Vad tycker du på det hela taget om de workshops som nätverket genomfört?



Maxvärde 5.0; Genomsnitt 4.43

Figur 1: Deltagarnas övergripande bedömning av nätverkens workshops.

När de svarande anger vad som varit mest värdefullt med nätverkets workshops finns en viss mångfald i svaren, men grovt kan det som anges läggas in under följande samlande rubriker, som inte anger någon rangordning:

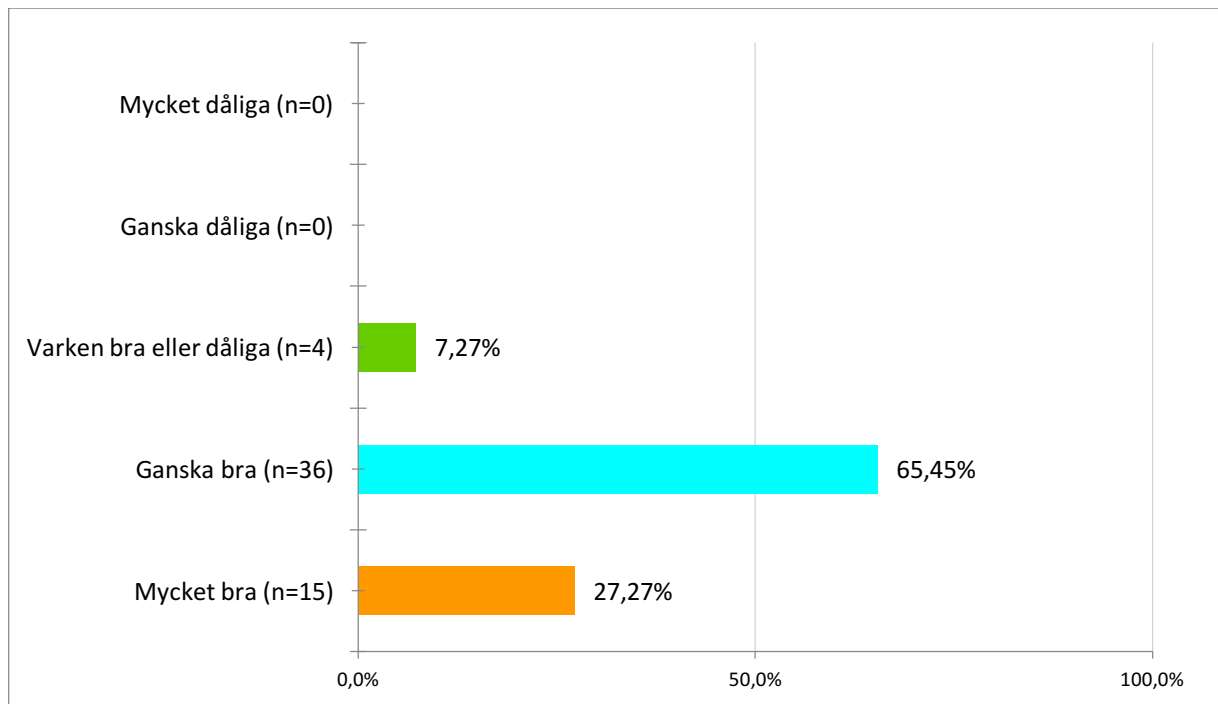
- Diskussion, dialog, utbyte
- Nya och utvecklade kontakter
- Att lyfta fram behov, problem, utmaningar som är gemensamma
- Föredrag, teman, teoretiska bidrag, forskningsbidrag, kunskapspåfyllning

På frågan vad i nätverkets workshops som behöver förändras/utvecklas drar svaren åt lite olika håll. Grovt kan svaren läggas in under följande samlande rubriker, som inte anger någon rangordning:

- Koppla tydligare till funktioner, uppdrag och processer som deltagaren har att hantera i hemorganisationen
- Mer tid för att komma fram till lösningar på olika problem
- Ett kontinuerligt deltagande, med förberedelser, planering och en god tidsanvändning
- En tydligare målbild för nätverket

Arbetsformerna på nätverkens workshops får en positiv bedömning i enkätsvaren, vilket framgår av Figur 2 nedan.

### Hur har arbetsformerna på nätverkets workshops varit?

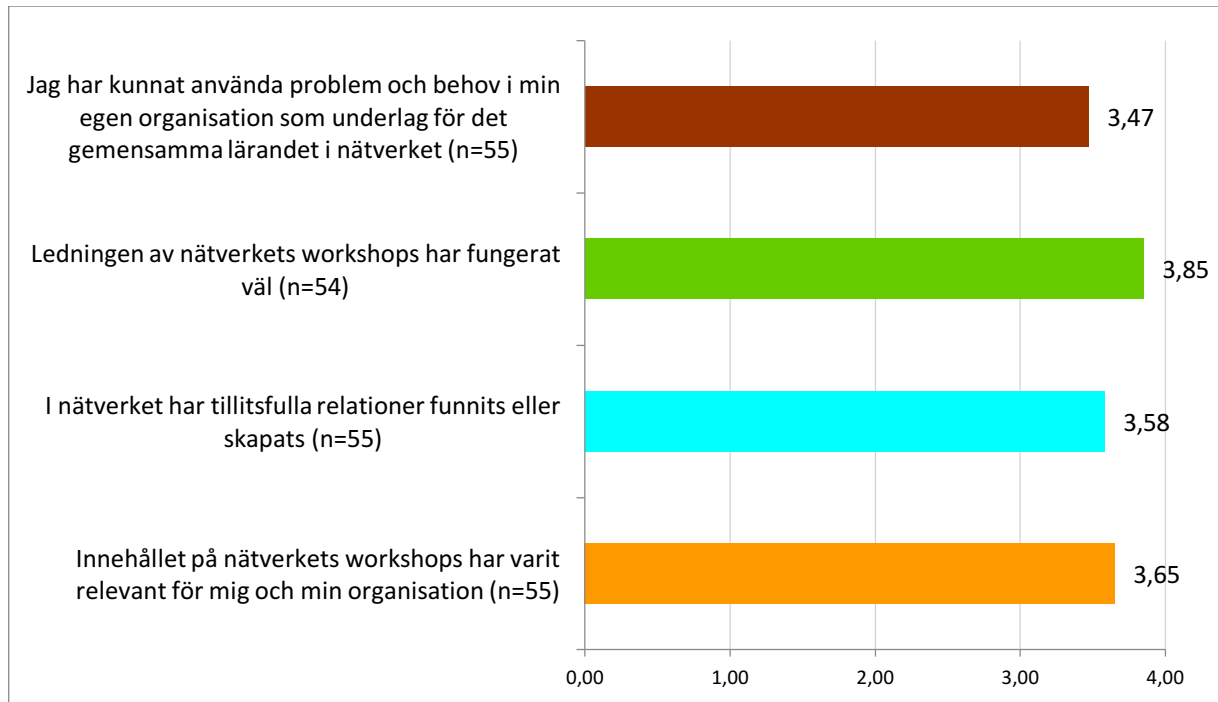


Maxvärde 5.0; Genomsnitt 4.2

Figur 2: Deltagarnas bedömning av arbetsformerna på nätverkens workshops.

Fyra påståenden om nätverkets workshops gav instämmanden enligt Figur 3 nedan. 1 motsvarar *Instämmer absolut inte*, 2 motsvarar *Instämmer knappast*, 3 motsvarar *Instämmer i någon mån* och 4 motsvarar *Instämmer absolut*.

Ta ställning till följande påståenden:



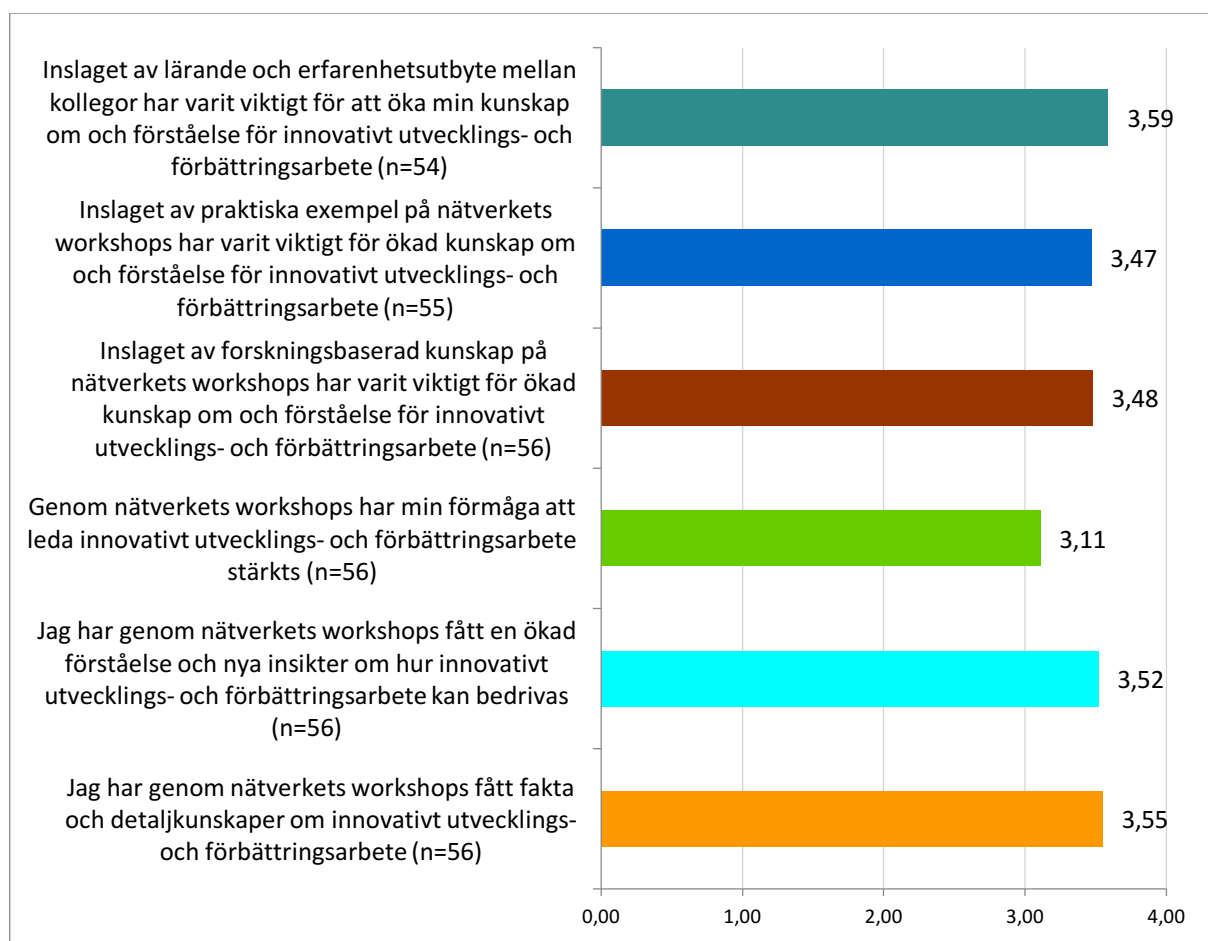
Maxvärde 4.0; Totalt genomsnitt 3.63

Figur 3: Deltagarnas instämmanden i fyra påståenden om nätverkens workshops.

## Resultat och effekter

Med några olika frågor ville vi fånga in de resultat och effekter som nätverkens workshops har genererat, för den individuella deltagaren och för hemorganisationen. Sex påståenden med grad av instämmanden från de svarande finns i Figur 4 nedan. 1 motsvarar *Instämmer absolut inte*, 2 motsvarar *Instämmer knappast*, 3 motsvarar *Instämmer i någon mån* och 4 motsvarar *Instämmer absolut*. Som framgår är det hög grad av instämmanden på samtliga påståenden. Den grad av instämmande som är något lägre (men ändå tämligen hög) gäller påståendet att förmågan att leda innovativt utvecklings- och förbättringsarbete har stärkts. Ett påstående som ligger helt i linje med utlysningens syfte.

Ta ställning till följande påståenden:

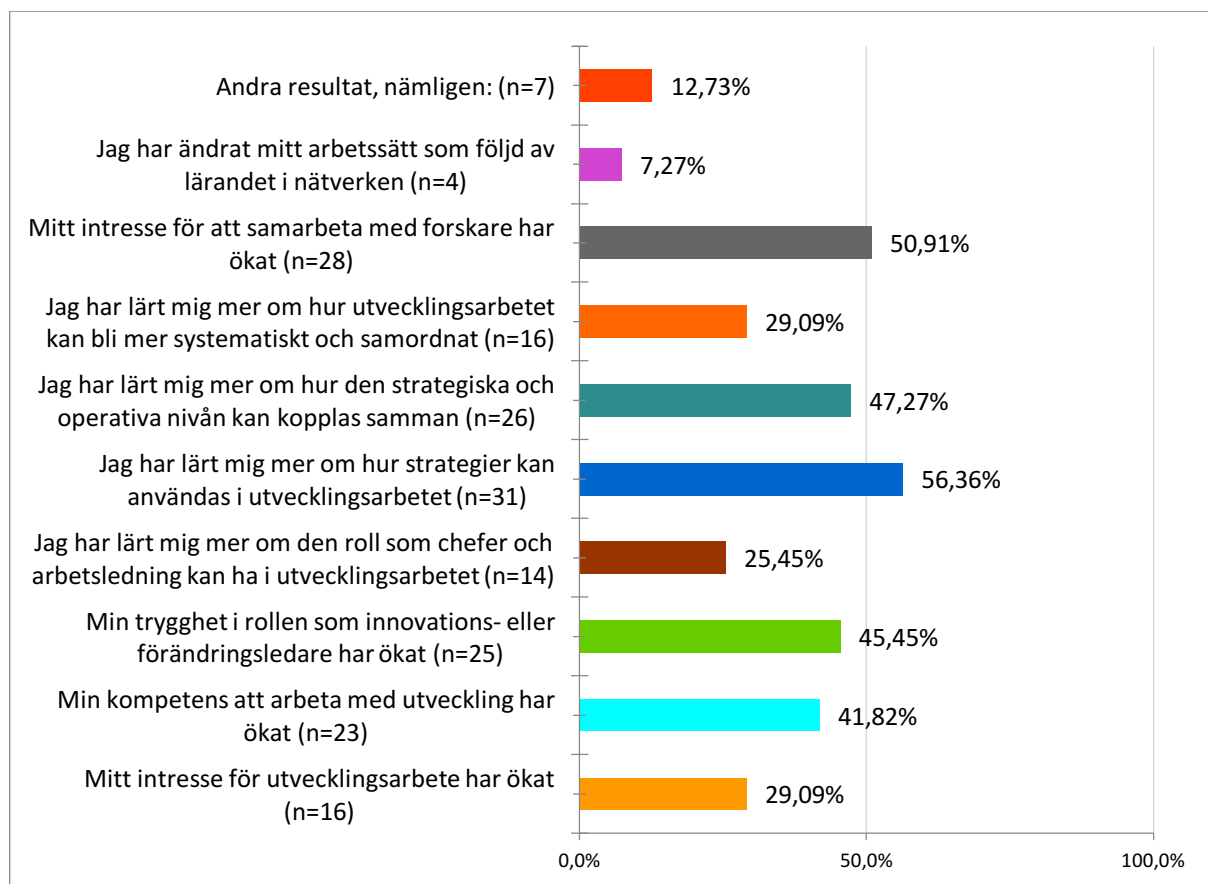


Maxvärde 4.0; Totalt genomsnitt 3.45

Figur 4: Deltagarnas instämmanden i sex påståenden om vad nätverkets workshops gett.

När de svarande skulle ange vilka resultat de uppnått för egen, personlig, del så blev svaren det som redovisas i Figur 5 nedan.

Ange vilka resultat du bedömer har uppnåtts för din egen del

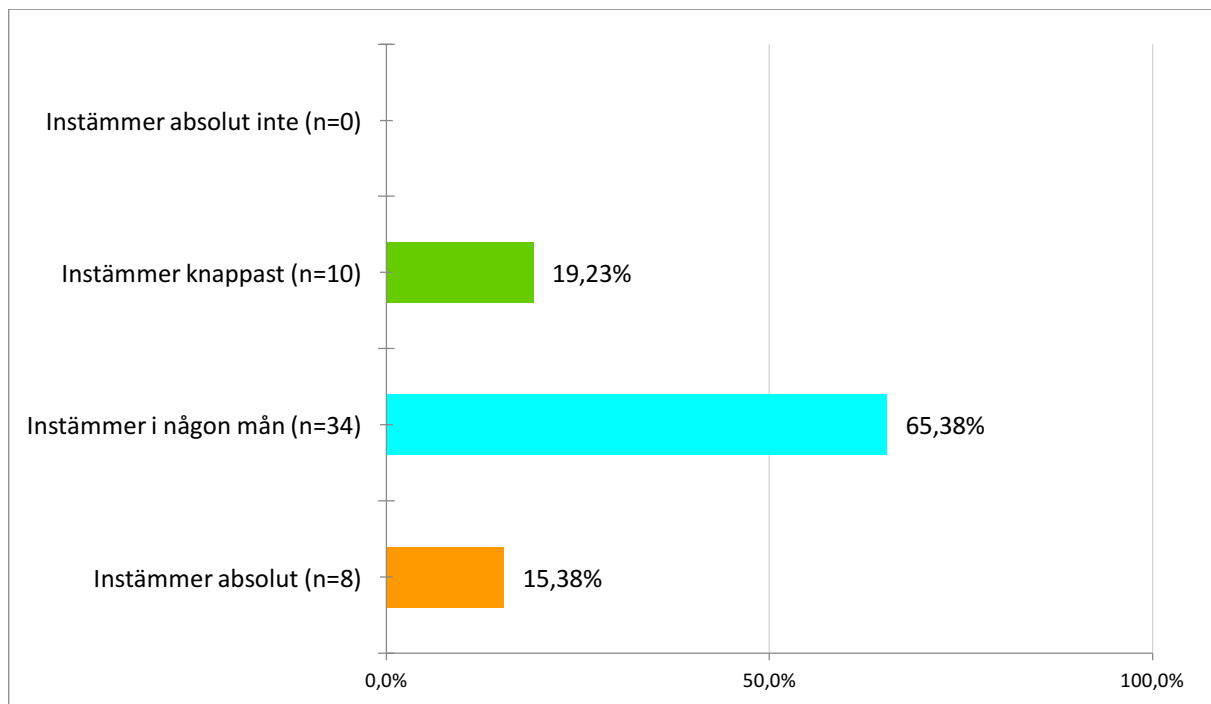


Figur 5: Resultat för deltagarna som individer av att delta i nätverken.

Här kan inte minst noteras att kunskapen om att använda strategier i ett utvecklingsarbete har stärkts, att intresset att samarbeta med forskare har ökat, att kunskapen om hur den strategiska och operativa nivån kan kopplas samman har ökat och att tryggheten som innovations- och förändringsledare har ökat. Dock är det bara fyra svarande som angett att de ändrat sitt arbetssätt som en följd av lärandet i nätverket. Ett par exempel på andra resultat, som anges i fritextsvar, är en starkare insikt om att nätverk är en bra form för lärande och att kontaktnätverket har vuxit.

När det gäller resultat i hemorganisationen var påståendet och instämmandena som följer av Figur 6 nedan.

Utbytet och lärandet inom nätverket har lett till eller bidragit till innovativt utvecklings- och förbättringsarbete i min organisation

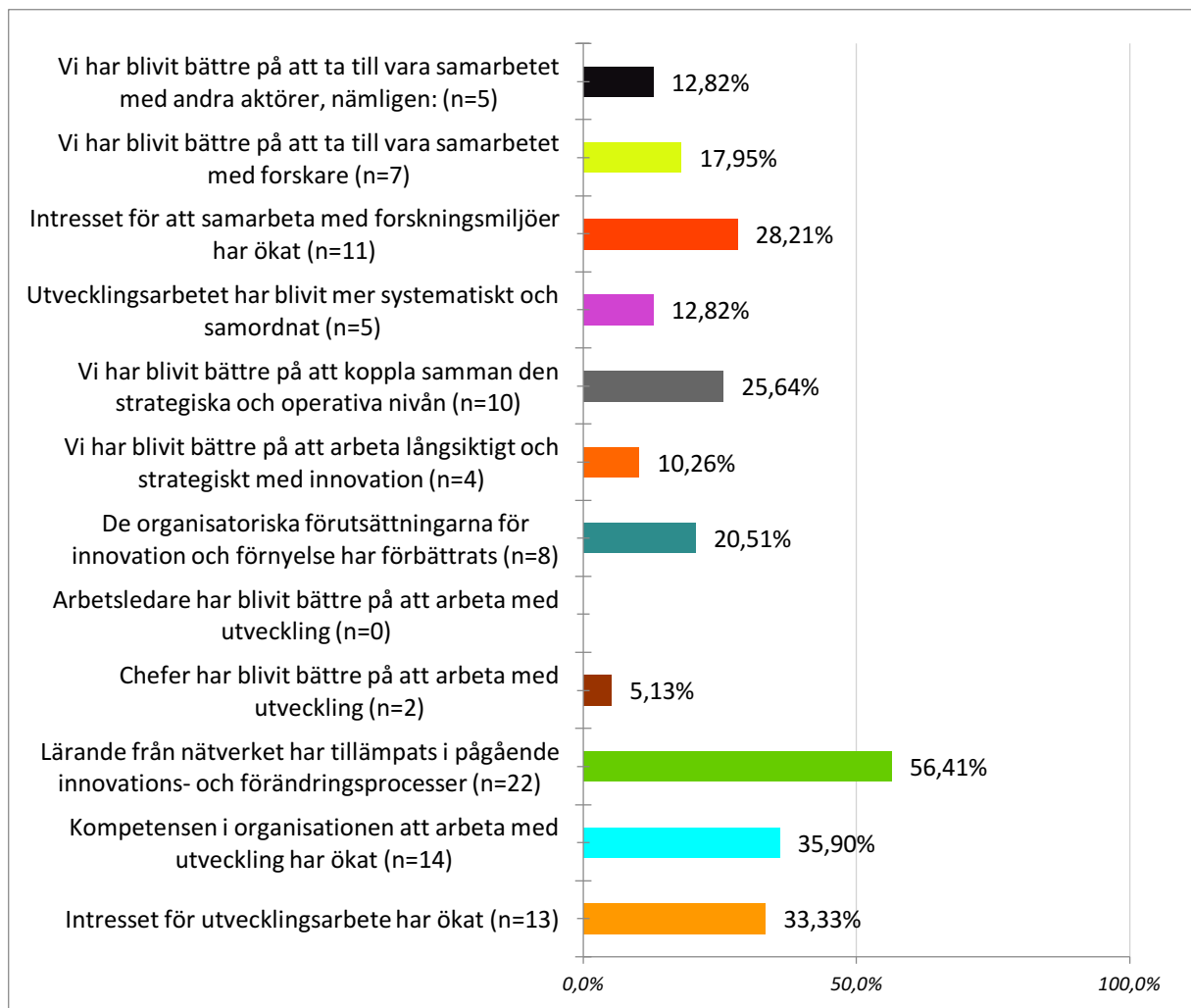


Maxvärde 4.0; Genomsnitt 2.96

Figur 6: Resultat i deltagarnas hemorganisationer från lärandet i nätverken.

När de som instämt i påståendet ombads ange vilka resultat man bedömde har uppnåtts blev resultaten det som redovisas i Figur 7 nedan.

Till dig som instämt på förra frågan, ange vilka resultat du bedömer har uppnåtts i din organisation



Figur 7: Resultat som uppnåtts i hemorganisationen.

Det tydligaste här är att lärandet tillämpats i pågående innovations- och förändringsprocesser, att kompetensen att arbeta med utveckling har ökat liksom intresset för utvecklingsarbete.

Betydligt mer än hälften av de svarande, närmare bestämt 57 procent, uppger att de har genomfört eller planerar konkreta förändringar i arbetssätt och/eller organisation som en följd av lärandet i nätverket. Nätverkandet tycks ha satt fart på ett antal förändringsprocesser och några av de områden som nämns är att utveckla strategier, ledarskap och innovation.

## Framtiden

Så gott som samtliga svarande (alla utom en) vill fortsätta att träffas i ett lärande nätverk för innovativt utvecklings- och förbättringsarbete. På frågan om huruvida man vill fortsätta på samma sätt som hittills eller på något annat sätt är det nära nog jämnt fördelat. I fritextsvaren, där de svarande kan ange vad de vill förändra, finns många idéer och önskemål. Ett återkommande tema är att koppla lärandet i nätverket mer till de utvecklingsprocesser man befinner sig i och få ett kollegialt stöd för dessa. Vidare finns exempelvis tankar om att använda



distansteknik för möten och skapa en webplattform, att utöka nätverket med fler aktörer och mer av kontinuitet i sammansättningen på nätverket, med fördjupning och kollegialt stöd.

I de följande avsnitten görs en analys av nätverken utifrån olika teman.

## Ledning och organisering av nätverken

En viktig fråga är om och hur nätverk kan fungera som arenor för lärande mellan sjukhus och andra aktörer i sjukvården. Resultaten i detta avsnitt presenteras som ett antal slutsatser med åtföljande resonemang.

Nätverk är en svårorganiserad form för samverkan (Holmquist 2010; Axelsson 1996; Svensson m.fl. 2001). Lärande nätverk bygger på frivillighet, engagemang, öppenhet, tillit och jämlika relationer. Deltagarna måste uppleva stimulans, nytta och delaktighet för att engagera sig och avsätta tid för medverkan.

Forskning visar att det krävs planering och en fungerande administration för att nätverksträffarna ska fungera effektivt. Det gäller bl.a. förberedelse, kallelser, samordning, ledning och dokumentation. Ledarskapet i ett nätverk skiljer sig tydligt från det i en formell organisation. Ledaren i ett nätverk har inget formellt mandat – att ta beslut, att styra och att kräva insatser av deltagarna. Det handlar mer om att samordna, stödja och motivera deltagarna till att bidra till den gemensamma läroprocessen. Det är helt avgörande att deltagarna är öppna och redovisar erfarenheter av problem och svårigheter som underlag för det gemensamma lärandet. Det kräver tillit, jämlika relationer och en öppenhet för att lära av andra. Ledaren för nätverket kan verka för att skapa tillit och öppenhet i nätverket, men det handlar också om hur rekrytering av deltagarna sker och under vilka förutsättningar man träffas.

Vilka är erfarenheterna av de studerade nätverken när det gäller organisation och ledning? Min uppföljning visar att nätverken på en praktisk nivå fungerar väl. Det bekräftas av enkätsvaren (se ovan). Det finns en balans mellan styrning av innehållet, men samtidigt en öppenhet för att tillvara deltagarnas önskemål om att ta upp aktuella problem.

”Det har varit en bra balans. Det har funnits en struktur, men vi har kunnat anpassa innehållet efter behov som dykt upp.”

Nätverksträffarna är planerade i dialog med deltagarna. Innehåll och arbetsformer är utprovade sedan tidigare och anpassade till deltagarnas förutsättningar. Det finns en sammanhållande struktur vid mötena, där olika exempel på utvecklingsarbeten redovisas, varvat med presentation från forskare och inslag med gruppdiskussioner. Tider hålls, inlägg görs, diskussioner ges utrymme och sammanfattningar presenteras. Det finns även utrymme för att fånga upp och diskutera frågor utanför schemat.

”Det har varit proffsig, vilket är viktigt när man åker i väg och avsätter tid. Då vill man ju få ut så mycket som möjligt av dagen.”

Rollen som nätverksledare är viktig för att skapa lärande, öppenhet och delaktighet (Holmquist 2010). Vad krävs av en ledare för ett nätverk och vilken är uppgiften? På den inledande nationella nätverksträffen belystes frågan om rollen om ledarskapet, dvs. om den skulle bygga på expertkunskap eller processkunnande. Den första rollen innebär att ha

expertkunskap inom det område som behandlas i nätverket. Den senare rollen handlar om att vara moderator, ”underlättare” eller ”reseledare”, men utan att ta över ansvar för utveckling och framdrift. Erfarenheterna från de studerade nätverken visar att det inte handlar om ”antingen eller”, utan ”både och”. Nätverksledarna fungerade i båda dessa roller och det finns ingen motsättning i detta dubbla uppdrag. För att klara uppgiften krävs en kompetensbredd som ofta kräver att det finns flera ledare för ett nätverk, vilket har varit fallet i de fem nätverken. Denna form för ett dubbelt ledarskap har starkt underlättats av att det varit två eller tre forskare som medverkat vid nätverksträffarna – ofta med lite olika roller – och ofta från olika lärosäten.

”Det har varit bra att det varit flera forskare med. De har varit tillgängliga och vi har breddat vårt kontaktnät.”

### Forskare som ledare av nätverken

Vad betyder det att det varit forskare, inte konsulter, som har varit ledare för nätverken? Mina data visar genomgående på fördelen med att det är forskare som leder nätverksträffarna. Forskarnas bidrag kan ge en fördjupad analys, lyfta frågor, visa på olika studier och bidra till en gemensam reflektion. Spänningar som finns mellan olika utvecklingsstrategier – t.ex. mellan lean och värdebaserad eller personbaserad vård – kan diskuteras på ett konstruktivt sätt. Diskussionen kan handla om likheter och skillnader, olika utgångspunkter, skilda fokus och begränsningar i tillämpning av dessa strategier. På det sättet undviks en tävlan om vad som fungerar bäst, och i stället kan deltagarna försöka förstå förutsättningar för och begränsningar med olika koncept och strategier.

”Vi har kunnat problematisera, utgå från vår egen kontext och se vilka trender som finns.”

”Forskarna har hjälpt oss att klargöra begrepp. Det gör att vi kan prata samma språk.”

”Vi har fått hjälp att använda teorier. Det är en bra hjälp i vårt eget arbete.”

”Vi är underbeforskade när det gäller utveckling. Vi törstar efter kunskap.”

Intervjuerna visar att forskningsinslaget gör att det kan skapas en kritisk distans och en mindre respektfull inställning till starka trender i organisationsutveckling. Deltagarna lär sig ställa kritiska frågor och diskutera tillämpning av abstrakta modeller i sin egen organisation. En utvecklingsmodell kan på det sättas placeras in i ett sammanhang och bättre förstås. Teori och praktik kan befrukta varandra i en interaktiv lärprocess inom ramen för ett nätverk. Forskarna kan samtidigt få nya uppslag till analyser och fortsatta studier.

När man bjuder in föreläsare till träffarna som ska presentera olika strategier och modeller för utveckling är det viktigt att det finns tid för frågor och gemensam diskussion i nätverket. Man kan säga att forskningsledarna kan ha en ”störande” roll, inte bara en underlättande. I den rollen ingår att ifrågasätta, problematisera och kanske också provocera. I flera av nätverken kommer forskningsledarna från olika universitet, vilket ger en bredd och variation i teorierna.

### Vikten av tillit

Lärande i ett nätverk – särskilt om det ska vara utvecklingsinriktat, kritiskt och kreativt – förutsätter tillit och förtroende mellan deltagarna. Under dessa villkor kan nätverket även få

en socialt stödjande funktion. Det tar ofta tid att skapa ett sådant klimat, men i dessa nätverk har det förvånansvärt snabbt, vilket enkätsvaren bekräftar (se ovan). Det finns flera förklaringar till att ledningen lyckades med detta. Det handlade om en vana att organisera nätverk, etablerade kontakter, val av deltagare och att det fanns en nationell uppbackning från Vinnova.

”Forskarna hade ett förtroendekapital. Vi var vana att jobba med dem.”

”Det fanns ett förtroende, Vi vågade blotta oss och visa på våra misslyckanden.”

”Vi visste att det som sagts stannade inom nätverket. När man arbetar med utveckling är man ofta ensam och behöver ha någon att prata med.”

”Vi var ett gäng likasinnade som vågade tycka olika.”

”Man får stöd och stimulans när man får träffa andra. Man får idéer och uppslag.”

”Vi har börjat lyfta på stenarna.”

## Organisering

Ledningen av nätverken har alltså fungerat väl, men ledning förutsätter en organisering som innefattar tid, resurser, organisatoriskt stöd, kontinuitet, trovärdighet m.m. Ett ensidigt fokus på ledaren av ett nätverk ger fel signaler (Svensson & Nilsson 2008). I samtliga fem nätverk har det varit ett kollektivt ledarskap med goda förutsättningar i den egna akademiska miljön. Samtliga forskningsmiljöer har sedan tidigare etablerade relationer till de deltagande organisationerna i sjukvården. Dessa organisationer är alltså vana att samarbeta med forskare i utvecklings- och i forskningsprojekt och forskarna är vana att arbeta utåtriktat och interaktivt.

Det finns dessutom – och detta tycks vara en nyckelfaktor – en gemensam och sammanhållande organisation av något slag i botten på samverkan. Man kan tala om en sorts intermediär mellan akademien och olika organisationer i sjukvården. Det kunde vara i form av en stiftelse, en förening eller någon form av etablerat samverkanssystem mellan akademien och sjukvården. På det sättet har det funnits en neutral arena med hög legitimitet för gemensamt lärande.

Forskningen har visat att den här typen av intermediärer är viktiga för att underlätta lärande och utveckling mellan organisationer (Svensson & Nilsson 2008). Man kan tala om en form av partnerskap, dvs. en samverkan för gemensam nytta. Uppstarten av nätverken bekräftar denna bild av en existerande samverkan. Med en sammanhållande organisation i ryggen kunde nätverken snabbt rekrytera organisationer, komma igång tidigt och få till stånd träffar med kort varsel. Förankringen av nätverken i en gemensam organisation torde också underlätta vidareutveckling och spridning av resultaten i ett senare skede. Nya utvecklingsprojekt planerades i några av nätverken.

”Vi har ett löpande samarbete med forskarna. Vi ingår i ett samarbete. De gör uppdrag åt oss som handlar om utvärdering och annat.”

Samtidigt visar erfarenheterna från alla nätverken på svårigheten att skapa lärprocesser i komplexa och svårstyrda verksamheter. De som deltagit i nätverken har lärt sig mycket för egen del, men det har varit svårt att överföra och använda lärandet i utvecklingsarbetet.

## En diskussion om effekter

I utlysningen från Vinnova uttrycks en ambition att nätverken ska leda till förändringar i hemorganisationerna. För att förstå vad dessa förändringar kan innebära kan vi utgå från en enkel programlogik. Den kan formuleras i följande steg:

- 1) Aktiviteter genomförs inom ramen för ett lärande nätverk
- 2) De får ett utfall – hur många som närvarar och deltar i en nätverksträff eller en utbildning
- 3) Ett kortsiktigt resultat uppnås – t.ex. att deltagare lär sig något och kanske använder kunskaperna i sitt arbete; en ny metod införs på en avdelning: olika praktiska lösningar prövas på olika håll
- 4) Långsiktiga effekter uppnås – resultaten blir integrerade i befintliga system och strukturer; organisationskulturen påverkas; en mer lärande organisation utvecklas; nya samverkansformer etableras mer långsiktigt.

Forskning visar att olika utvecklingsarbeten – särskilt i form av projekt – sällan leder till långsiktiga effekter i verksamheten. Förändringen stannar ofta vid att aktiviteter genomförs (mäts och dokumenteras) och/eller att kortsiktiga resultat uppnås (individer lär sig något, men får inte tillämpa det i sitt arbete; en ny metod införs tillfälligt men faller snart i glömska).

Det är alltså svårt att åstadkomma långsiktiga effekter av utvecklingsinsatser och interventioner, och frågan är därför hur nätverkssatsningen ska studeras mot denna bakgrund. Vilka effekter är det rimligt att förvänta sig efter en kort tid och ett antal nätverksmöten med ett begränsat antal deltagare från stora organisationer? Läger man ribban alltför högt, kan det visa sig att den samlade bedömningen av satsningen blir alltför negativ. Det är därför viktigt att ha en modell för olika typer av effekter och indikatorer på dessa effekter. Utgångspunkter är att effekter är något som skapa på lång sikt, att de är kopplade till ett system av samverkande delar i en organisation samt en förståelse av att investeringar i utveckling och lärande innebär kostnader på kort sig, men kan ge vinster på lång sikt.

Följande distinktioner kan vara användbara för att tydliggöra vad effekter i hemorganisationerna kan vara:

- Effekter på individnivån respektive på organisations- eller verksamhetsnivån. I det förra fallet kan lärandet studeras i en process med ökad kvalitet – från fakta och ny kunskap till att nya insikter och perspektiv skapas. I det senare fallet kan det handla om nya arbetssätt, ändrade rutiner, annan form av samverkan, påverkan på ledarskapet eller i valet av strategier
- Effekter ”på vägen” mot en verksamhetsförändring – i form av ökad förändringskompetens i en organisation och en bättre omvärldsbevakning – men som ännu inte slagit igenom i nya arbetssätt eller värde för patienterna. Här kan det handla om att ett sjukhus eller en region bättre kan stå upp för en egen kunskapsutveckling,

något som gör att man blir mindre känslig för trender och mindre beroende av konsulter.

- Nya samverkansformer – t.ex. med akademien eller med andra sjukhus – något som på sikt kan stärka utvecklingsarbetet genom ett bättre system för lärande
- Effekter i en avgränsad del i en verksamhet (i form av piloter eller experiment), men som inte har spridit sig i organisationen.

Kan man se några effekter av nätverken eller stannar det vi aktiviteter, utfall och kortsiktiga resultat? Det är svårt att med säkerhet uttala sig om effekter av ett begränsat antal nätverksträffar som har pågått mindre än ett år. Intervjuer, enkäten och samtal visar ändå att det är möjligt att utläsa effekter, framförallt på individnivån.

Deltagarna har fått ny kunskap och en ökad förståelse. Den kommer bl.a. till uttryck som en förmåga till reflektion och kritisk analys på en individuell nivå.

”Jag har fått fördjupade kunskaper, har fått en vidgad horisont.” (Utvecklare)

”Vårt tänk har utmanats. Jag ser saker på ett nytt sätt.” (Utvecklare)

”Vi kan lättare förhålla oss till olika trender. Man känner sig säkrare.” (Ledning)

”Vi har bollat utmaningar. Jag känner att jag är på rätt spår.” (Läkare)

”Vi har lärt oss att det mer handlar om en inställning än en metod.” (Utvecklare)

Frågan är om deltagarna också blivit bättre på att göra saker, dvs. om de fått en högre kompetens. Flera av de intervjuade menade att så var fallet, men de hade lite svårt att närmare beskriva hur denna kompetens kom till uttryck i deras arbete.

”Jag känner att jag är en bättre projektledare nu. Jag är säkrare och vågar ta mer initiativ nu.” (Utvecklare)

”Jag har blivit bättre på dokumentation.” (Utvecklare)

”Jag är bättre på att hantera dilemman och att delegera saker.” (Utvecklare)

Kan man se några effekter på grupp- eller avdelningsnivå av lärandet i nätverken? Det är betydligt svårare, men det finns några citat som visar på detta.

”Vi har fått en samsyn i min utvecklingsgrupp. Jag återkopplar till mina kollegor.” (Utvecklare)

”Vi tar kontakter utåt nu, gör studiebesök med de från nätverket.” (Utvecklare)

”Vi har insett att vi som utvecklare måste jobba på ett annat sätt, facilitera och stödja, inte ta över ansvaret från linjen.” (Utvecklingschef)

Undantagsvis går det också att spåra vissa effekter på högre nivåer i organisationen.

”Vi jobbar på ett annat sätt med verksamhetsplaner och strategier.” (Ledning)

”Det finns en ökad insikt om vikten av att ledningen måste engagera sig mer i utvecklingsfrågor och avsätta tid för det. Vi ska fortsätta med träffar.” (Ledning)

Hur ska man bedöma effekterna som redovisats ovan? De har främst gällat kunskap, förståelse och insikter på en individuell nivå, men det är svårare att visa på effekter i

verksamheten och organisationen. Det är inte överraskande utan förväntat. För att förklara detta utfall ska vi titta närmare på hur lärandet och handling kopplats samman.

## Att varva handling och reflektion

Nätverk har en begränsning om fokus för mycket ligger på individers lärande där kopplingen till handling i den egna organisationen är svag. Nätverk blir då mer en form av individuell kompetensutveckling. Forskning visar att lärandet i nätverk gynnas av en återkommande växling mellan handling och reflektion (Holmquist 2010). Deltagarna lär något, prövar det i den egna organisationen och reflekterar senare över utfallet i nätverket.

De flesta intervjuade anser att det funnits en balans mellan teori och praktik på nätverksmöten. Teorin har uppskattats som en ram för orientering och för att ge sammanhang i en komplex verksamhet med olika intressen. Det finns ändå en önskan hos flera om att stärka den praktiska delen på nätverksmötena.

”Det kunde kanske bli mer konkret, att vi kunde testa lite olika saker och sen diskutera utfallet.” (Läkare)

”Vi skulle nog vara tydligare med vad vi vill åstadkomma, att det finns en tydlig output, vad förväntas jag göra annorlunda.” (Utvecklare)

”Det vore intressant att utgå från specifika frågor.” (Ledningen)

Ska man få med chefer och ledning i lärande nätverk krävs kanske ett annat fokus för nätverken. Forskningen ger stöd för ett mer strukturerat arbetssätt, särskilt när det gäller personer som har begränsad tid för medverkan. Olika studier visar på värdet av mer handlingsorienterade nätverk, där lärdomarna från nätverken prövas mellan träffarna (Svensson och Jakobsson 2001). Erfarenheterna av gjorda förändringar diskuteras och analyseras gemensamt i nätverken.

Småföretag har ofta utvecklats genom olika nätverkssamarbeten, där handling och reflektion varvas. Deltagarna prövar saker i sin verksamhet och diskuterar utfallet av dessa i nätverken. I stora och hierarkiska organisationer är det svårare att få till ett sådant samspel mellan handling och reflektion. På det sättet är inte de studerade nätverken idealiska, eftersom handling släpar efter och därmed försvåras en integrerad lär- och utvecklingsprocess. I stora organisationer handlar det om att göra strategier och att planera insatser för att på sikt få till en förändring. Tidsperspektivet på en förändring är längre och effekterna är svåra att utläsa inom ramen för ett projekt – speciellt i en komplex sjukvårdskontext där effekterna, negativa och positiva, kan uppstå i helt andra delar av systemet. Det blir svårare att återkoppla och lära av en sådan förändringsprocess.

Två av de fem nätverken har mer varit inriktade på ledningsnivån. Intervjuerna visar tydligt att deltagarna i dessa nätverk starkare betonar den praktiska och omedelbara nyttan med sitt deltagande. Ett av nätverken kom att avbrytas (se kapitel 6), medan det andra genomfördes som planerat (se kapitel 6).

Det är inte rimligt att kräva att ett antal nätverksträffar leder till en hållbar utveckling i stora sjukhus. En viktig fråga är vilka mekanismer som kan ge effekter i hemorganisationerna. När

kan olika ”pusselbitar” kopplas samman som leder till långsiktiga effekter – för patienter, personal och ledning? En central utgångspunkt för analysen av effekterna är hur väl arbetet i nätverken kopplar till de förändringar som pågår i hemorganisationerna. Upplevs lärandet i nätverken som relevant och användbart för det egna utvecklingsarbetet? Lärandet kan ge stöd för och bekräfta det som görs i den egna organisationen, men det kan också ifrågasätta och radikalt förändra de satsningar som pågår.

I dialogen med ledarna för nätverken har det framkommit exempel och tankar på metoder och arbetssätt i nätverken som kan underlätta mer långsiktiga effekter i hemorganisationerna, bl.a. följande:

- Det ska alltid finnas två personer från en verksamhet på nätverksmötena för att man efteråt ska kunna diskutera och bättre ta hand om resultatet av lärandet
- Att deltagarna har ”hemuppgifter” – alltså ett arbete mellan träffarna som ska redovisas på träffarna
- Att deltagarna har med sig ett problem eller en frågeställning till nätverken, och att de kan styra innehållet i träffarna så att det blir relevant för det egna arbetet
- Sammansättningen och valet av deltagare – en blandning av utvecklings- och linjeansvariga samt personal. Här finns det möjligheter att se på skillnader i sammansättningen mellan nätverken och att lära av eventuella skillnader. Vissa nätverk har deltagare i en mer strategisk position, medan andra mer har fokus på en mellannivå i organisationen

Punkterna ovan kan ses som praktiska slutsatser av en samverkan mellan forskare och sjukvårdens organisationer i nätverksform. I utlysningen fanns resonemang som pekade i denna riktningen, men de var inte så konkreta.

## Olika teman – en hållbar utveckling av sjukvården

Fyra nationella träffar organiserades för ledarna för de fem nätverken i Vinnovas regi. Tre av dessa träffar ägnades åt att analysera arbetet i de olika nätverken. De olika forskargrupperna som ansvarade för nätverken gjorde reflektioner och analyser utifrån olika teman. Varje forskargrupp gjorde även skriftliga presentationer som senare bearbetades inför publicering (se kapitel 2–6). I detta kapitel presenteras en del resonemang och slutsatser som bygger på intervjuer och observation, på forskarnas egna presentationer samt på de gemensamma diskussionerna vid de nationella nätverksträffarna. Data från intervjuer med nätverksdeltagare presenteras och kommenteras. De slutsatser som dras bygger på generella resonemang och är inte direkt kopplade till de enskilda nätverken.

Kapitlet utgår från följande fem teman:

- Om komplexitet och samarbetsforskning
- Att skapa en mottaglighet för lärande och forskarsamverken i sjukvårdens organisationer
- Att organisera för ett hållbart utvecklingsarbete som en förlängning av gjorda satsningar
- Att förena den strategiska och operativa nivån
- Att gå från isolerade öar till helheter



## Om komplexitet och samarbetsforskning

Samtliga nätverk har betonat att sjukvården är en komplex verksamhet med olika intressen som måste balanseras för att ett utvecklingsarbete ska bli framgångsrikt. Komplexiteten ger forskningen en möjlighet att samverka kring ett hållbart utvecklingsarbete. I detta tema utgår vi från det bidrag som forskargruppen för det Västsvenska nätverket har lämnat (se kapitel 2).

Komplexitet har att göra med ökande krav i sjukvården som följd av ett ökat vårdbehov, nya behandlingsmetoder, mer aktiva och krävande patienter och samtidigt krav på effektiviseringar och besparingar. Det finns olika intressenter – personal (läkare, sköterskor, utvecklare m.fl.), patienter, chefer och politiker – med skilda logiker och förhållningssätt till utveckling. I en komplex verksamhet är det svårt att hitta enkla lösningar och färdiga modeller som fungerar i skilda kontexter. I stället för att leta efter optimala lösningar handlar det om att hantera dilemman, motsägelser och paradoxer för att balansera och integrera olika logiker utifrån ett helhetsperspektiv på verksamheten. För att förstå förutsättningarna för förändring inom vården behöver vi alltså kunna förstå och beskriva vårdens samtliga logiker. Ett hållbart utvecklingsarbete kräver med nödvändighet reflektion och analys. I en sådan komplex och motsägelsefull situation blir det naturligt för sjukvården att utveckla ett samarbete med forskare för att stärka innovation och förnyelse i ett långsiktigt perspektiv.

”Ibland kan det vara farligt med för mycket handling. Det finns ett överskott av lösningar... Vi ska coacha ledare att vara utvecklingsledare. Det är farligt om linjechefer inte hinner tänka långsiktigt.” (Forskare och ledare för nätverket)

På frågan kring synen på värdet av forskning som grund för hållbar utvecklingsarbete menar deltagarna att ”Vi är nyfikna och vill ta del av forskningsresultat, men vi köper dem inte rakt av. Vi vill diskutera dem och se hur vi kan använda dem i vår verksamhet.” (Sjukhuschef)

I samtliga fem nätverk finns sedan länge etablerade långsiktiga samarbeten mellan olika forskargrupper och sjukvården. Samarbetet har skapat tillit och förtroende och utvecklat en ansvarsfördelning som visat sig fungera väl för att hantera frågor om komplexitet och olika intressen. Forskarna har dels haft en sakkompetens inom området ledning och organisation av utvecklingsarbete, dels haft en förmåga till interaktivitet och att åstadkomma ett gemensamt lärande med olika intressenter i sjukvården. Denna etablerade samverkan mellan olika forskningsmiljöer och sjukvårdens organisationer kan ses som en viktig förklaring till det lyckade utfallet av nätverksträffarna och initiativet med lärande nätverk. Det är en slutsats – om betydelsen av etablerade och långsiktiga relationer – som kan dras inför liknande satsningar i framtiden.

En samverkan mellan akademien och sjukvårdens organisationer är dock komplicerad och svår att etablera. För att illustrera hur en framgångsrik samarbetsforskning kan byggas upp väljer vi exemplet från det Västsvenska nätverket som denna tematiska beskrivning bygger på. Utgångspunkten var här att skapa möjligheter för samarbetsforskning (collaborative research). Det är en aktionsinriktad forskningsansats med det uttryckliga syftet att både generera vetenskaplig kunskap och att bidra till förändring i studerade organisationer.



Processen är viktig för att förstå utfallet av samverkan. En inledande kontakt togs från ett sjukhus med Chalmers 2004 för att få till en utbildning i kvalitet och förbättringskunskap. En 30 hp-utbildning togs fram gemensamt och den har nu genomförts i sex omgångar. Ytterligare riktade kurser har genomförts för bland annat chefer, ST läkare och kontaktsjuksköterskor. Deltagarna i de olika i 30-poängsutbildningen har själva valt att organisera sig i nätverket för att träffas ett par gånger per år efter varje utbildningsomgång. Det var ett sätt att fortsätta lärandet och att skapa ett forum för kollegialt stöd i det lokala utvecklingsarbetet. På det sättet kopplades alltså utbildning och utveckling samman. Chalmers arrangerar "nätverk för nätverken" varje år – vid namn Improvement Update. CHI (Centre for Healthcare Improvement vid Chalmers) är den sammanhållande organisationen för utbildning, stöd till nätverken och forskning inom sjukvårdens organisationer. För att möta möjligheterna i Vinnovas innovationssatsning har CHI, CBI (Center for Business Innovation) på Chalmers tekniska högskola tillsammans med Institutionen för företagande och lärande vid Högskolan i Skövde planerat och genomfört det västsvenska nätverkets fem nätverksträffar

Till det Vinnovafinansierade nätverket valde forskarna deltagare från de tidigare nätverken som hade byggts upp runt tidigare utbildningsomgångar. De som erbjöds att delta var intresserade och drivande personer som hade genomfört någon spännande förändring i sin organisation och som var beredda att ingå i regionalt nätverk med forskarstöd. På det sättet kom nätverket att bestå av erfarna och teoretiskt nyfikna deltagare från olika organisationer där det fanns ett innovationsklimat och en vilja att lära av andra. Det var alltid fler än en person från varje organisation. Syftet var att göra det lättare att överföra kunskaperna från nätverket till den egna organisationen. Detta var ett krav i utlysningen, men i framtiden kan kravet skärpas när det gäller positioner och mandat för de som representerar en organisation.

Nätverket designades tillsammans med och för olika sjukvårdsorganisationer i Västra Götalandsregionen och region Halland. En gemensam nämnare var att alla bedrev vård av patienter med komplexa vårdbehov. Fokus i nätverket blev därmed vårdformer som är svåra att enkelt kartlägga, göra tydliga beskrivningar av och överföra till andra vårdaktörer. Fem nätverksträffar genomfördes, de flesta som "lunch-till-lunch"-möten. Syftet med detta arrangemang var att skapa möjligheter till (spontan och självorganiserande) reflektion i direkt anslutning till träffarna. Mellan tillfällena fick deltagarna till uppgift att reflektera över och att skriva om egna upplevelser på det tema som behandlats. Till nätverket har man knutit följeforskning och även ett kandidatarbete som genomfördes av studenter från Industriell ekonomi på Chalmers högskola.

I fallstudien (kapitel 2) lyfter författarna fram några viktiga förutsättningar för att en samverkan mellan forskare och deltagare ska bidra till ett hållbart utvecklingsarbete (delvis utdrag ur kapitel 2):

1. Ett *långsiktigt partnerskap* som skapar förutsättningar för ett ömsesidigt förtroende och en ömsesidig respekt
2. Den *framväxande* karaktären på forskningen där de forskningsproblem som adresseras inte är formulerade på förhand, vare sig av forskarna eller av deltagarna,

utan växer fram genom gjorda erfarenheter. Forskningen drivs framåt av s. k. intermediära teorier

3. *Skapandet av handlingsbar kunskap* (actionable knowledge). Handlingsbar kunskap är sådan kunskap som kan ligga till grund för förändring och agerande i organisationer och som samtidigt kan utgöra utgångspunkten för att generera teori.
4. Det har varit ett *forskarstött* nätverk. Forskare har drivit nätverket och tagit huvudansvaret för att det skett ett samskapande av kunskap. Det har möjliggjort en hög abstraktionsnivå, men utan att man förlorat det rent praktiska utbytet mellan deltagarna i nätverket. Samtliga lärträffar har präglats av att man växlat mellan olika abstraktionsnivåer.
5. Huvudtanken har varit att *stödja deltagarnas förmåga* att arbeta med innovation, det har alltså inte i detta inledande skede handlat om ett utvecklingsarbete i enskilda projekt eller organisationer. Stödet syftar till att utveckla kunskap om innovationsarbetets betingelser, framförallt en förståelse för vårdsektorns komplexitet. Fokus har varit på aktiv reflektion och att utveckla förhållningssätt, snarare än att lära in recept på ”hur man gör”.

Fallstudien visar på ett intressant exempel på hur samverkan mellan forskning och sjukvårdens verksamheter kan organiseras. Utbildning, utveckling och forskning kopplas samman på ett sammanhållet sätt, där olika delar kompletterar varandra. Fokus har varit på lärande och att skapa en innovativ förmåga, inte kortsiktiga lösningar. Samverkan har karaktären av ett partnerskap, där organisationer samarbetar långsiktigt och kompletterar varandra. Nätverken, utbildningarna och forskningsprojekten blir speciella och tidsbestämda former för samarbeten inom ramen för partnerskapet.

Deltagarna har upplevt nätverken som berikande och kunskapshöjande – både när det gäller teoretisk förståelse och för att få tillgång till praktiska erfarenheter. Från Halland har tre personer deltagit från olika nivåer i organisationen, vilket har bidragit till ett vertikalt lärande i den organisationen. Västra Götalandsregionen är med som samverkanspartner, men det finns ingen tydlig koppling mellan nätverket till det strategiska arbetet på regionnivån. I intervjuerna framkom en tydlig spänning mellan det lokala utvecklingsarbetet och de övergripande strategierna på regional nivå. Men detta var inget specifikt för den regionen.

### Om mottaglighet

Analysen av mottaglighet bygger på en systemsyn, där olika delar i en organisation måste samverka för att reella och långsiktiga förändringar ska komma till stånd. Olika förändringar är samtidigt och utvecklas i en öppen process i relation till omgivningen. En idé är ingenting om den inte tas emot och integreras i en organisation.

Mottagligheten för utveckling och innovation försvåras av olika hinder eller motstånd – bl.a. när det gäller ekonomi och ersättning, regler och lagar, organisation och styrning, teknik och IT, professionella normer och kulturer, kompetens och lärande (se kapitel 3).

Mottagligheten för en idé, teknik eller förändring i en organisation kan relatera till frågan om att vilja, kunna och duga samt strategier för att påverka dessa faktorer. Om personalen inte

*vill*, dvs. saknar motivation, krävs en dialog som ger argument och som bygger på förtroende. Om man inte *kan* genomföra en förändring på grund av att regler och system förhindrar detta, så krävs stöd för att påverka och hantera hindren. Om man i en organisation uppfattar att en förändring inte *duger*, dvs. inte är tillräckligt bra, så krävs en förmåga att utveckla och förbättra tjänsten.

I gruppdiskussionen på den nationella nätverksträffen diskuterades temat mottaglighet. En fråga gällde om hinder kan ses som mer generiska, dvs. allmängiltiga, och att de därmed kan fungera bättre än lösningar enligt ”best practice”. De senare har stora begränsningar genom att de är lokala och därmed svåra att överföra till olika kontexter.

Ett generellt problem med mottagligheten har att göra med den låga prioriteringen av frågor om utveckling och innovation inom sjukvården. Det är inte något som prioriteras, särskilt inte i tider av besparingar och omorganisationer. Tidsperspektivet är dessutom kort. En avgörande fråga är att få med de stora professionerna i utvecklingsarbetet.

Ett sätt att öka mottagligheten i en organisation är att se till att det finns flera deltagare från samma organisation med på nätverksmötena, vilket stämmer med erfarenheterna från andra nätverk. Deltagare kan ta med sig kollegor vid olika tillfällen. På så sätt kan en ”kritisk massa” för utveckling skapas. Det stora problemet är dock återkopplingen från läroprocesserna, där det oftast saknas system för att nå fram till chefer och ledningen. Om deltagare från samma organisation har deltagare på olika nivåer på nätverksmötena underlättas återkopplingen. Det har dock visat sig svårt att få till stånd en sådan vertikal medverkan från en organisation i nätverken. Det är särskilt svårt att få ledningen att återkommande delta i nätverksmöten (se vidare kapitel 5 och 6). Det är ett problem som nätverken har svårt att hantera. Det saknas ofta en tradition av aktivt ägarskap bland deltagande organisationer i utvecklingsprojekt.

Ett annat sätt att öka mottagligheten i en organisation är att ”göra verkstad” mellan träffarna, vilket också var ett krav i utlysningen. Olika nivåer i organisationer behöver involveras i ett konkret utvecklingsarbete. Vissa nätverk har försökt med hemuppgifter och telefonmöten mellan nätverksträffarna.

Ett grundläggande problem med mottagligheten är att vårdutvecklare och projektledare finns ”vid sidan av” linjeorganisationen. De känner sig ofta ensamma och saknar många gånger ett aktivt stöd från chefer och ledning i linjeorganisationen. Det är en generell slutsats från liknande projekt. Nätverken är ändå viktiga för deltagarna – för reflektion, kollegialt stöd och analys. Deltagandet i nätverken kan höja självkänslan och stärka motivationen för de som arbetar med utveckling.

Vad kan man då dra för slutsatser om mottagligheten i organisationerna kopplat till lärandet i nätverken? Jo, att mottagligheten innebär ett stort problem för att lärandet i nätverken ska leda till långsiktiga effekter i verksamheten. Ett grundläggande problem är att utvecklingsfrågor sällan är prioriterade – varken på en strategisk nivå eller i linjeorganisationen. Ett exempel som nämndes var en sammanslagning av tre ortopedkliniker, och förväntningarna var då att förändringen skulle fungera från dag 1 utan några särskilda stödsatser. Det gjorde den naturligtvis inte, vilket ledde till stora problem för patienter och personal. Om förändringen i stället hade setts som en lär- och utvecklingsprocess, som hade fått kosta pengar och ta tid, så hade stora problem kunnat undvikas.

Nätverksdeltagarna försöker på olika sätt återkoppla erfarenheterna till den egna organisationen. Det sker genom dialog med kollegor, redovisning till chefer och inom ramen för det utvecklingsarbete som redan sker i organisationen. Men intervjuerna med nätverksdeltagarna visar att ansvaret för återkopplingen ligger hos dem själva. Det finns ingen direkt efterfrågan på vad de lärt sig och ingen systematik i återkopplingen. Det gör att praktisk erfarenhet och resultat från forskningen inte tas till vara. En slutsats är att en finansiär bör ställa tydligare krav om återkoppling i en utlysning.

”Det finns ingen vana att ta emot erfarenheter. Ansvaret ligger hos en själv. Det finns inga rutiner. Men man tar ju upp det i de arbetsgrupper och projekt man ingår i.” (Utvecklare)

En viktig slutsats för framtiden är därför att skapa en bättre beredskap för mottaglighet i samband med att nya nätverk bildas. Det kan innebära överenskommelser om ansvar, en tydlighet i rapportering och tillträde till olika utvecklingsfora. Finansiärer av ett utvecklingsarbete kan ställa tydligare krav i dessa avseenden, men formerna för mottaglighet måste kunna variera och bli en del av det gemensamma lärandet mellan och inom nätverken.

### Att organisera för hållbar utveckling

Det här temat bygger på ett försök att organisera för ett hållbart utvecklingsarbete med inslag av utbildning av coacher och chefer samt användning av kvalitetsregister.

Även i det här fallet handlar det om ett forskarstött nätverk där målgruppen är seniorcoacher. De som genomgått utbildning i coachning (totalt ett 80-tal) och ledarskap (ett 40-tal) inbjuds att delta i nätverksträffar för att ta del av forskning och för att utbyta erfarenheter. Cirka 25 personer deltog i genomsnitt på nätverksträffarna. Nätverket ska bidra till fortsatt kunskapsutveckling och erfarenhetsutbyte och på det sättet bidra till att stödja förbättringsarbete på de deltagande sjukhusen.

QRC (Kvalitetsregistercentrum) är den drivande, sammanhållande och samordnande intermediären i utvecklingsarbetet.<sup>2</sup> Sjukhusen finns huvudsakligen i Stockholmsregionen. Ambitionen har hela tiden varit att gå vidare med de olika delarna i utvecklingsarbetet för att göra det mer hållbart. Nya coacher och chefer utbildas och fler organisationer tillkommer, även utanför Stockholmsregionen.

Temat som presenterades på den nationella nätverksträffen handlade om hur man kan hantera en växande utvecklingsorganisation – med allt fler individer, organisationer och regioner inblandade. Förslaget är att skapa noder på olika sjukhus. Ansvaret för lärandet och samarbetet i nätverket ska ligga på noderna. QRC får en mer samordnande, men mindre drivande, roll i framtiden. En central uppgift för noderna är att sprida lärandet från nätverken i den egna organisationen. Ambitionen är att nätverket för seniorcoacher och chefer ska bli mer självgående. Den interna legitimiteten för nätverken kan bli starkare genom en tydligare förankring på respektive sjukhus, vilket också kan leda till att lärandet tar en tydligare utgångspunkt i lokala utvecklingsbehov.

---

<sup>2</sup> QRC arbetar på uppdrag av Stockholms läns landsting (SLL), Karolinska Institutet (KI) och Beslutsgruppen för Nationella kvalitetsregister. Forskarna som ansvarar för nätverket kommer både från QRC och KI.

En slutsats av diskussionen på den nationella nätverksträffen är vikten av ett externt stöd, framförallt för att kunna vidareutveckla arbetet och för att öka möjligheten till ett samarbete med forskare. En extern finansiering underlättar även möjligheten att utvärdera nätverksarbetet.

Flera av forskarna i de fem nätverken efterfrågar ett nationellt nätverk för utveckling och innovation. Idéer presenterades för att vidareutveckla det nationella nätverk som finns idag. Jämförelser gjordes med Lean Forum och Projektakademien som inspirerande modeller. Dessa nätverksorganisationer fungerar som stöd, skapar lärandearenor och är aktörer i den offentliga debatten.

På den nationella nätverksträffen diskuterades de erfarenheter och tankar som redovisats ovan. Många tyckte att den strategi som presenterades, där ambitionen är att skapa ett mer långsiktigt och hållbart utvecklingsarbete, var intressant. Det speciella med strategin är försöket att skapa en självgenererande utvecklingsprocess. I den ingår utbildning av nya coacher och chefer, och dessa ingår senare i det växande nätverket för seniorcoacher.

Man kan säga att nätverket för seniorcoacher fungerar som ett sorts alumninätverk, dvs. en grupp av intresserade tidigare ”studenter” fortsätter träffas för lära och dela med sig av erfarenheter och kunskaper. Kopplingen mellan chefer och coacher är central för att få saker att hända på sjukhusen. Tanken är att chefer ska arbeta mer strategiskt och coacher mer operativt i utvecklingsfrågor. Med noderna skapas en tydligare struktur och större delaktighet på sjukhusen och nya nätverk kan skapas efter hand. Analogin för att skapa en hållbar utveckling utgår från svampar som sprider sig via mycel – långsamt, men vitt förgrenat i olika riktningar. Utvecklingsarbetet ses som en sorts rörelse med en ständig uppskalning som mål – både av antalet individer och av organisationer. Nätverksformen är grundläggande i strategin och ett komplement till den traditionella hierarkin som inte riktigt passar för lärande och utveckling.

Kvalitetsregistren är viktiga inslag i strategin. De gör det möjligt att organisera ett evidensbaserat kvalitetsarbete. Kopplingen till en nationell satsning på detta område är intressant och ger legitimitet åt utvecklingsarbetet.

Vad visar intervjuerna med nätverksdeltagarna? Deltagarna är på det hela taget nöjda med innehåll och arbetsformer på nätverksmötena. Att det är ett stort bortfall ses inte som något egentligt problem. Deltagarna uppfattar att det finns en ambitiös strategi med olika delar i arbetet och att de hänger samman. Strategin uppfattas som intressant och trovärdig, men intervjuerna visar samtidigt på en rad problem med genomförandet. Stödet för vissa coacher brister från chefer och det saknas ofta tid för att uppgiften. Nätverket blir ett sätt att ändå upprätthålla intresse, kunskaper och kontakter.

”Nätverket skulle ha lyft mer om det funnits en commitment från ledningen.” (Utvecklare)

Ledningens passivitet i utvecklingsfrågor kom även fram i intervjuerna under detta tema, vilket är ett återkommande fenomen i flera av projekten. Rollen som seniorcoach är otydlig och innebär egentligen enbart ett erbjudande om att få delta i ett antal nätverksträffar. Arbetet med register upplevs som viktigt och användbart, men skillnaderna är stora när det gäller den praktiska användningen. Det avgörande är att det sker en snabb återkoppling från data i

kvalitetsregistren. Det är först då som registren blir levande dokument och kan bli en naturlig del i en lär- och utvecklingsprocess på sjukhusen.

### Att koppla samman den operativa och strategiska nivån

I de olika teman som redovisats och i intervjuer har en faktor för ett hållbart utvecklingsarbete betonats, nämligen vikten av att koppla samman den operativa och strategiska nivån. En avgörande svårighet gäller att involvera sjukhusledningen som aktiva ägare av utvecklingsarbetet. Detta tema bygger på ett försök som gjorts i ett av nätverken att skapa ett lärande mellan ledningen för fyra sjukhus och utvecklingsledning i de tre regioner som är kopplade till dem.

Det uttalade syftet med nätverksträffarna var att, från ledningens sida, bättre hantera de glapp som finns mellan operativa och strategiska nivåer. Deltagarna var sjukhuschefer, utvecklingschefer eller chefer i regionerna. Olika styrningspraktiker som observerats vid sjukhusen presenterades av forskarna och diskuterades i gruppen.

Fyra nätverksträffar var planerade med följande innehåll:

- Olika styrningsprinciper och hur dessa kunde variera mellan sjukhusen
- Styrningspraktiker och särskilt glappet mellan olika nivåer behandlades
- Styrning och uppföljning av nyckeltal i teori och praktik
- Vad innebär praktisknära ledningsfokus? Vilken roll har förändringsledare och operativa chefer när ledningen har svårt att avsätta tid för utvecklingsfrågor?

Två träffar genomfördes som planerat, men den tredje träffen ställdes in på grund av svårigheter att hitta en gemensam tid. I stället gjorde projektledningen en mittutvärdering för att följa upp motiv, hinder och förutsättningar. Avsikten var att göra nätverket mer relevant för deltagarna. Då tidsramen var knapp genomfördes istället träffar för utvecklingsansvariga och chefer på en mellannivå i organisationen samt stabsfunktioner.

Det fanns inslag i nätverket som fungerade väl. Ett sådant var ett gemensamt deltagande på en konferens. Man kan se det som att forskare och ledning gjorde något tillsammans för intresserade deltagare. Ledningen fick ”stå för sin egen bild” och forskarna kunde ge sin tolkning.

Nätverket fungerade alltså inte som det var tänkt. På den nationella träffen diskuterades en rad förklaringar till svårigheten att få ledningen att avsätta tid för ett gemensamt lärande. Forskargruppen hade följt sjukhusen under flera år och gett specifik återkoppling till vart och ett av sjukhusen. Nätverksträffarna skulle istället bygga på ett gemensamt sjukhus- och regionövergripande lärande. Deltagarna ville ha en tydligare styrning av arbetet i träffarna som hade dels en mer processinriktad, öppen karaktär dels hade en agenda med tydligt styrda inspel från forskare, praktiker och diskussionsfrågor. Specifik återkoppling med resultat från varje sjukhus efterfrågades särskilt från de sjukhus som hade mer uttalad önskan att lära och/eller mer lyckosamma utvecklingsprocesser.

Det finns inga lämpliga fora för sjukhuschefer att träffas i och diskutera liknande frågor tillsammans med forskare. Intervjuerna visade att det fanns ett uttalat intresse för att diskutera utvecklingsfrågor även med forskare. En sjukhusdirektör efterfrågade en sådan

"tankesmedja". Andra menade att om forskare bjöds in i redan befintliga nätverk hade denna form av lärande kunnat prioriteras bättre.

Ett grundläggande problem var att skapa ett lärande mellan ledningen i olika organisationer som hade bedrivit utvecklingsarbete utifrån olika logiker och principer. Ledningen var ovan att den egna organisationen blev granskad och jämförd utifrån ett kritiskt och teoretiskt perspektiv på olika styrlogiker. För vissa upplevdes det kanske hotfullt eller obekvämt att forskarna hade flerårig kunskap om den egna organisationen. En central fråga är vad ledningen hade att vinna för egen del på deltagandet i nätverket. Andra sjukhusledningar menade att de lärt om hur de kunde utveckla sina egna styrlogiker genom att förstå variationen mellan sjukhusen.

En alternativ tolkning är att ledningen inte kände sig hotad av forskarna, utan mer av varandra. Man är inte vana att presentera problem och svårigheter för utomstående kolleger eller för regionledning. Innovation och lärande förutsätter tillit och öppenhet, medan en rädsla att framstå som misslyckad skapar en rädsla som motverkar lärandet. Man vill framstå i en god dager gentemot kolleger. Ambitionen att koppla samman sjukhus och den regionala nivån kan ha förstärkt en sådan rädsla att visa på problem och svårigheter i den egna organisationen, särskilt då det finns hot om ökade kostnadsbesparingar och i vissa fall nedläggningar av sjukhus.

Skillnader i storlek och komplexitet mellan sjukhusen kan också ha uppfattats som ett hinder för lärandet mellan sjukhusen

Projektledningen menar att det krävs ett stort processkunnande för att organisera lärprocesser, särskilt mellan ledningsgrupper som inte redan känner varandra. ”Ett år är för kort tid att skapa ett sådant nätverk.”

De tre sjukhuschefer som intervjuades kunde, trots allt, tänka sig att ingå i ett liknande nätverk i framtiden. De såg värdet i att lära av andra under öppna former.

”Det är en bra idé att få träffa andra i samma situation, gärna från andra landsting. Då blir det lättare att vara öppna mot varandra.”

De vill ha mer strukturerade och förberedda möten som mer direkt är till nytta i den egna verksamheten.

”Vi behöver inte ha någon längre introduktion, utan direkt gå på frågor som är aktuella.”

Forskningen kan vara ett viktigt stöd och den sker i interaktiva former och utgår från praktiken.

”Det är viktigt med forskning. Den ger ju struktur och sammanhang, men den måste knyta an till det vi gör. Vi orkar inte ta oss igenom för mycket teori och hoppas att det ska vara till nytta.”

I samtalen med sjukhuscheferna framkom att de gärna vill ha med forskare i nätverket som hade möjligheter att göra nedslag och följa upp utvecklingsarbete.

”Det ger ju oss en evidens att vi är på rätt väg.”

Man såg också en fördel med att ingå i nationella projekt, typ det som Vinnova finansierat.

”Då kan man få en utblick och kanske kontakter uppåt. Det finns inga fora för oss idag som har fokus på utveckling och lärande.”

En rad förslag och frågor togs upp på den nationella nätverksträffen om hur svårigheterna att involvera ledningen kunde hanteras. Borde man ha gjort ett noggrannare urval av deltagare, där alla var intresserade av att lära av varandra? Borde man ha involverat andra aktörer från den regionala nivån? Kunde man ha utgått från fora som redan fanns och fått tillträde där? Kunde ersättare till eller ombud för ledningen ha utsetts när den inte kunde delta på en träff? Förutsättningen är då att dessa personer har access till ledningen och kan återrapportera vad som framkommit på nätverksmötena. Samtidigt blir påverkan indirekt och inte lika tydlig. Är det självklart att ledningen måste involveras aktivt i utvecklingsarbetet? Blir det mer en symbolfråga, när det egentligen är viktiga att ha med personer på en lägre nivå som har mer tid för att arbeta med utveckling. Andra menade att ledningens roll är viktig eftersom den bereder marken för utveckling.

Det är svårt att peka på några enkla lösningar när det gäller att länka samman organisatoriska nivåer. Svaren perkar i olika riktningar, men några saker framträder mer tydligt. Analysen av detta tema visar återigen på betydelsen av tillit i utvecklingsarbete och i nätverk. Tillit skapar förtroende och en öppenhet för att lära av misslyckanden. Detta blir särskilt viktigt i lärandet mellan olika organisationer.

En avgörande utmaning att få den strategiska nivån att arbeta med sitt eget lärande. Det är en fråga som vi återkommer till i denna rapport.

### Att gå från isolerade öar till helheter

Det fanns ytterligare ett nätverk som försökte involvera högre ledningsnivåer i nätverksarbetet och som också lyckades med detta. I detta avsnitt ska vi försöka förstå hur man gick tillväga och vad man kan lära av det. I föregående avsnitt handlade det om sjukhusledning, men i detta nätverk kom deltagarna från olika strategiska nivåer (inklusive landstingsledningen) inom två landsting.

Syftet med nätverket var att öka helhetssynen och helhetsgreppet på utvecklingsarbete inom landstinget och att lära av arbetet i de två organisationerna. I båda landstingen jobbade man med lokala träffar och eget arbete mellan nätverksträffarna. I det ena landstinget valde man att arbeta med två områden: 1) en översyn över landstingets strategier och att utveckla strategier och handlingsplaner så att de mer kom till användning eller kunde fasas ut; 2) hur man bättre kunde få fungerande behandlingslinjer och vårdprocesser.



I det andra landstinget arbetade man också med organisationens övergripande strategier och hur man kunde jobba vidare med den egna utvecklingsstrukturen med fokus på aktuell inriktning, dvs. att skapa värde för patienterna – värdebaserad vård eller närvård. Det fanns även andra skillnader mellan landstingen. I det ena fallet tillsattes en intern koordinator, som förberedde och följde upp nätverksmötena och de åtaganden som hade gjorts där.

Fem nätverksträffar genomfördes med relativt högt deltagande. Forskare från tre olika miljöer var ansvariga för att leda nätverket. På det avslutande mötet uttryckte en stark vilja att fortsätta ett arbete i nätverksform med forskarstöd.

Hur kan man förklara att nätverket lyckades involvera ledningsnivån i nätverksarbetet och få den att avsätta tid för möten och uppföljning? Av intervjuerna med deltagarna och diskussionen med forskningsledarna från de olika nätverken framkom följande förklaringar:

1. Nätverket ansågs fylla viktiga behov som var aktuella och angelägna i de två landstingen. I det ena fallet handlade det om att det saknades en helhetssyn och att utvecklingsarbetet därför uppfattades som splittrat och kortsiktigt. I det andra fallet var frågan om att decentralisera vården prioriterad. En rad erfarenheter hade gjorts i olika försök som behövde analyseras.

”Vi hade en massa strategier, men ingen överblick. Vi behövde fokusera och göra verkstad av alla målsättningar och strategier. Genom att vi i ledningen var med så fick en möjlighet att komma överens om vad som var viktigt.”

”Vi hade jobbat länge med närvård, men på lite olika sätt i landstinget. Vi behövde samla upp och lära av det vi gjort.”

2. I båda landstingen hade det förts en diskussion om att skapa av en storregion (fyra landsting). Samarbetet mellan de två landstingen blev nu en test på hur man kunde jobba med utveckling över landstingsgränserna.

”Vi hade aldrig jobbat mellan landstingen på det sättet. Syftet var att skapa ett lärande i mer informella former.”

3. Det fanns en vana att arbeta med forskarna i tidigare FoU-projekt. Forskarna uppfattades som stöd för lärandet och som kritiska observatörer.

”Vi kände forskarna och visste att de var vana att jobba nära verksamheten. Det är alltid bra att få inspel och ifrågasättanden utifrån.”

Det var inte oproblematiskt att få med landstingsledningen. Från början fanns en tveksamhet från ledningen att binda upp sig i ett antal nätverksmöten som inte hade ett tydligt fokus. Det var kort om tid för förankring och planering i samband med utlysningen. Lösningen var att ha en mer öppen ansats som konkretiserades efter hand.

”Vi i ledningen är ovana att gå in i samarbeten när det inte är tydligt vad som ska göras och Berör en viktig fråga. Hur mycket ska innehållet styras, hur ska det styras och vem ska styra.” Citatet speglar en motsättning mellan det öppna och det styrda. Kanske är svårigheterna med ett mer öppet innehåll större på högre ledningsnivåer (jfr kapitel 6).

Det fanns en tydlig skillnad mellan hur de två landstingen arbetade mellan träffarna. Båda landstingen hade uppgifter och inplanerade träffar mellan nätverksmötena. I det ena landstingen fanns det en koordinator som gjorde för- och efterarbetet – ordnade möten, gjorde dokumentation och hade kontakter med forskarna. Det visade sig vara en bra lösning för att skapa framdrift och struktur i det lokala arbetet.

”Det lärde vi oss av det landstinget, det är en stor fördel att ha någon som håller ihop arbetet mellan träffarna. Det bör vi också ha om vi ska fortsätta arbeta i nätverk.”

Vilka konkreta resultat kan man se av nätverkens arbete? Det är inte så lätt att direkt peka på resultat i verksamheten, men alla som intervjuats menar att lärandet i nätverken på olika sätt har bidragit till en mer hållbar utveckling. Det kan gälla hur man organiserar utveckling, lär av gjorda erfarenheter och samarbetar med forskare.

”Vi har börjat se möjligheterna med nätverk som en strategi för utveckling i landstinget. Erfarenheterna från nätverket är goda och vi kan säkert komma längre nästa gång.”

”När den nya regionen ska bildas kan vi lära mycket av det vi gjort i nätverket. Det gäller att få till ett lärande mellan alla landsting i den nya regionen. Forskningen kan vara ett stöd och skapa en öppenhet och nyfikenhet.” (Landstingsledningen)

I intervjuerna framkom en tydlig önskan om att fortsätta arbeta med utveckling i nätverksform och över landstingsgränserna. En ansökan är inlämnad om ett nytt FoU-projekt i linje med det tidigare och ytterligare en nätverksträff är inplanerad för att diskutera andra möjligheter till samverkan.

Vad kan man i det arbetet ta med sig från det tidigare nätverket? Intervjuerna visar på att det finns förbättringsmöjligheter, bl.a. i följande avseenden:

1. Stärk ägarskapet i hela landstingsledningen, framförallt när det gäller de resultat som kommer fram i nätverken. Resultaten måste tas om hand och bli en del i utvecklingen av verksamheterna. Trots att en stor del av landstingsledningen var med på nätverksträffarna kunde den ha svårt att förmedla de erfarenheter som gjorts i nätverket. Om forskare är med vid återkopplingen i hemorganisationen kan påverkan bli starkare.
2. Stärk forskningen. Se till att det finns tid för datainsamling, lokala träffar och möten med landstingsledningen.
3. Organisera arbetet mellan träffarna tydligare och se till att det blir mer förpliktigande.
4. Vidga det regionala perspektivet till att göra nedslag i fler landsting samt nationellt och på internationell nivå.

## Avslutande kommentarer

I denna avslutande del presenteras några viktiga slutsatser från analysen som gjorts ovan.

Hälso- och sjukvården är satt under stor press. Ökande krav från olika håll och en pressad ekonomi förutsätter en samtidig satsning på effektivisering och innovation. Ett omfattande

utvecklingsarbete pågår på olika håll i landet och intressanta resultat uppnås. Svårigheten är att göra resultaten hållbara, dvs. att skapa långsiktiga effekter i verksamheten och på en organisatorisk nivå.

Vinnovas satsning på nätverk har varit framgångsrik i flera avseenden. Den har visat hur man med relativt små insatser kunnat organisera ett lärande mellan olika organisationer med stöd av interaktiva forskarmiljöer.

Effekter kan tydligt utläsas på en individuell nivå. Deltagarna har fått ökade kunskaper, en vidgad förståelse och stöd i det egna utvecklingsarbetet. Kompetensen att leda innovations-, utvecklings- och förbättringsarbete har ökat hos en klar majoritet av deltagarna. Analysen visar att det behövs nätverk för verksamhetsutvecklare på samma sätt som det finns nätverk för medicinska specialister av olika slag. Lärande nätverk kan komma att utgöra ett embryo för professionalisering av rollen som verksamhetsutvecklare. Det ger deltagarna en ökad säkerhet och kompetens i det svåra arbetet med att stödja utvecklingsarbete i en sjukvårdsorganisation med hög komplexitet. Men samtidigt får man vara observant på riskerna med en professionalisering, dvs. gruppen utvecklar egna intressen och att den hamnar vid sidan av linjen.

Hållbarhet är en viktig målsättning i flera utvecklingsarbeten. Frågan är vad som ska vara hållbart över tid. Är det individerna som deltagit och deras professionalisering, metoderna/verktygen, nätverken, noderna i nätverken eller utvecklingsprocessen? Våra data är osäkra när det gäller hur lärandet i nätverken har påverkat på en organisatorisk nivå. Idén att ”lära borta och göra hemma” fungerar sällan linjärt och direkt; snarast gäller det omvända – ”att göra hemma och reflektera borta”. Deltagarna var samtliga involverade i ett utvecklingsarbete på hemmaplan, och de behövde få distans till detta och reflektera över det genom inspel från kolleger och forskare i nätverket. På det sättet kunde det egna utvecklingsarbetet bli mer medvetet och genomtänkt och därmed bli mer hållbart. Forskarna i de fem nätverken har var för sig och tillsammans analyserat förutsättningar och drivkrafter för ett hållbart utvecklingsarbete i sjukvården. Analysen presenteras i kapitel 2–6. Den visar på följande:

- Att sjukvården är en komplex organisation där olika intressen måste balanseras; ett samarbete med forskare gör det lättare att driva utvecklingsprocesser som bygger på lärande och där långsiktiga effekter är i fokus
- För att nätverk ska leda till effekter måste det finnas en mottaglighet i organisationen – på olika nivåer
- Nätverk och projekt räcker inte för att skapa en hållbarhet i utvecklingsarbetet. Det kräver en organisation där utbildning av coacher och chefer fångas upp och ges stöd genom noder på olika sjukhus
- Att förena den strategiska och operativa nivån är avgörande för att skapa långsiktiga effekter, och svårigheten är framförallt att få ledningen intresserad av och beredd att avsätta tid för utvecklingsarbetet
- Att gå från isolerade öar till helheter är en annan utmaning. Ett samarbete över landstingsgränserna med stöd av forskning kan vara ett stöd i det sammanhanget.

En annan viktig slutsats är att nätverken kräver en kvalificerad *ledning* som kan förbereda, ordna möten med rätt innehåll, skapa delaktighet, följa upp och utveckla mötesformer. Allt detta tar tid och det förutsätter att det finns en finansiering – från de deltagande organisationernas sida eller från någon extern finansiär. Men det räcker inte med ledning, utan det krävs en *organisering* av nätverken – i form av koordination, stöd, samordning, val av deltagare, återkoppling till berörda organisationer, kontakter utåt och uppåt. Organisering förutsätter att det finns en intermediär funktion som stödjer lärande mellan organisationer. Styrkan i de nätverk som studerats har varit att det funnits kvalificerade forskarmiljöer som fungerat som intermediärer redan tidigare gentemot sjukvården. Det har funnits upparbetade samarbetsrelationer mellan akademien och sjukvården vilket utgjort förutsättningar för tillit och öppenhet i de fem nätverken. Forskarmiljöerna kunde rekrytera deltagare snabbt och träffar kunde planeras och genomföras med kort varsel. Intermediären kan ha olika funktioner – som mötesplats, mäklare och motor; alltså från en mer passiv till en mer aktiv funktion. De intermediärer som lett nätverken har haft samtliga dessa roller i tidigare samarbeten med sjukvårdens organisationer.

En annan fråga är hur en eventuell framtida satsning inom sjukvården ska utformas från en nationell finansiärs sida. Nätverk ska ses som ett viktigt inslag i en sådan satsning, där forskare och deltagare lär tillsammans baserat på konkreta utvecklingsarbeten i de deltagande organisationerna. Kraven på en kompetent ledning och en organisering av en intermediär kvarstår. Utvecklingsinriktade forskarmiljöer kan fylla denna funktion, men ett problem är att det kanske inte finns så många sådana starka forskarmiljöer att välja mellan. Ytterligare ett par sådana miljöer är lätta att urskilja. En samverkan mellan dessa miljöer skulle skapa en plattform för ett nationellt innovationssystem inom hälso- och sjukvården. Vinnovas satsning på nätverk har skapat ett embryo till en sådan samverkan mellan olika forskarmiljöer på nationell nivå. Det är viktigt att värna om framtida satsningar – både när det gäller kvalificerad utbildning och forskning – för att upprätthålla innovationsförmågan i sjukvården.

En viktig slutsats som kan dras av Vinnovas satsning är att det bör finnas former för ett mer vertikalt lärande där även ledning och politiker involveras i nätverken. I ett av nätverken har det funnits en sådan vertikal sammansättning, vilket har gjort arbetet där mer strategiskt och långsiktigt. Men på det hela taget har ägarskapet för nätverkens arbete varit svagt. Det har gjort att resultaten av lärandet i nätverken sällan har tagits om hand och kommit till nytta i verksamheten. Arbetet i nätverket och återkopplingen från utvärdering kan kanske leda till att värdet av ett aktivt ägarskap klargörs i framtida satsningar. I en eventuell framtida satsning på nätverk så bör ägarskapet stärkas (både bland ledning och politiker), en återkoppling till organisationerna garanteras, insatser mellan nätverksträffarna organiseras, uppföljningen bli tydligare och forskarstödet på hemmaplan förstärkas. Lyckas man med detta kan nätverk bli ett kraftfullt instrument för att klara de utmaningar som sjukvården står inför. En extern finansiär kan ha en viktig roll för att stärka ägarskapet över utvecklings- och innovationsprocesser genom att skapa en synlighet åt satsningarna.

En viktig erfarenhet från denna satsning är att ägarskapet på en nationell nivå måste bli starkare. En naturlig ägare är SKL som kan ta hand om projektresultat på olika sätt – i befintliga nätverk, i chefsutbildningar, i strategiska diskussioner och i den offentliga debatten. Kontakter finns mellan Vinnova och SKL, men de behöver fördjupas och rollerna klargöras i en eventuell framtida satsning.

Forskarstödda nätverk av det här slaget kan ge tillgång till omfattande kunskaper om hur ett komplext och mångdimensionellt utvecklingsarbete kan organiseras. Nätverken kan ses som exempel på öppna innovationssystem (Lakemond & Tell 2016). I intervjuerna och på nätverksmötena har en mängd erfarenheter av intressanta utvecklingsprojekt redovisats och diskuterats. Det kunde gälla ett nytt system för ronden, försök med patientinvolvering och brukarrevisioner, uppsökande verksamhet bland invandrarkvinnor, utveckling av register och dokumentation, försök med närvård och e-hälsa, decentralisering av akutvård, nya samverkansformer med primärvård och kommuner..

Den omfattande kunskap om utvecklingsarbete som genererats inom nätverken och mellan nätverken är kanske det viktigaste resultatet av Vinnovas satsning. Det är en viktig lärdom för framtiden. Genom att samla och systematisera lokala erfarenheter via nätverk kan beslutsfattare på en regional och central nivå få underlag för centrala beslut och åtgärder. Ansvariga kan få kunskap om vilka strategier som fungerar och vad de innebär för personal och patienter. En hållbar utveckling av sjukvården förutsätter ett samspel mellan en lokal, regional och nationella nivå. Lärande nätverk kan på det sättet komma att utgöra delar i ett nationellt innovationssystem för hälso- och sjukvården. Det handlar då om sociala och organisatoriska innovationer på alla nivåer i verksamheten, inte minst i styrningen av den; en styrning som kan kombinera olika behov och intressen. Det vi inte vet är hur denna kunskap har tagits om hand och spridits. I framtida satsningar borde former för spridning och nyttiggörande av lärdomar från projekt uppmärksammas och stödjas.

Arbetet med att utveckla sjukvården måste fortsätta – i olika former, innehåll, samverkansaktörer och finansiärer. Det pågår olika satsningar. Som exempel kan nämnas Stockholms läns landstings projekt för ökad kompetens i e-hälsa; finansiering sker via Europeiska Socialfonden (ESF). Projektet har byggt upp en nätverksmetod som bygger på att processhandledare tillsammans med ett stort antal utvecklingsledare utvecklar ett koncept och fortbildar drygt 20 000 medarbetare genom arbetsplatslärande. Genom att använda interna resurser samt delaktighet genom nätverksmetoden blir projektet mycket kostnadseffektivt.

Vi inledde med att referera till slutbetänkandet i den statliga offentliga utredning som pekar på *vad* som måste göras för att sjukvården ska klara uppgiften att både öka kvaliteten och effektiviteten (SOU 2016:2). Den här omfattande utredningen ger dock inte svar på frågan *hur* det ska gå till, och det är kanske inte möjligt att göra på ett enkelt sätt. Det finns inga nationella lösningar som på ett likformigt sätt kan lösa frågan om hur utveckling, innovation och förbättring kan gå till. Det är ett mödosamt arbete, men grunderna i detta arbete handlar om att driva utvecklingsprocesser och att lära av dem – att pröva, experimentera, utvärdera., reflektera, pröva på nytt. Det kräver både ett enskilt och ett kollektivt lärande där individer från olika organisationer lär och utvecklar tillsammans. Vinnovas nätverk visar hur ett sådant lärande kan organiseras med stöd av starka forskarmiljöer som arbetar interaktivt. Erfarenheterna från satsning blir därför ett viktigt inspel i debatten och komplement till den offentliga utredningen om sjukvården.

## Referenser

Axelsson, Björn (1996): *Kompetens för konkurrenskraft – källor, drivkrafter och metoder för kompetensutveckling i företag*. Stockholm: SNS förlag.

Gustavsen, Björn & Hofmaier, Bernd (1997): *Nätverk som utvecklingsstrategi*. Stockholm: SNS förlag.

Holmquist, Mats (2010): *Lärande nätverk – en social oas i utvecklingsprocessen*. Akad. avh. Luleå universitet.

Lakemond, Nicolette & Tell, Fredrik (red.; 2016) *Öppen innovation – i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

SOU 2016:2. *Effektiv vård*. Slutbetänkande.

Svensson, L Jakobsson, E & Åberg, C (2001): *Utvecklingskraften i nätverk. Om lärande mellan företag*. Stockholm: Santérus förlag.

Svensson, Lennart & Nilsson, Barbro (eds; 2008): *Partnership*. Stockholm: Santérus International.

Svensson, L. & Nilsson, B. (eds; 2008): *Partnership*. Stockholm: Santérus International.

## 2 Samarbetsforskning kring innovation och förnyelse i vården

Patrik Alexandersson, Thomas Andersson, Sofia Börjesson, Andreas Hellström

Hela vårdsektorn ställs inför stora utmaningar med grund i ett ökat vårdbehov parallellt med resursknapphet. Krav på en ökad resurseffektivitet i vården tillsammans med nya mer aktiva roller för patienter ställer krav på vården att tänka nytt. Försök att utveckla vården med hjälp av olika kvalitetsmodeller med ursprung från den tillverkande industrin har lett till blandade resultat (Hellström *et al.*, 2010), vilket leder till slutsatsen att det kanske inte är modellerna i sig som gör skillnad? Det som verkligen gör skillnad kanske handlar om någonting annat? Det kanske krävs ett utvecklat förhållningssätt kring innovation och förnyelse i vården som tar hänsyn till vårdens komplexitet? Och detta kanske är någonting som behöver utvecklas tillsammans med forskningen? Med dessa funderingar som grund har vi påbörjat ett samarbetsprojekt mellan ett antal forskare och vårdorganisationer, i syfte att tillsammans utforska hur vårdverksamheternas innovationsförmåga kan stärkas. Vi har då tagit särskild hänsyn till den komplexitet som finns i vårdorganisationer, och som dessutom blir ännu större i mötet med patienter med komplexa vårdbehov. Vi inleder med att beskriva grunden för vårdens komplexitet, följt av en beskrivning av samarbetsforskning och därefter hur vårt eget första steg i denna samarbetsforskning har organiserats. Vi avslutar med ett antal mer generella lärpoänger.

### Vårdens komplexitet

Något som försvårar arbete med innovation och förnyelse i vården är komplexiteten i verksamheten. Komplexiteten skapas framförallt av att det finns flera inneboende logiker som i det enskilda fallet kan vara direkt konkurrerande. Det gör att det aldrig finns någon ”bästa lösning” utan det finns ett antal strukturella dilemman som gör att varje beslut i princip handlar om att balansera olika logiker snarare än att finna den optimala lösningen (Andersson, 2013). Lägga därtill patienter med komplexa vårdbehov så blir situationen ännu mer komplex. Konkurrerande logiker finns i alla verksamheter, men de flesta verksamheter har en tydligt övergripande logik, till exempel i näringslivet är en affärslogik överordnad. Det som skiljer den offentliga vården från andra verksamheter är att de olika logikerna i verksamheten är mer jämnstarka och svagt integrerande.

Glouberman och Mintzberg (2001) beskriver vårdens komplexitet som att verksamheten består av fyra dåligt synkroniserade världar: medicin, omvårdnad, management och politik<sup>3</sup>. De fyra logikerna representeras i tur och ordning av läkare, sjuksköterskor, chefer respektive politiker. Läkalogiken handlar om medicinska beslut baserade på expertkunskap. Expertkravet gör att läkarkåren generellt präglas av en stark specialisering. Traditionellt har det varit läkarna som har styrt vården och läkalogiken är stark fortfarande i dag. Kompetenta läkare är a och o för ett sjukhus eller annan vårdorganisation. Utifrån en läkalogik handlar patientfokus framförallt om det enskilda patientmötet, och att göra en intervention i syfte att bota/behandla patienten. Även sjuksköterskelogiken värnar framför allt det enskilda patientmötet, men här handlar det om omvårdnad snarare än att rent medicinskt bota. Det finns en tydlig informell hierarki mellan läkare och sjuksköterskor, där sjuksköterskorna är

---

<sup>3</sup> På engelska blir detta 4 C: Cure, Care, Control och Community.

underordnade läkarna när det gäller tolkningsföreträde och beslutsmakt. Managementlogiken handlar i huvudsak om att använda de begränsade resurserna på ett så effektivt sätt som möjligt, men jämfört med andra typer av organisationer har cheferna mindre inflytande över sina medarbetare. Mycket på grund av att medarbetarna är starkare kopplade till sina professioner och att dessa logiker snarare än chefers styrning påverkar vad de gör och hur de utför sitt arbete (Andersson, 2013). Utifrån en managementlogik handlar patientfokus snarare om patientkollektivet än om enskilda patienter. Cheferna ska använda resurserna för att balansera och tillgodose hela patientkollektivets behov. Politikerlogiken handlar om att se till allmänhetens intresse, vilket också kan innebära en flyktighet i idéer och styrning beroende på opinionen och vilka frågor som är aktuella just nu. En politikerlogik med sin anpassningsförmåga beroende på påtryckningar är alltså i princip motsatsen mot en läkares naturvetenskapliga förhållningssätt med evidensbaserade metoder och krav på vetenskaplighet som grund för behandling. Enligt en politikerlogik blir ofta ett patientfokus översatt i frågor som väntetider, vårdköer, geografisk placering av sjukhus och annat som man bedömer vara i allmänhetens intresse. Politikerna styr genom att sätta mål för verksamheten som sedan cheferna enligt en managementlogik blir satta att styra mot.

Det är lätt att förstå att en vårdverksamhet blir komplex när den består av så fundamentalt olika logiker och egentligen olika världar. Det här ställer till det särskilt i arbetet med innovation och förnyelse av vården, eftersom det inte ens är enkelt att säga vad som är en förbättring inom vården. Något som är en förbättring utifrån en logik kan nämligen innebära en försämring utifrån en eller flera övriga logiker. Det är därför viktigt att ta ett helhetsperspektiv på innovation och förnyelse där hänsyn tas till samtliga perspektiv, eftersom samtliga logiker behövs och samtliga tar ett patientperspektiv, men att det sker på olika sätt. En acceptans och förståelse för varandras olika logiker och olika bidrag till verksamheten är alltså ett viktigt första steg till att hantera komplexiteten. Totalt sett innebär det att läkarlogikens dominans har utmanats, övriga logiker har blivit starkare och mer inflytelserika, och därmed har helheten blivit betydligt mer komplex. Ju mer komplexa och komplicerade organisationerna är, desto mer tenderar det att vara kultur och identitet som styr handlingar snarare än den formella organisationsstrukturen. En tydlig och starkt styrande struktur hör framför allt till en organisation som präglas av enkelhet och förutsägbarhet. Strukturen som styrning ligger framför allt nära managementlogiken, men är tämligen främmande och svag i övriga logiker, särskilt i läkarlogiken (Andersson & Liff, 2012). För att förstå förutsättningarna för förändring inom vården behöver vi alltså kunna förstå och beskriva vårdens samtliga fyra logiker/världar. Förbättringsarbete som rör andra områden än medicinsk utveckling kopplas ofta främst till managementlogiken, vilket tenderar att ge ett alltför starkt fokus på struktur som styrande för beteendet i organisationer. Detta behöver alltså kompletteras med det som styr övriga logiker.

### Samarbetsforskning

Samarbetsforskning (eller collaborative research) definieras som en aktionsinriktad forskningsansats med det uttryckliga syftet att både generera vetenskaplig kunskap och att bidra till förändring i studerade organisationer (se t ex Adler *et al.* 2004; Löwstedt & Stjernberg 2006; Shani *et al.* 2008; Börjesson, 2011). Avsikten är att utveckla teori och principiell förståelse, inte att testa teori, och i kontrast till vissa andra aktionsinriktade forskningsansatser är samarbetsforskning inte primärt inriktad på att lösa befintliga problem.



Snarare är fokus på att tillsammans med praktiker söka ny kunskap. Samarbetsforskning är särskilt lämpligt när fenomenet man studerar är komplext och det finns lite kunskap om det och det samtidigt finns ett behov av att utveckla 'organization practice' (förnyelse, förändring).

Tre komponenter kan urskiljas ur definitionen ovan:

Först och främst utgör det *långsiktiga partnerskapet* mellan forskare och praktiker en viktig förutsättning för att utveckla ny kunskap. Partnerskap skall här tolkas som ett långsiktigt samarbete. Det långsiktiga samarbetet bygger – och förutsätter – ömsesidigt förtroende och ömsesidig respekt vilket kan vara av särskild betydelse då kunskapsutvecklingen har känsliga och/eller strategiska områden i fokus vilket också förutsätter att det är ett uppriktigt samtal och reflekterande som äger rum. Härigenom utvecklas också det gemensamma språket, dvs en begreppsapparat om de fenomen man arbetar med och som också utgör en viktig del i teoribildningen (Börjesson & Elmquist, 2011).

Ett andra typiskt särtecken är den *framväxande karaktären på forskningen* där de forskningsproblem som adresseras inte är formulerade på förhand, vare sig av forskarna eller av praktikerna, utan växer fram. Forskningen drivs framåt av sk intermediära teorier (Adler & Shani 2001) som skapas av sk co-creation, dvs etablerade teorier (established theories) och etablerade praktiker (established practices in use) tillsammans utgör grunden för att skapa ny kunskap (Starkey & Madan, 2001). Det är alltså en kombination av ett akademiskt sätt att beskriva problemet och praktikers sätt att både uttrycka och utöva sina praktiker som utgör grunden för kunskapsbildningen.

Det tredje typiska för samarbetsforskning är *skapandet av handlingsbar kunskap* (actionable knowledge) (se text Adler & Shani, 2001). Handlingsbar kunskap är sådan kunskap som kan ligga till grund för förändring och agerande i organisationer och som samtidigt kan utgöra utgångspunkten för att generera teori. Den här delen understryker betydelsen av att såväl forskningsfokus som den kunskap som produceras är relevant för dem som berörs – både praktiker och forskare.

Sammanfattningsvis kan man säga att:

- Forskningen handlar alltid om dubbla målsättningar: att lösa ett praktiskt problem (utmaning) och att bidra till vetenskapssamhället.
- Forskningen handlar alltid om att skapa bestående lärande i den studerade organisationen
- Berör ofta förändring
- Framväxande forskningsprocess – ej fördefinierade frågor
- Långsiktigt samarbete – longitudinell forskning
- Förutsätter en förförståelse för (i vårt fall) den organisatoriska kontexten (mer än bara den enskilda organisationen betingelserna för verksamheten)

## Samarbetsforskning kring innovation och förnyelse i vården – en första fas

Det aktuella projektet ska ses som ett första steg i samarbetsforskning kring innovation och förnyelse i vården. I princip blir första steget lite närmare utbildningskopplad som handlar om att etablera partnerskap, och då framförallt utveckla ett gemensamt språk, utveckla ömsesidigt förtroende och vilja till genuint lärande. Det handlar också om att utforska kring vad och med vilka aktörer det finns ömsesidig vilja att gå vidare med och utveckla ett långsiktigt samarbetsforskningsprojekt. Med andra ord utgör inte de aktuella aktiviteter något komplett samarbetsforskningsprojekt, men däremot en viktig första fas i en process att etablera ett sådant med någon eller några av de medverkande aktörerna. Med utgångspunkt i vårdens komplexitet har vi designat denna första fas som ett lärnätverk tillsammans med aktörer med önskan till lärande och samskapande av kunskap.

### Det västsvenska nätverkets inriktning

Lärnätverket har designats tillsammans med och för olika sjukvårdsorganisationer i Västra Götalandsregionen och region Halland. Gemensam nämnare är att alla på ett eller annat sätt bedriver, eller stöttar, vård av patienter med komplexa vårdbehov. Med komplexa vårdbehov syftar vi i detta fall på vård som inte främst kan bedrivas eller beskrivas i termer av processlogik. Med andra ord ligger nätverksmedlemmarnas innovationsansatser och fokus på vårdformer som är svåra att enkelt kartlägga, göra tydliga beskrivningar av och överföra till andra vårdaktörer.

Centralt i konstruktionen av nätverket har varit ett samarbete med CHI där vi har identifierat de verksamheter som av olika anledningar har visat sig lämpliga för denna form av utvecklingsinsats – bland annat det komplexa vårdbehovet men också ett tydligt innovationsklimat och en uttalad vilja och förmåga att lära av andra. Av betydelse har varit att säkerställa en god spridning av aktörer med tanken att en för djup förståelse av varandras problem och förutsättningar skulle hindra en öppen dialog och vilja att lära av varandra.

### Nätverkets design och genomförande

Som övriga nätverk inom satsningen och i enlighet med utlysningen kommer vi att genomföra fem träffar. Fyra är redan genomförda och förutom det första och andra tillfället är dessa konstruerade som lunch-till-lunch-arrangemang. Tidigare erfarenheter från kurser för yrkesverksamma har visat att genom skapa möjligheter till (spontan och självorganiserande) reflektion i direkt anslutning till utbildningsinslag så accelererar möjligheterna till lärande.

Första nätverkstillfället handlade om att förstå varför och hur ett forskarstött lärandenätverk kan bedrivas. Inriktningen att skapa ett förtroende för varandra i gruppen samt att kartlägga vilka behov nätverket ska täcka. Andra, tredje och fjärde träffen har mer handlat om hur vi får Innovation att ske. Vilket ledar- och medarbetarskap krävs? Hur kan vi arbeta och tänka kreativt? Hur realiserar vi våra spännande idéer? För forskarnätverket har dessa delar följt en tydlig logik där de inledande passen handlade om att förstå organisatoriska sammanhang, därefter följde innovationsbegreppet och Design Thinking som idégenereringsprocess för tjänsteutveckling och avslutningsvis realisering med fokus på nätverk som katalysator för detta. Vid det återstående sista tillfället kommer vi att återkoppla till nätverkets inledande tankar och täcka de ämnen som inte har berörts under resans gång.

Av betydelse för nätverkets energi har varit externa intressenters och engagemang för arbetet. Detta har manifesterats främst genom den följeforskning som är genomförd men även via kandidatarbete genomfört av studenter från Industriell ekonomi på Chalmers högskola. Både forskare och studenter har bidragit till att deltagarna har tvingats reflektera över sina egna innovationsinsatser och vad som driver dessa samt hur nätverk eventuellt kan bidra till spridning av innovationer. Resonemangen, menar vi, kan hjälpa deltagarna att vara väl rustade för egna konstruktioner av lärnätverk inom och mellan organisationer.

### Lärandeprocessen

Mellan tillfällena har deltagarna fått uppgifter att reflektera över och ibland att skriva om kring egna upplevelser. Detta har sedan diskuterat i grupp vid kommande tillfällen och vi anser detta har bidragit till att vi har nått nya kunskapslägen inför varje tillfälle. Vi har varit tydliga med att betona vikten av innovationsförmåga under våra nätverksträffar. Upplevelsen är att resonemanget har bidragit till nya insikter även för dessa organisationer som med fog kan anse sig vara innovationsförebilder. Det finns alltid anledning att fortsatt stärka kapaciteten till att anpassa sin verksamhet utefter nya vårdbehov, särskilt i en allt snabbare föränderlig värld – även inom sjukvårdssektorn.

### Reflektioner

Det finns ett antal punkter som vi bedömer varit viktiga för att vårt upplägg har fungerat och som vi avslutningsvis vill delge.

Det har varit ett *forskarstött* nätverk. Det har alltså inte varit vilket nätverk som helst som handlar om kunskapsutbyte, utan det har varit forskare som drivit nätverket och tagit huvudansvaret för det, detta för att i möjligaste mån säkerställa samskapande av kunskap. Det har möjliggjort en hög abstraktionsnivå, men utan att förlora det rent praktiska utbytet mellan deltagarna i nätverket. Samtliga lärträffar har präglats att växla mellan olika abstraktionsnivåer. Det har hjälpt till att bygga förtroende för forskargruppen: de kan leverera någonting på hög abstraktionsnivå, men de kan också relatera till en konkret arbetssituation.

Huvudtanken har varit att *stödja deltagarnas förmåga* att arbeta med innovation, det har alltså inte i detta inledande skede handlat om arbete i enskilda projekt. Vårt fokus har också varit på att detta stöd utgörs av kunskap om hur innovationsarbetets betingelser, dvs vi har sett språkbildning och förståelse om innovation som viktiga inslag tillsammans med förståelse för vårdsektorns komplexitet. Därmed har det funnits tydliga utbildningsinslag i det som gjorts, men det har handlat mycket om fokus på aktiv reflektion och att utveckla förhållningssätt snarare än att lära in recept ”hur man gör”. Med tanke på vårdens komplexitet är detta det vi bedömt kan stödja deltagarna bäst i deras arbete. En viktig dimension av våra lärträffar har varit att merparten av träffarna arrangerats från lunch till lunch på konferensanläggning, vilket gjort att en hel del av reflektionen blivit självorganiserande genom informellt utbyte mellan deltagarna. Formella och informella samtal, både mellan de deltagande organisationerna sinsemellan och mellan forskarna och deltagarna, har bidragit till att förtroende kunnat utvecklas. Vi ser detta som en viktig del det första steget att bygga långsiktiga relationer för ett djupare forskningssamarbete. Vår bedömning är att detta redan i denna tidiga fas fördjupat lärandet. I en eventuell fortsättning

av nätverket kan detta formaliseras alltmer så att det blir mer och mer fokus på utbytet i nätverket och mindre på själva utbildningsinslagen.

En viktig del i uppbyggandet av lärnätverket med tanke på vårdens komplexitet är att så många olika perspektiv/kompetenser/roller som möjligt ska representeras via deltagarna i nätverket. I dagsläget är samtliga ”interna” perspektiv från 4C-modellen representerade. Det finns flera olika vårdprofessioner representerade, chefer på olika nivåer, operativ respektive stabsverksamhet samt hybridroller såsom verksamhetsutvecklare. Lika viktigt som lärande är avlärande, eftersom en grund att fullt ut ta till sig vårdens komplexitet är att ifrågasätta det som man tidigare tagit för givet. På ett positivt sätt har därmed de olika perspektiv som deltagarna representerar bidragit till att utmana föreställningar om ”hur det är”.

Det här projektet skall alltså ses som ett första steg och som en grundpelare för att kunna skapa fördjupade långsiktiga samarbetsprojekt. Därmed har det i detta skede handlat mycket om att bygga ett ömsesidigt förtroende. Forskarna har visat att de kan ge ett bidrag, och praktikerna har visat ett åtagande att både vilja och kunna utvecklas och tänka nytt.

Den viktigaste utvärderingsparametern på detta projekt är huruvida deltagarna önskar att nätverket ska fortsätta i någon form liksom huruvida vilja och möjlighet hos någon eller några av organisationerna att tillsammans med oss etablera ett samverkansprojekt. Det senare har emellertid ett antal ytterligare förutsättningar som måste vara uppfyllda för att det skall bli verklighet. Som forskare skulle vi vilja se en fortsättning på nätverket och att vi tar nästa steg i samarbetsforskningen.

## Referenser

- Adler, N., and A.B. Shani. 2001. In search for an alternative framework for the creation of actionable knowledge – Table-tennis research at Ericsson. *In Research in Organizational Change and Development*, eds. Pasmore W. and R.W. Woodman, 43-79. Elsevier Science, Amsterdam.
- Adler, N., A.B. Shani and A. Styhre, eds. 2004. *Collaborative Research in Organizations, Foundations for Learning, Change and Theoretical Development*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, US.
- Andersson, T. (2013) Förutsättningar för förbättringsarbete i vården, i Eriksson, N., Holgers, K-M, Müllern, T. *Att utveckla vården – Om erfarenheter av kvalitet, verksamhetsutveckling och förbättringsarbete*, s. 121-142, Lund: Studentlitteratur.
- Andersson, T. & Liff, R. (2012) Multi-professional cooperation and accountability pressures – Consequences of a post-new public management reform in a new public management context, *Public Management Review*, 14(6): 835-855.
- Börjesson S. and Elmquist M. (2011) Developing capabilities for innovation – A longitudinal study of a project at Volvo Cars, *Creativity and Innovation Management*, Vol. 20, No 3:171-184. (ABS 2; Cra 2)
- Börjesson S. (2011) Collaborative research for sustainable learning: the case of developing innovation capabilities at Volvo Cars. *Action Learning: Research and Practice*, Vol 8, No 3: 187-209

- Glouberman, S. & Mintzberg, H. (2001) Managing the care of health and the cure of disease – Part 1: differentiation. *Healthcare Management Review* 26(1): 56–69.
- Hellström A, Lifvergren S, Quist J (2010) Process management in healthcare – investigating why it's easier said than done. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 21(4): 499–511
- Löwstedt, J. and T. Stjernberg. 2006. *Producing management knowledge – research as practice*. Routledge, New York.
- Shani, R., S. Mohrman, W. Pasmore, B. Stymne and N. Adler, eds. 2008. *Handbook of Collaborative Management Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Thousand Oaks, US.
- Starkey, K., and P. Madan. 2001. Bridging the relevance gap: aligning stakeholders in the future of management research. *British Journal of Management* 12: 3-26.

### 3 Nätverk för ökad mottaglighet

Jon Rognes och Anna Krohwinkel

Stiftelsen Leading Health Care driver med stöd från Vinnova ett nätverk för verksamhetsutvecklare och linjechefer med utvecklingsuppdrag. Vi har samlat en grupp där alla har fått ett uppdrag att förflytta delar av vårdproduktionen till andra utförare i systemet, exempelvis till mindre enheter, till lokala producenter eller då vård skall utföras i hemmet. Fokus i nätverket är utmaningar vid implementering av nya roller och samverkansformer, med fokus både på egna processer och på mottaglighet i kringliggande organisation.

Målet med nätverket har varit att på ett ordnat sätt dela erfarenheter mellan liknande initiativ och att lära av varandras utmaningar kring genomförandet av de planerade initiativen. Vi har genom nätverket ökat förändringsledarnas insikt och förmåga att hantera hinder och utmaningar, och därmed även förbättra förutsättningarna för att nya innovativa arbetssätt och roller blir varaktiga. Under arbetets gång, och i relaterade aktiviteter, har vi delat erfarenheter kring mottaglighet, och hur det påverkar den egna organisationen.

De medverkande organisationerna och representanterna är aktiva i förändringsprojekt med delvis liknande utmaningar. Verksamheter är ofta heterogena: målbilden är blandad inom samma verksamhet, patienterna är av olika karaktär, det finns ibland en (intern)politisk aspekt, och professionen har en stark ställning. Allt detta tillsammans gör att förändringsarbete och förnyelse av vård är sällsynt komplicerat. En observation är att man trots det ofta förenklar organisationsreformer till projekt som görs som avgränsade interventioner, där kringliggande system ses som en störfaktor. Det kan få som effekt att mottagligheten i ordinarie verksamhet blir låg när projektet avslutas. Bristen på förändring i kringliggande system leder till att en varaktig förändring är svår att få till stånd.

LHC har tagit utgångspunkt i ett systemsynsätt, där en förutsättning för en hållbar innovativ lösning är en anpassning av omgivande organisation och system. Ofta uppstår motstånd mot dessa förändringar, vilket är väl belagt i ett flertal tidigare studier. En relevant fråga blir då hur motståndet kommer att se ut. Ett sätt att närma sig det är att utgå ifrån vilka hinder för mottaglighet som kan finnas, och undersöka vilka sådana som är aktiva i det enskilda fallen. Detta har varit en central ingångspunkt för diskussionerna i nätverket.

#### Nätverkets inriktning och teman

Nätverksdeltagarna har själva föreslagit valt teman och inriktning på nätverksträffarna, och nätverksledningen har bjudit in gäster som har tillfört kunskap till diskussionerna.

På första nätverksmötet tog vi upp och diskuterade frågeställningar kring vårdens komplexitet, och de olika logiker som finns inom vårdens olika delar. Vi har använt ett ramverk utvecklat av LHC för att analysera vården utifrån typ av patient snarare än efter diagnos och behandling. Vi gick också igenom ett ramverk, framtaget inom ett relaterat Vinnovaprojekt, för hur utmaningar och hinder vid förändring kan identifieras och kategoriseras.

Det andra mötet fokuserade på olika värden i vården, och hur dessa ibland kan hamna i konflikt med varandra. Baserat på en vetenskaplig modell kring olika typer av värden – kvalitet, tid, flexibilitet och effektivitet – såg vi att de pågående förändringsinitiativen varierade utifrån vad de vill uppnå, och därför stöter på olika utmaningar vad gäller mottaglighet. Vissa initiativ har till och med inbyggda motsättningar i sin egen målbild, i det att olika intressenter inom den egna organisationen vill uppnå olika mål med samma projekt.

Det tredje mötet fokuserade på hur man kan uppnå förändringar i kultur och förhållningssätt. Vi diskuterade personcentrerad vård, fördelar med ett förändrat förhållningssätt till patienten/personen, och vilka utmaningar det innebär. Vi jämförde på vilket sätt organisationerna valt att förhålla sig till personcentrering, och hur det har tagits emot lokalt.

Det fjärde mötet handlade om lokalt ledarskap, och utmaningen med att leda förändringar i vården. Ett område som diskuterades var utmaningen med att leda över organisatoriska gränser. Ett annat område och en viktig utmaning var informellt ledarskap – vem bestämmer egentligen, och hur ser balansen ut mellan det formella ledarskapet genom text och riktlinjer, och det informella personrelaterade ledarskapet.

Vid det femte mötet har gruppen valt att fokusera på implementering, och teorier och erfarenheter kring hur man får till en förändring i en organisation.

Alla teman på mötena relaterar till mottaglighet för innovation och innovativa arbetssätt, och möjligheten att få till en reell förändring i den egna organisationen. Nätverksträffarna bygger på pedagogik från ledarskapsutbildningar och erfarenhetsgrupper. Varje tillfälle innehåller flera moment; inspel från externa experter, möjlighet att diskutera och ställa frågor till dessa, samt möjlighet att dela och jämföra egna problem och erfarenheter mellan deltagarna och med arrangörerna. Genom den pedagogik som använts inom nätverket, och genom att deltagarna tagit med egna utmaningar och fått möjlighet att relatera de egna projekten till de valda temana, tror vi oss ha kunnat påverka mottagligheten och chansen att få till hållbara förändringar i de medverkande organisationerna.

### Varför mottaglighet och hinder?

Mottaglighet handlar om i vilken grad en organisation har förmåga att ta till sig ny teknologi eller nya arbetssätt. Inom innovationsforskningen diskuteras en organisations absorptionsförmåga som väsentlig för mottagligheten. I princip avser absorptionsförmåga i vilken grad organisationen kan förstå och ta till sig kunskap från omvärlden. I en vidare mening handlar det dels om möjligheterna att förstå och ta till sig, och dels förutsättningarna att förändra organisationen för använda t ex externt utvecklade teknologier. Mottaglighet förutsätter därför både tekniska och organisatoriska förändringar. Organisationsrelaterade förändringar kan till exempel hänga samman med svårigheterna att införa nya arbetssätt i en miljö som domineras av en stark profession, tvärfunktionella förändringar i funktionella miljöer, och skapandet av ett innovativt organisationsklimat. Avgörande för att öka mottagligheten är därför att förstå vilka hinder som finns och hur de kan överbryggas.

Hinder blir tydliga just genom att de utgör hinder, dvs. kritiska faktorer för att förändring inte kommer till stånd. Stödande faktorer däremot är i många fall svåra att identifiera som

avgörande. Ett exempel kan vara tillgång till elektricitet. Det kan anses vara en mycket viktig stödjande faktor för de flesta vårdverksamheter, men tas sällan upp i sammanhanget. På samma sätt kan det göras en lång lista på stödjande faktorer där sannolikheten att de kommer få en avgörande betydelse är liten.

Om man istället väljer att identifiera hinder, och söka mönster i form av återkommande utmaningar på olika nivåer, har vi en mekanism där vi kan hitta avgörande faktorer som lett till explicita problem. Framgång beror på en lyckad kombination av åtgärder, men vilka dessa är, beror av situationen. Hinder kan å andra sidan vara mer generiska. Det räcker dessutom att det finns ett hinder för att det skall få (negativ) effekt, medan omvänt alla framgångsfaktorer måste vara på plats för att uppnå ett lyckat resultat. Om man vill kunna dra generella slutsatser är det därför mer relevant att undersöka hinder än framgångsfaktorer.

Vi har därför valt att fokusera vårt nätverk på utmaningar och hinder för mottaglighet, och att lära av andra genom deras sätt att tänka kring detta, snarare än att kopiera vad som gjorts. Det gör att diskussionerna blir mer principiella än konkret lösningsinriktade, eller, för att använda lärandeterminologi, inriktade på double loop learning snarare än på single loop learning.

### Nätverk som forskningsunderlag

Som nätverket har använts i vårt fall fyller det två viktiga funktioner för forskningen.

Den första är en form av reality check för den forskning som presenteras under mötena. Eftersom flera av de valda temana har varit långt framme i forskningsfronten, kommer ett möte med praktiken att vara en viktig input för forskarna kring de diskuterade frågeställningarna. Detta gäller forskningens förmåga att fånga och belysa en frågeställning, eller dess interna validitet. Håller resonemangen när de möter praktiker. Den andra aspekten som kommer att testas är om de resonemang som kommit fram är relevanta och upplevs som viktiga i den verklighet som är representerad. Det kan mycket väl vara en välgjord forskning, men den kan ändå ses som ointressant, esoterisk och uppe i det blå, jämfört med dagliga problem.

Den andra funktionen som nätverket kan ge forskare är input till nya områden, var ligger de aktuella utmaningarna och de svåra frågeställningarna idag i verksamheten. Vilka dilemman ser man i sin egen vardag som forskningen skulle behöva belysa och undersöka vidare.

Nätverket ökar möjligheterna till idé- och kunskapsutbyte mellan akademien och praktiken. Det är ett kostnadseffektivt sätt att få en mängd input under ett möte, och en diskussion mellan parter som annars kan vara svår att få till. Vi ser ett stort värde med det tvärvetenskapliga kunskapsutbytet av den uppenbara anledningen att sjukdom, hälsa eller ohälsa kan ges en vidare och djupare förståelse med utgångspunkt i en kombination av flera perspektiv, verksamheter och forskningspraktiker. Vi är övertygade om att utbyten av



kunskap inom ett tvärfunktionellt nätverk, vars enskilda deltagare i sin tur ingår i grupperingar och professionella samarbeten ger möjlighet till nya idéer och tvärvetenskapliga kopplingar som annars inte kommit till stånd. . Vi ser en vinst i att sammankoppla personer och organisationer från olika delar av systemet för att ge nya perspektiv på frågeställningar som delas av många. Vi vill också hjälpa forskarna att lyfta fram och nyttiggöra de projekt och idéer som är relevanta för sektorns beslutsfattare. Sammanfattningsvis är ett nätverk ett resurseffektivt sätt att stärka, utveckla och sprida forskning,

### Hur har vi ökat den lokala mottagligheten för innovation genom detta nätverk?

De förväntade resultaten av lärandenätverket kan beskrivas på tre nivåer: individuellt för deltagarna, lokalt i de organisationer/projekt de representerar, och mellan ledningarna för de andra nätverk som fått stöd av Vinnova inom ramen för samma utlysning ("meta-nätverket"). Slutmålet på alla tre nivåer är förbättrad förståelse för mottaglighet och hinder för innovation, och därmed också bättre förutsättningar för ett mer hållbart förändringsarbete i hälso- och sjukvården.

På den **individuella** deltagarnivån förväntas kunskapsnivån och medvetenheten om mottaglighet och hinder öka genom erfarenhetsbytet i grupperna såväl som genom de externa inspel som kontinuerligt erbjuds deltagarna. Detta ska i sin tur leda till att individerna ser vad de kan förändra i sitt arbetssätt eller i sitt projektledarskap. Förhoppningen är också att deltagarna ska använda sig av kunskaper och insikter för att genomföra förändringar i hur innovationsarbete bedrivs lokalt, och i förlängningen bidra till att de eftersträfvade förändringarna blir mer varaktiga.

På organisationsnivå är målsättningen att samma process ska ske fast på en mer övergripande nivå. Givet att nätverksdeltagarna kan dela med sig av sina insikter internt, så kan kunskapen öka om vilka förutsättningar och mekanismer i dagens vårdssystem som hindrar innovationer att få genomslag. Exempelvis kan det skapas bättre förståelse för hur innovationsarbete kan drivas och spridas utanför avgränsade projekt- och studiemiljöer. De personliga relationer som skapats mellan deltagarna kan förhoppningsvis också utvecklas till mer djupgående samarbeten eller utbyten mellan några av organisationerna.

På metanivån ska erfarenhetsutbytet som sker mellan nätverken ska bidra till en ökad kunskap om hur lärandeprocesserna sett ut, och även skapa ett underlag för ett inspirationsmaterial som kan användas för formering av andra grupper lokalt eller nationellt. Vi tror att mottaglighet är ett viktigt koncept att diskutera även i detta sammanhang, eftersom de förändringsprocesser som nätverken avser att sätta igång kommer att stöta på liknande typer av hinder som vilket annat förändringsinitiativ som helst. Det är till exempel viktigt att den kunskap som förmedlas genom nätverken uppfattas som relevant och applicerbar för alla ingående organisationer, vilket betyder att upplägget inte bör vara för låst, snävt lösningorienterat eller detaljplanerat på förhand.

### Hur kan vi gå vidare för större impact?

Utlysning för detta nätverksprojekt riktar sig till ledare och chefer inom hälso- och sjukvårdsorganisationer med intresse av att utveckla sin kompetens och organisations förmåga till innovation och förnyelse. Deltagarna skall kunna tillgodogöra sig och tillämpa forskningsbaserad kunskap och metodik i sin verksamhet och pågående utvecklingsprocesser.

Följande målsättning med nätverken har lyfts fram i utlysningen

- Förutsättningar för strukturerat lärande och erfarenhetsutbyte mellan deltagande organisationer.
- Inspiration och goda exempel på nya organisationslösningar, arbetssätt och verksamhetsmodeller.
- Kunskap och forskningsbaserad metodik för innovations-, förbättrings- och förändringsprocesser.
- Kunskap, begrepp, teorier och tankemodeller som främjar samtal och problemförståelse.
- Kompetenshöjning och utveckling i rollen som innovationsledare.
- Forskarstöd som ger underlag för förbättring av de organisatoriska förutsättningarna för innovation och återkoppling på pågående utvecklingsarbeten.

Alla dessa kan sägas påverka mottaglighet i någon aspekt, om det kan förmedlas till övriga organisationen, och påverka det faktiska förnyelsearbetet. Vas som är av särskild vikt är att detta är ett nätverk inom vården som är en icke-medicinsk arena. Detta är klart eftersatt, då vi tidigare visat att en överväldigande del av innovationsresurser i vården satsat inom det medicinska området, och där mottaglighet sällan vägs in.

I Sverige läggs årligen ca 9 miljarder av offentliga medel på innovationsområdet i vården. Den stora merparten av dessa resurser läggs på grundforskning och klinisk forskning. Så som strukturerna för kunskapsgenerering och finansiering ser ut har innovationsarbetet alltmer kommit att avgränsas runt enskilda medicinska specialiteter och enskilda aktörer. Glappet mellan kunskapsfronten och de senaste teknologiska landvinningarna och den kliniska vardagen tycks dock växa, och rapporter om ojämn fördelning av behandlingsformer är frekventa.

LHC har i tidigare rapporter<sup>4</sup> konstaterat att:

---

<sup>4</sup> Organisering för innovation i sjukvården: *Så kan organisationsteori bidra till mer utveckling*, Anna Brattström, LHC Report: Nr 4 2012

- Vårdens långt drivna specialisering är en grund för fördjupad kunskapsutveckling och innovation, men hindrar samtidigt överföring mellan enheter och funktioner.
- En annan konsekvens av vårdens specialistfokus är att innovationer som fungerar lokalt inte alltid passar in i omgivande strukturer form av exempelvis ersättningsmodeller och vårdprogram.
- Stora innovationssatsningar och utvecklingsprojekt som får begränsad spridning eller kortlivade effekter, är ofta möjliga att identifiera på förhand.
- För att se sådana mönster krävs andra insikter och analysramar än den rent tekniska/klinisk kunskap som ofta är den enda som används.

Varje innovationssatsning, vare sig den är centralt utformad eller lokalt framväxande, är beroende av kringliggande strukturer och konkurrerande incitament i form av lagar och regler, ersättningsmodeller, medicinska föreskrifter, professionella normer med mera. Satsningar som tar hänsyn till vilka krockar eller överlappningar som kan finnas med annan styrning som påverkar hälso- och sjukvården har större sannolikhet att få ett brett och varaktigt genomslag i praktiken.

Vi ser därför att det är av vikt att det vidare arbetet för att stärka innovationsförmåga inom hälso- och sjukvård lägger vikt på att öka förståelsen för de mekanismer som påverkar mottagligheten för innovation i ett komplext system som vården utgör.

Det kan exempelvis göras genom att skapa ett nationellt nätverk kring detta. Ett förslag är att inriktningen och frågeställningarna kan baseras på centrala teman från nätverken. För att hantera volymen bör det delas upp i lämpliga grupper som träffas regelbundet. Ett förslag är att dessa subgrupper utgår från befintliga nätverk inom utlysningen, samt att nya grupper initieras av det nationella nätverket, men därefter lever på egen hand. Det nationella nätverket kan erbjuda större samlingar för fortbildning / uppdatering i senaste rön inom forskningen, samt möjlighet för de medverkande grupperna att träffas och eventuellt formera nya konstellationer. Leading Health Care ställer gärna upp som koordinator för ett nationellt nätverk med mål att uppnå en ökad mottaglighet för innovation och verksamhetsutveckling inom hälso- och sjuk

## 4 Olika teman – för en hållbar utveckling av sjukvården

Helena Hvitfeldt, Julia Sid och Susanna Lagersten

De nationella nätverksträffarna har organiserats som gemensamma lärtillfällen mellan de fem nätverken. De olika forskargrupperna som ansvarar för nätverken har gjort reflektioner och analyser baserat på erfarenheterna från respektive nätverk. Analysen har baserats på olika teman, som syftat till att förstå hur utvecklingsarbetet kan göras mer hållbart, dvs. leda till långsiktiga effekter. Den gemensamma utgångspunkten för analysen har varit att sjukvården är en komplex och svårstyrd verksamhet med olika intressenter. Kraven på utveckling i sjukvården är stora genom ökade krav från patienter, införande av nya behandlingsmetoder och snabbar förändringar i samhället. Samtidigt är utrymmet för utveckling begränsat genom att driftsfrågorna tar stor uppmärksamhet, inte minst genom en ansträngd personalsituation och krav på effektiviseringar.

I detta kapitel presenteras en del resonemang och slutsatser som dels bygger på forskarnas egna presentationer (se kapitel 2-6), dels på de gemensamma diskussionerna vid de nationella nätverksträffarna. Data från intervjuer med nätverksdeltagare presenteras och kommenteras. De slutsatser som dras bygger på generella resonemang och är inte direkt kopplade till de enskilda nätverken.

Kapitlet utgår från följande fem teman:

- Att skapa en mottaglighet för lärande och forskarsamverkan i sjukvårdens organisationer
- Att organisera för ett hållbart utvecklingsarbete som en förlängning av gjorda satsningar
- Att förena den strategiska och operativa nivån

### Om mottaglighet

Analysen av mottaglighet för utveckling i en sjukvårdsorganisation bygger på en systemsyn, där olika delar måste samverka för att reella och långsiktiga förändringar ska komma till stånd. Olika förändringar är samtidigt och utvecklas i en öppen process i relation till omgivningen. En idé får ingen effekt om den inte tas emot och integreras i en organisation.

Mottagligheten för utveckling och innovation försvåras av olika hinder eller motstånd – bl.a. när det gäller ekonomi och former för ersättning, olika regler och lagar, organisation och styrning av verksamheten, teknik och IT som inte stöder utveckling, professionella normer och kulturer som drar åt olika håll, brist på utvecklingskompetens och lärande i en organisation (se avsnittet y kapitel x).

Mottagligheten av en idé, teknik eller förändring i en organisation kan relatera till frågan om att vilja, kunna och duga samt strategier för att påverka dessa faktorer. Om personalen inte *vill*, dvs. saknar motivation, kärvs dialog som ger argument och som bygger på förtroende. Om man inte *kan* genomföra en förändring på grund av att regler och system förhindrar detta, så krävs stöd för att påverka och hantera hindren. Möjligheten att kunna har att göra med brist på kompetens när det gäller att förnya processer och metoder.

I gruppdiskussionen på den nationella nätverksträffen diskuterades temat mottaglighet. En fråga gällde om hinder för utveckling kan ses som mer generiska, dvs. allmängiltiga, och att de därmed kan fungera bättre än ”best practice” som modeller för lärande. Exempel på goda lösningar har stora begränsningar genom att de är lokala och därmed svåra att överföra till olika kontexter.

Ett generellt problem med mottagligheten för utvecklingsidéer i en organisation har att göra med den låga prioriteringen som frågor om utveckling och innovation inom sjukvården har. Utveckling är inte något som prioriteras, särskilt inte i tider av besparingar och omorganisationer. Förändringskompetensen är ofta låg på flera nivåer i organisationen. Tidsperspektivet är dessutom kort. En avgörande faktor är att få med de stora professionerna i utvecklingsarbetet.

Ett sätt att öka mottagligheten i en organisation är att se till att det finns flera deltagare från samma organisation med på nätverksmöten. Deltagare kan dessutom ta med sig kolleger vid olika tillfällen. På så sätt kan en ”kritisk massa” för utveckling skapas. Det stora problemet är dock återkopplingen till den egna organisationen, där det oftast saknas system för att nå fram till chefer och ledning. Om det finns deltagare på olika nivåer i en organisation med på nätverksmötena underlättas återkopplingen. Det har dock visat sig svårt att få till stånd en sådan vertikal medverkan i nätverken. Det är särskilt svårt att få ledningen att återkommande delta i nätverksmöten. Det finns dock ett undantag, där landstingsledningen ingick i nätverket.

Ett annat sätt att öka mottagligheten i en organisation är att ”göra verkstad” mellan träffarna. Olika nivåer i organisationer behöver involveras i ett konkret och löpande utvecklingsarbete. Vissa nätverk har försökt med hemuppgifter och telefonmöten mellan nätverksträffarna.

Ett grundläggande problem med mottagligheten är att vårdutvecklare och projektledare finns ”vid sidan av” linjeorganisationen. De känner sig dessutom ensamma och saknar ofta ett aktivt stöd från chefer och ledning i linjeorganisationen. Nätverken är ändå viktiga för deltagarna – för reflektion, kollegialt stöd och gemensam analys. Deltagandet i nätverken kan höja självkänslan och stärka motivationen för de som arbetar med utveckling. På det sättet bidrar nätverken till att stärka gruppen utvecklingsledare och projektledare.

Vad kan man dra för slutsatser om mottagligheten i organisationerna kopplat till lärandet i nätverken? Jo, att mottagligheten innebär ett stort problem för att lärandet i nätverken ska leda till långsiktiga effekter i verksamheten. Ett grundläggande problem är att utvecklingsfrågor sällan är prioriterade – vare sig på en strategisk nivå eller i praktiken. Ett exempel som nämndes på den nationella nätverksträffen var en sammanslagning av tre ortopedkliniker från tre sjukhus. Förväntningarna var att förändringen skulle fungera från första dagen utan några särskilda stödinsatser. Det gjorde den naturligtvis inte, vilket ledde till stora problem för patienter och personal. Om förändringen i stället hade setts som en lär- och utvecklingsprocess, som hade fått kosta pengar och ta tid, så hade stora problem kunnat undvikas.

Det sker ändå en återkoppling från nätverken till verksamheten i den egna organisationen. Nätverksdeltagarna försöker på olika sätt återkoppla erfarenheterna till den egna verksamheten. Det sker genom dialog med kolleger, redovisning till chefer och ledning samt inom ramen för det utvecklingsarbete som redan sker i organisationen. Men intervjuerna med

nätverksdeltagarna visar att ansvaret för återkopplingen ligger hos dem själva. Det finns ingen direkt efterfrågan på vad de lärt sig från chefer och ingen systematik i återkopplingen till ansvariga. Det gör att erfarenheterna från nätverken inte tas till vara på ett systematiskt sätt. En viktig slutsats för framtiden är därför att skapa en bättre beredskap för mottaglighet i berörda organisationer samband med att nya nätverk bildas. Det kan innebära överenskommelser om ansvar, en tydlighet i rapportering och tillträde till olika utvecklingsfora från ledningen i berörda organisationer. Finansiärer av ett utvecklingsarbete kan ställa krav på ett mer aktivt ägarskap i de deltagande organisationerna, men formerna för mottaglighet måste kunna variera och utvecklas som en del av det gemensamma lärandet i nätverken.

### Att organisera för ett hållbart utvecklingsarbete

Det här temat bygger på en vilja att skapa förutsättningar för ett hållbart utvecklingsarbete i organisationer. Utvecklingsarbetet handlar om att använda kvalitetsregister eller andra datakällor som stöd för ett evidensbaserat arbetssätt. I det aktuella nätverket deltar utbildade seniora coacher och chefer.

Även i det här fallet handlar det om ett forskarstött nätverk, men där målgruppen är seniora coacher och chefer. De som genomgått utbildning i coaching (totalt ett 80-tal personer) och i ledarskap (ett 40-tal) inbjuds att delta i nätverksträffar för att ta del av forskning och för att utbyta erfarenheter. Cirka 25 personer har deltagit på nätverksträffarna. Nätverket ska bidra till fortsatt kunskapsutveckling genom ett erfarenhetsutbyte med forskarstöd. Lärprocesserna i nätverket ska bidra till att stödja förbättringsarbete på de deltagande sjukhusen.

QRC (Kvalitets Register Centrum) är den drivande, sammanhållande och samordnande intermediären i utvecklingsarbetet.<sup>5</sup> De mest aktivt deltagande sjukhusen finns i Stockholmsregionen. Ambitionen bland de ansvariga för nätverket har hela tiden varit att gå vidare med de olika delarna i utvecklingsarbetet för att göra det mer hållbart. Basen för nätverket breddas hela tiden. Nya coacher och chefer utbildas och fler organisationer tillkommer, även utanför Stockholmsregionen.

Det tema som presenterades på den nationella nätverksträffen handlade om hur man kan hantera en växande utvecklingsorganisation – med allt fler individer, organisationer och regioner inblandade. Förslaget var att skapa nätverksnoder på olika sjukhus med nodansvariga för respektive nätverk. Ansvaret för lärandet och samarbetet i och mellan nätverken ska i framtiden ligga på noderna. QRC får således en mer samordnande, ~~men~~ mindre drivande, roll i framtiden. En central uppgift för nätverksnoderna är att sprida lärandet från nätverken inåt i den egna organisationen. Ambitionen är alltså att nätverket för seniora coacher och chefer ska bli mer självgående. Den interna legitimiteten för nätverken kan bli starkare genom en tydligare förankring på respektive sjukhus, vilket också kan leda till att lärandet i nätverken tar en tydligare utgångspunkt i de lokala utvecklingsbehoven.

En slutsats av diskussionen på den nationella nätverksträffen är betydelsen av ett externt stöd till nätverken och de lokalt ansvariga, framförallt för att öka möjligheten till ett samarbete

---

<sup>5</sup> QRC arbetar på uppdrag av Stockholms läns landsting (SLL), Karolinska Institutet (KI) och Beslutsgruppen för Nationella kvalitetsregister.

med forskare. En extern finansiering till nätverket och noderna är viktig och underlättar möjligheten att kontinuerligt utvärdera nätverksarbetet.

De flesta av nätverken är regionala, men i ett par fall finns det deltagare från andra regioner. Flera av deltagarna i de fem nätverken har i intervjuerna efterfrågat ett nationellt nätverk för utveckling och innovation. Idéer har presenterats för att vidareutveckla de nationella nätverksträffar som Vinnova organiserat för ledarna av nätverken. Jämförelser gjordes med Lean Forum och Projektakademien som tänkta modeller för samverkan. Dessa nätverksorganisationer fungerar som stöd, skapar lärandearenor och är aktörer i den offentliga debatten.

På den nationella nätverksträffen diskuterades de erfarenheter och tankar som redovisats ovan. Många tyckte att den strategi som presenterades, där ambitionen är att skapa ett mer långsiktigt och hållbart utvecklingsarbete, var intressant. Det speciella med strategin är försöket att skapa en självgenererande utvecklingsprocess. I den ingår utbildning av nya coacher och chefer, och dessa rekryteras i det växande nätverket för seniora coacher. På det sättet växer en regional utvecklingsorganisation fram, men denna kan spridas till flera regioner.

Man kan säga att nätverket för seniora coacher och chefer fungerar som ett slags alumninätverk, dvs. en grupp av intresserade tidigare ”studenter” fortsätter träffas för lära och utvecklas samt dela med sig av kunskaper. Kopplingen mellan chefer och coacher är central för att få saker att hända på sjukhusen. Tanken är att chefer ska arbeta mer strategiskt och coacher mer operativt i utvecklingsfrågor. Med noderna skapas en tydligare struktur och större delaktighet på sjukhusen och nya nätverk kan skapas efter hand. Analogin för att organisera en hållbar utveckling utgår från svampar som sprider sig via mycel – långsamt, men vitt förgrenat i olika riktningar. Utvecklingsarbetet ses som en sorts rörelse med en ständig uppskalning som mål – både av individer och organisationer. Nätverksformen är grundläggande i strategin och ses som ett komplement till den traditionella hierarkin som inte riktigt passar för lärande och utveckling.

Kvalitetsregistren och andra datakällor är viktiga inslag i strategin för ett hållbart utvecklingsarbete. De gör det möjligt att organisera ett evidensbaserat kvalitetsarbete där det finns ett tillförlitligt underlag som visar på behoven, kvalitetsarbetets inriktning samt resultatet på det arbetet som görs. Kopplingen till en nationell satsning på detta område är intressant och ger legitimitet åt det lokala utvecklingsarbetet.

Vad visar intervjuerna med nätverksdeltagarna? Deltagarna är på det hela taget nöjda med innehåll och arbetsformer. Att det varit ett stort bortfall på nätverksmöten ses inte som något egentligt problem. Deltagarna uppfattar att det finns en ambitiös strategi med olika delar – utbildning av coacher och chefer samt nätverksmöten – som kompletterar varandra. Strategin för att stödja utveckling uppfattas som intressant och trovärdig, men intervjuerna visar samtidigt på en rad problem med genomförandet. Stödet för vissa coacher brister från chefer, och det saknas ofta tid för att genomföra ett utvecklingsarbete. Nätverket blir ändå ett sätt att upprätthålla intresse, kunskaper och kontakter med andra deltagare. Lednings passivitet i utvecklingsfrågor kom även fram i intervjuerna under detta tema. Rollen som senior coach är otydlig och innebär egentligen enbart ett erbjudande om att få delta i ett antal nätverksträffar. Arbetet med register upplevs som viktigt och användbart, men skillnaderna är stora när det gäller den praktiska användningen. Det avgörande är att det sker en snabb återkoppling från

data i kvalitetsregistren till verksamheterna. Det är först då som registren blir levande dokument och blir en naturlig del i en lär- och utvecklingsprocess på sjukhusen.



## 5 Att koppla samman operativa och strategiska nivåer

Lotta Dellve, Eva-Lotta Andersson, Anna Williamsson, Marcus Strömberg, Andrea Eriksson

En betydelsefull utmaning för ett hållbart utvecklingsarbete rör att koppla samman de operativa och strategiska nivåerna. Det var också det genomgående tema som framkom i forskningssamarbetet mellan vår forskargrupp vid KTH och Högskolan i Borås, fem sjukhus och tre landsting/regioner. En avgörande svårighet för sjukhus- och regionledningarna var att överföra strategiskt planerat utvecklingsarbete till de mer operativa nivåerna vilkas aktiva ägarskap av utvecklingsarbetet var avgörande för implementeringen. De sjukhus och verksamheter som hade lyckats med detta hade också fått bäst resultat. Detta tema bygger på ett försök att skapa ett lärande mellan ledningsgrupperna för sjukhusen samt dessas regioner som skulle bidra till att minska detta glapp på olika sätt.

Nätverket fokuserade chefers innovativa och uthålliga arbetet att leda utveckling av hållbara, värdebaserade vårdprocesser och flöden i sjukvården. Syftet med nätverket var att få till stånd ett gemensamt lärande och nyskapande av möjliga lösningar för att överbrygga de glapp mellan operativa och strategiska nivåer, som motverkar utvecklingen av vårdprocesser och effektiva flöden. Tanken var att genom att reflektera över variationer i ledningsarbetet skulle mer holistiskt ledningsarbete kunna utvecklas.

Det övergripande temat för träffarna var styrningspraktiker för att överbrygga glapp mellan olika nivåer. Centrala frågor och handlingsstrategier för detta hade identifierats genom att forskargruppen följt sjukhusen, analyserat och diskuterat angelägna problematiker med ledningen i vart och ett sjukhus under flera år. Genomgående hade de funnits ”glapp” i implementeringen av den strategiska ledningsnivåns strategier i mer operativa nivåer. Detta gjorde det svårt att få utvecklingen att slå igenom i praktiken. Samtidigt fanns problemet att den strategiskt uttänkta implementeringen inte var anpassad efter den situation som rådde vid klinikerna.

Forskarna såg en utvecklingspotential i den variation i hur olika frågor hanterades på sjukhusen, och de konsekvenser det hade. Grundläggande tanke var dock att innehåll var i linje med deltagarnas aktuella intresse och behov. Mer specifik innehöll träffarna därför:

- Variationer i styrlogiker och praktiker för implementering och uppföljning med måltal. Konsekvenserna av styrpraktiker för lärande, involvering och engagemang på operativa nivåer samt resultat avseende effektivitet, arbetsmiljö och kvalitet.
- Hur kan förändringsledare understödja implementering? Vilken roll, plattform, plats i organisationen behöver de för att göra verklig nytta? Hur kan vi lära av de variationer som finns?
- Vad innebär mer praktisknära ledningsfokus i teori och praktik? Hur kan det understödja ett utvecklingsinriktat engagemang bland medarbetare?

Deltagarna i de två första nätverksträffarna var chefer på strategiska nivåer: sjukhuschefer, utvecklingschefer och chefer i regionerna. Dessa träffar genomfördes som planerat, men den tredje träffen ställdes in på grund av svårigheter att hitta tider som fungerade för alla. I stället gjorde projektledningen en mittutvärdering för att följa upp vad som skulle vara möjligt och relevant utifrån den tidsram som fanns. Efter mittutvärderingen genomfördes istället en träff för operativa chefer och utvecklingsansvariga på mellannivåer i organisationerna. I ytterligare träffar med samma tema deltog stabschefer och politiker.

Formen för samtliga träffar var korta presentationer av forskarna om de olika styrningspraktiker för att överbrygga mellan strategiska och operativa nivåer som observerats i verksamheterna. Därefter gavs ordentligt med tid till diskussion i storgrupp eller smågrupper. Deltagarna uppmuntrades att dela med sig av sina goda och mindre lyckade exempel de lärt sig av. Mellan träffarna undersöktes frågan ytterligare genom intervjuer med ledare på strategiska och mer operativa nivåer, samt genom analyser av befintliga data.

### Styrningslogiker och praktiker

Forskning och erfarenheter som delades under nätverket identifierade några viktiga aspekter på glapp och överbrygging av glapp vid nyorientering och innovation.

En rör *operativa chefs nyckelroll att översätta* både uppåt och nedåt, men här finns ofta brister. Förbättrade kommunikationsflöden med framförallt verksamhetsfokuserad kommunikation skulle kunna stärka ledning i gränsytan mellan nivåerna. I vissa fall tycks också metakommunikation, om det har bas i verkliga problem och möjligheter, vara nödvändigt för att överbrygga. I samtliga sjukhus hade man dock inte fokuserat stöd till och kommunikation om implementeringsstrategier med det mer operativa cheferna under implementeringen.

En annan rör *medarbetares upplevelse av att ledningen inte alls förstår* deras vardag med utmaningar och möjligheter. Det kunde innebära osäkerhet i arbetet och/eller upplevas som organisatorisk orättvisa eller att utvecklingsarbetet är meningslöst – vilket i sin tur påverkar medarbetares engagemang i utvecklingsarbetet. Öppenhet och insyn i prioriteringar samt tillitsskapande och verksamhetstjänande kommunikation tycks ha stor betydelse.

En tredje rör *hur uppföljning av verksamheter sker*. Detta kan främja verksamhetutvecklingen och skapa engagemang eller misstro, frustration, ökad administration och förändringströtthet. I verksamheterna fann vi olika logiker för hur uppföljning skedde genom användning av betydelsefulla nyckeltal. Dessa hade implikationer för engagemang och utfall (se vidare nedan).

Hanteringen av glappet påverkades av styrningstrender såsom New Public Management, värdebaserad styrning och öppen ledning och styrning. Men styrpraktikerna för att överbrygga glapp skapades också genom erfarenhet och utvecklade praktiker. Styrningspraktikerna syftade till att sammanlänka lednings- och planeringsarbete mellan operativa och strategiska nivåer, skapa bättre kommunikationsflöden, delaktighet och känsla av angelägenhet bland medarbetare och professionsgrupper. Detta skedde på olika sätt och ett konkret sätt var uppföljning och rapporteringen av nyckeltal som skedde genom:

A. Tydligt visualiserad styrning som ger tydlig riktning och tydliga förväntningar och på hur lägre nivåer inom organisationen kan arbeta med uppföljningsmätningar. Här fanns en aktiv tydlig styrning av valda processer och mål med utvalda nyckeltal. Man ville skapa tydlighet i verksamheten för att få en genomgripande verksamhetsutveckling – där alla strävade mot samma mål med resultat från utvalda nyckeltal. Man hade en övergripande och tydligt kommunicerad visualisering av gemensamma mål, steg i processen och nyckeltal. Ledningen gick först i utvecklingen för att agera rollmodell – och efterfrågade resultat. Med mer proaktiv strategi och två-vägskommunikation kan den tydliga styrningen justeras genom lärande utbyte med mer operativa chefsnivåer. Med mindre två-vägskommunikation blir styrningen mer likriktad och hård – och ger mindre möjligheter till lärande.

B. Verksamhetstjänande styrningslogik som aktivt efterfrågar möjligheter att stödja operativa nivåers arbeten med att utveckla och följa upp verksamheten. Syftet är att skapa mer entusiasm bland operativa chefer och medarbetare. Man låter därför nästa chefsnivå välja hur verksamheten ska följas upp, t ex vilka nyckeltal att arbeta efter och kommunicera till ledningen och visualisera lokalt på enheter. Man utgår från att valet av nyckeltal/måltal sker efter de reella behov som finns i praktiken samt möjligheter att arbeta med utveckling i de valda frågorna. Därmed blir uppföljningen mer effektiv och skapar inte heller irritation över kontrollerande och icke-relevant styrning i de kliniska verksamheterna. Denna form av styrning kan jämföras med mer tillitsskapande styrning och horisontell kontroll.

C. Skyltfönsterlogik som visar framgång utåt utan koppling till genomförande eller uppföljning upp resultat i organisationen. Stabsfunktioner visade utåt de nyckeltal (av de närapå 300 att välja mellan) som visade på framgång. Om dessa hade klinisk relevans eller inte är inte lika viktigt som organisationspolitisk relevans. Här skedde ingen genomgående uppföljning av utvecklingsarbeten eller styrning över organisationsnivåer. Syftet kunde också vara att skydda de operativa enheterna från stark styrning från region/landsting, och låta klinikerna arbeta ifred med de frågor som var viktiga i verksamheten.

D. Visionsdriven styrning som styr genom att lyfta fram ”best practice” för att stimulera till liknande framgång inom organisationen men följer inte upp generellt inom organisationen. Detta var en avsiktligt försiktig styrning för att inte störa eller skrämja professionella grupper. Istället vale man att stödja processer som hade både intresse bland professionella och förutsättningar att lyckas. Man ville sprida kunskap om och utveckling av standardiserade arbetssätt genom att lyfta fram exempel på ”Best practice”. Det standardiserade arbetssättet visualiserades på intranätet för att ge alla enheter möjlighet att efterlikna det lyckade exemplet men man efterfrågade inte resultat från enheter.

I analys av uppföljningsdata visade det sig att den tydliga visualiserade styrningen (A) skapade mest resultat avseende effektivitet, den verksamhetstjänande styrningslogiken (B) skapade mest engagemang, skyltfönsterlogiken gav olika resultat och den visionsdrivna styrningen med ”best practice” gav i medeltal små och spridda förbättringar.

Den strategiska ledningen uttryckte i flera fall oro över att deras styrpraktiker inte hade tillräckligt eller alls genomslag i verksamheten, eller att den irriterade starka professionsgrupper och skapade större motstånd mot processutveckling. Chefer på operativa nivåer i samtliga organisationer skattade också att de övergripande organisatoriska styrningspraktikerna gav högre grad av utmaning avseende krav än vad de tillförde i form av resurser. Ledningsgruppernas styrningspraktiker och kommunikation av dessa tycktes påverka chefsarbetet på operativa nivåer, om än inte i samma takt som den strategiska ledningen önskade. Den strategiska ledningens mer eller mindre riktningsskapande strategier påverkade operativa chefers arbete och ledning, deras arbetssituation och deras helhetsbedömning av att på ett säkert och tillförlitligt sätt kunna uppfylla chefsuppdraget.

Det fanns dock stora utmaningar att skapa och upprätthålla engagemang bland medarbetare. De övergripande strategierna motiverades särskilt utifrån ambitioner att påverka medarbetares engagemang i verksamhetsutveckling. Professioners möjligheter att påverka prioriteringar varierar mellan styrningslogikerna. I verksamheter där den övergripande styrningen uppfattades mer kontrollerande fanns mer frustration och utmattning över tid samt lägre grad av stolthet och värdighet över att tillhöra organisationen bland medarbetare. I organisationer där den strategiska styrningen däremot kunde karakteriseras av att vara tillitsskapande var utmattningen lägre och stolthet eller värdigheten att arbeta i organisationen högre bland

medarbetarna. Efter en tid av självständig men hård resultatrapportering för varje enskild nivå har det skapats en situation då som försvårar att mer genomgripande utveckling kommer till stånd. Samtidigt finns misstro mot strategisk hård styrning bland medarbetare och professioner. Kommunikation och styrning behöver därför bli mer verksamhetsfokuserad och utgå från reella problematiker? Genom att fokusera kärnvärden i vården, dvs möte med patienter och behandling av deras hälsoproblem, med mer verksamhetstjänande ledning av utvecklingen kan man skapa större engagemang i utveckling bland medarbetare och mellan professionsgrupper och chefer på olika nivåer.

### Svårigheter att koppla glapp mellan nivåer liknar de som rör att delta i lärandenätverk

De problematiker som rör glapp mellan nivåer tycktes även finnas för lärande nätverk. Vi genomförde en ”mittutvärdering” då det fanns svårigheter att finna tider för träffar. Samtliga parter som deltagit i nätverket ombads att bidra med synpunkter och reflektioner på frågor via mail, över telefon eller fysiskt möte. Syftet var att undersöka viktiga förutsättningar för lärande nätverk mellan ledningsgrupper och hur lärande nätverk kan utformas. Svaren kan kategoriseras i en rad paradoxer med motstånd och resurser avseende:

*Betydelsen att mötas över nivåer:* Utmaningen handlar om att mötas och lära över nivåer. Nyckeln till kommunikationsflöden över nivåer är en väg mot lösning. Men det fanns också tydligt motstånd bland deltagarna att ge tid till att mötas mellan sjukhus och region. Det upplevdes inte helt relevant för det egna arbetet. Detta bekräftar att glapp är svåra att överbrygga och kanske funktionella i något avseende.

*Tillitsfulla men styrda möten:* Man vill möta nya likasinnade som överraskar, inspirerar och bekräftar – men vill också att det ska vara stabilt och säkert. Man vill inspireras av framgång - men inte ”vara sämst i klassen”. Man önskade både öppet, reflekterande, nyfiken erfarenhetsutbyte – men också att samtalsledare håll hårt i takt och riktning. Några önskade tydligare styrning och feedback av observerade problem av forskare. Andra var mer intresserade av att informationen om verksamheterna skulle vara konfidentiell och man ville ha integritet/ själv beskriva egen verksamhet.

*Tid behöver ges men är bristvara:* För att vara betydelsefullt måste nätverket ges en tid som inte finns – annars var det inte någon ide att delta. Man hade egentligen inte tid till att nätverka i nya nätverk eller att arbeta med för- och efterarbete mellan träffarna.

*Närhet- hot eller möjlighet:* Kännedom om och närhet till verksamheten ger större möjlighet till konkret input och upplevdes relevant. Men närhet kan vara tvingande och bli hotande. Man känner också redan till hur de sjukhus som ligger nära leder och styr sin verksamhet. Det tar lång tid att ta sig till andras organisationer och Stockholm var egentligen den enda möjliga gemensamma mötesplatsen.

*Ambivalensen om relevans och prioritering av nätverket:* Man ville lära nytt från andra och forskningen – men vill också att det skulle vara aktuellt för var och en just då. Man önskade verktyg att direkt applicera – men ville också ha fokus på reflektion över problematiker och möjliga men inte färdiga lösningar. Några bytte tjänst och slutade i nätverket, andra hörde att någon inte var intresserad. Det skapade också osäkerhet om relevans och egen närvaro. Man hade olika förväntningar på vad som var tillräckligt många deltagare, och det borde man ta reda på innan. Om man reste långt hade man större förväntningar på att möta flera.

Konkreta orsaker till bristande möjligheter att delta var också att sjukhusens ekonomiska omständigheter hade försvårats, att det är stora svårigheter att en större del av ledningsgruppen regelbundet lämnar sjukhuset, att avståndet mellan sjukhus man ville ha nätverksutbyte med var långt och det saknades tåg- eller flygmöjligheter. De sjukhus som låg närmare hade man

redan utbyte med i landstinget/regionen och man ville inte ha det på andra sätt. En förklaring var att det fanns konkurrens och beroenden. En annan att man redan träffades regelbundet. Vi kunde även spåra orsaker som rörde beroendeförhållanden mellan sjukhus som låg nära varandra och med deras respektive region/landsting, personkemi mellan deltagarna eller olika kommunikationsmönster, vilja att dela med sig av sina misslyckanden varierade mellan deltagarna och viss osäkerhet att komma att framstå som ett ”dåligt exempel”.

Inom den tidsramen som fanns för nätverksträffar var det därför bara möjligt att genomföra fortsatta träffar med deltagare från samma nivå i organisationen. Träffarna i sig handlade om hur olika nivåers handlingsstrategier för att överbrygga glapp. Detta kunde möjligen bidra till bättring över tid men mer långsiktiga möten mellan nivåer och i olika organisationer uteblev.

### Hur kan vi gå vidare för större impact?

Hur vi skulle göra om vi fick göra om detta utifrån de erfarenheter vi fått?

Vi skulle planera så deltagarna lätt kunde ta sig till varandra, utifrån tåg och flygförbindelser, kunde lära genom den variation de representerade och inte hade sjukhusvisa beroendeförhållanden mellan varandra.

Vi skulle indela grupper på olika vis beroende på syfte: (a) deltagare/sjukhus som hade samma grad av intresse att arbeta proaktivt från hela landet för att skapa spännande utbyten *eller* deltagare/sjukhus som delade ett ansvarstagande, geografiskt eller för diagnos/behandling för att understödja utveckling av lärande och ansvarstagande för det gemensamma bästa kring ett utvecklingsområde, (b) deltagare från samma nivå för att stärka funktionen *eller* deltagare från flera nivåer för att stärka gränsytan mellan funktioner, (c) deltagare som har verklig förmåga att genomföra utveckling *eller* deltagare som har behov av att stärkas för att på sikt kunna genomföra utveckling, (d) vi skulle starta öppet med stora möjligheter till bredare perspektiv *eller* starta med gemensamt behov eller gemensam ”fiende” för att på sikt kunna bredda perspektiven.

Vi skulle ha blandad form mellan fysiska träffar och träffar där den digitala tekniken användes, dvs starta med en fysisk träff och lära känna varandra under en heldag, fortsätta med 2-3 digitala 2-timmarsträffar för att sedan återigen träffas en heldag fysiskt, osv

### Rollen som forskare och ledare för nätverk

Skapa spänning och tillit

Vi hade under flera års tid följt sjukhusen och relationerna var mycket goda trots att det var ett krävande samarbete med mycket datainsamling, återkoppling och seminarier på olika nivåer på sjukhusen. Idén om lärandenätverk hade utvecklats i samtal med ledningsgrupperna, som var nyfikna på hur de andra sjukhusen arbetade med dessa frågor. Samarbetet under forskningsprojektet byggde på personliga och täta kontakter med 1-2 kontaktpersoner för varje sjukhus plus projektledarens kontakter med alla. Av olika skäl kunde inte detta system fortsätta under året med det lärande nätverket. *Det är viktigt att kontakterna upprätthålls tätt och kontinuerligt.*

Ett lärande nätverk bör starta mycket öppet och tillitsskapande för att tillåta och optimera lärande. Samtidigt hade vi blivit varse att deltagarnas främsta intresse var att få återkoppling med tydlig feedback – och sedan kunna diskutera med varandra om tillvägagångssätt i praktiken. Alla sjukhus arbetade dock inte lika öppet och innovativt. Vi hade utlovat

konfidentialitet vilket var mest viktigt för de som arbetade minst proaktivt. Vi var medvetna om att det fanns paradoxer här redan vid starten och att det med dessa förväntningar skulle bli svårt att skapa förtroende och tillit i gruppen och samtidigt bibehålla intresse. Vidare kunde all kunskap vi som forskare hade om sjukhusen bli till en nackdel för tillitskapandet. Man kan se det som att vi inom flera avseenden hade ett informationsövertag (maktfaktor) samtidigt som vi saknade kunskap inom andra områden. *Kunskap om variation i strategier kan underlätta förståelse men innebära svårigheter med tillit och tillräcklig spänning.*

#### Lärande och medskapande

Vissa sjukhus tog mycket snabbt till sig ny kunskap och de erfarenheter som delats. De reflekterade över den i ledningsgruppen och provade omgående i praktiken. Vi kunde under denna tid se hur flera smarta lösningar, logiker och tankesätt smittades mellan sjukhusen. Vi hörde också hur de smittats vidare till andra mer proaktiva sjukhusledningarna. Dessa sjukhusledningarna delade med sig av tankar om hur framtidens sjukvård och flöden skulle kunna bli mer effektiva. Det innebar att nya idéer undersöktes, dvs *ett medskapande av forskningsfrågor.*

#### Våra slutsatser

De slutsatser som drogs var att lärande över organisationsgränser har samma problematiker som lärande över organisationsnivåer, att idén om det är god men tiden knapp och att det interna motståndet vinner lätt. De svårigheter vi mötte hade med andra ord samma karaktär som de svårigheter sjukhusledningen själva hade mött när de ville skapa lärande inom sina egna organisationer. Följande resurser för att skapa lärande över organisationsgränser hade särskild betydelse: Trygghet i ledarskapet med erfarenhet och delad ledning samt att ha verksamhetsfokus med tillåtande flervägskommunikation.

Följande motstånd hade särskild betydelse: Styrande egenintressen, stark överlevnadspress, styrning med envägskommunikation, stark tidsbrist och tilltro till förenklade lösningar. Nycklar för framgång är att bygga nätverk på tankar om tillit och trygghet, lärande utifrån verksamhetsfokus, balanserad kommunikation där man lyssnar på svaga osäkra berättelser.



## 6. Att arbeta med strategiska ledningsnivåer och ökad helhetssyn på innovativt utvecklingsarbete inom stora, komplexa vårdorganisationer

Monica E. Nyström, Rickard Garvare, Pamela Mazzocato, Ulf Andersson och Karin Zingmark

### Bakgrund

Otaliga försök har gjorts för att skapa innovativa, kreativa och lärande organisationer, speciellt inom områden med stark konkurrens och snabb teknisk utveckling. Utmaningarna är ofta särskilt stora i väletablerade strukturer och komplexa organisatoriska system som vård och omsorg, eller i detta fall svenska landsting med många olika verksamheter och enheter. Att skala upp goda exempel från specifika områden, projekt eller enheter/avdelningar till en landstingsövergripande praxis har visat sig vara en särskilt stor utmaning. Exempelvis kan systematiska förbättringsarbeten inom de deltagande landstingen ha visat sig fungera bra vid några organisatoriska enheter men man får inga tydliga spridningseffekter, varken inom det egna landstinget eller till andra organisationer. Delvis kan detta bero på ledningssystemen och ledarskapets kultur som ofta har ett slags stuprörstänk uppifrån och ner. Många som är involverade i utveckling av vården vill försöka uppnå ett mer processororienterat förändringsledarskap (se t.ex. Kotter, 1996) som bättre kan underlätta samverkan, innovativa lösningar och nya arbetssätt. För att åstadkomma detta krävs att beslutsfattare medverkar i både beslut och genomförande av förändring. Chefer på strategisk nivå är ofta involverade i många organisatoriska sammanhang, men kan på grund av en fragmentarisk arbetssituation ha svårt att ta sig tid för strategiska diskussioner och att prova olika angreppssätt för utveckling. Här kan det behövas att de aktuella frågorna man som chef brottas med får ett utrymme och att former och innehåll i en satsning för att utveckla ett organisatoriskt ledarskap för utveckling, innovation och förbättring är flexibla så att chefer (och andra) kan jobba med områden som är aktuella och viktiga för dem.

Med detta lärande nätverk ville vi samla utvecklingsenheter och chefer samt andra nyckelpersoner från ett urval av avdelningar och enheter inom två landsting där man på olika sätt har försökt arbeta med denna fråga, dvs. att gå från öar av goda exempel till en mer sammanhållen utveckling. Syftet var att lära av varandra och av aktuell forskning samt att testa modeller, förslag och arbetssätt som skulle kunna bidra till att skapa goda förutsättningar för ett innovativt förbättrings- och utvecklingsarbete i komplexa hälso- och sjukvårdsorganisationer. Målen var bl.a. att deltagarna skulle få en karta över tillgänglig erfarenhet och kunskap, utökade lärdomar om sitt eget utvecklingsarbete, ökade kunskaper om strategiskt utvecklingsarbete och även sprida kunskap och idéer inom och mellan landstingen samt skapat förutsättningar för långsiktiga samverkansmöjligheter mellan nätverkets alla aktörer.

För att få en gemensam helhetssyn på de komplexa organisationerna och deras förändringsprocesser använde vi oss av flera olika kartor och perspektivglasögon. Två mer generella modeller kan exemplifiera hur vi försökt visualisera, skapa överblick och följa några röda trådar genom arbetet. Den första (figur 1) presenterar faktorer och processer inom de komplexa sjukvårdsorganisationerna som kan ses som viktiga att beakta vid strategiskt utvecklingsarbete (Nyström et al., 2014) samt områden som vi kunde ta upp inom nätverket.

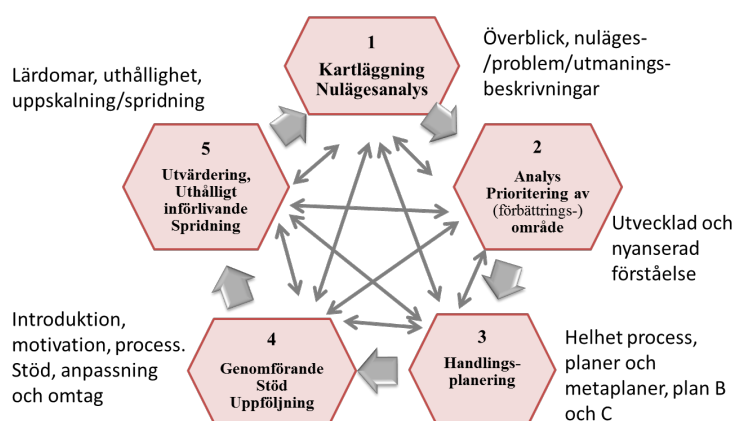
Över tid berördes alla dessa faktorer (strategier för utveckling, stödstruktur för utveckling, kompetens för utveckling, uppföljningssystem för utveckling), men i olika utsträckning.



**Figur 1.** Översikt över faktorer och processer som kan ses som viktiga att beakta vid strategiskt utvecklingsarbete i komplexa sjukvårdsorganisationer (Nyström et al., 2014)

Figur 2 omfattar en mer generisk utvecklingsloop (Hansson et al., 2016; Nyström et al., 2014) med fem faser som användes i pedagogiskt syfte för att visa på var i processen vi befann oss för tillfället. Här jobbade vi främst med faserna 1) Kartläggning, nulägesanalys, 2) Analys och prioritering av förbättringsområde, och 3) Handlingsplanering.

**Generisk/avskalad loop som stöd för utvecklings- och förbättringsarbete\***



\*SIDSSA - Hållbar förbättring och utveckling genom strategiska och systematiska arbetssätt

© Forskargruppen i Vinnovaprojektet Framtidens välfärdstjänster 2009-2013 och forskarnätverket SOLIID

**Figur 2.** En generisk utvecklingsloop (Hansson et al., 2016; Nyström et al., 2014) med fem faser som användes i pedagogiskt syfte för att visa på var i processen vi befann oss i nätverksprocessen och i de lokala arbetena.



Vikten av att skapa och använda gemensamma mentala modeller eller mentala ”kartor” vid både teamwork och förändringsarbete (se t.ex. Jeffery et al., 2005; Blickensderfer et al., 1997; Nyström et al., 2012) samt hur de kan bidra till att underlätta förståelsen för det komplexa diskuterades inom nätverket på olika sätt över tid. Här kunde man använda forskningskunskap för att översätta verkligheten och skaffa sig gemensamma begrepp – men det behövs insikt i riskerna att de både kan bli alltför förenklade eller alltför komplexa. Som individ använder man aktivt bara det man gjort till ”sitt” och själv kan förstå – så både vikten av ägarskap och att kunna skapa och använda egna och anpassade ”kartor” och modeller betonades. Vid sista workshopen presenterade båda landstingen lite olika modeller och ”kartor” över vad man jobbat med och hur man såg på viktiga aspekter för utveckling.

### Det lärande nätverkets övergripande upplägg

De två landsting som medverkade i projektet var Västerbottens och Norrbottens Läns Landsting. De flesta deltagarna hade en chefsposition (stab, division, verksamhet, sjukhusvård, närsjukvård och primärvård) och representerade olika funktioner (utvecklingsavdelning, planeringsavdelning etc.). Flera av deltagarna satt även i landstingsledningen, vilket gav tillgång till det högsta formella beslutsfattande organet på tjänstemannanivå inom de båda landstingen. Båda landstingsdirektörerna var informerade och en av dem deltog även vid en workshop. Totalt bestod nätverket av 18 personer, tre forskare (Karolinska Institutet/Umeå universitet, Luleå tekniska universitet) samt 15 personer från de två landstingen.

Fem workshops/nätverksträffar (kl. 09:30-15:00) genomfördes på alternerande orter, två i Umeå, två i Luleå och den sista vid Karolinska Institutet i Stockholm. Formerna varierade något och gick från att vara mer styrd i sitt innehåll vid workshop 1 till att alltmer flexibelt anpassas till läget och deltagarnas önskemål. Här mixades presentationer, storgruppsdiskussioner, diskussioner i mindre grupper och lite olika upplägg vid dessa. Ett interaktivt lärande stod i fokus – vilket innebär att man försöker skapa en situation och ett klimat där alla deltagare kan bidra till allas lärande och alla deltagare har något viktigt att lära (se t.ex. de Caluwé, L. & Vermaak, 2004).

Lokala möten genomfördes mellan nätverksträffarna där man jobbade med valda utvecklingsområden. Forskarstöd erbjöds och forskare deltog under några lokala möten. En gemensam Dropbox skapades för alla deltagare där material och presentationer från workshops lades in, artiklar som kunde vara av intresse för pågående diskussioner samlades i en egen mapp och alla deltagare kunde lägga in eget material som de trodde kunde vara av intresse. Projektgruppen, som bestod av tre forskare och totalt fyra representanter från deltagande landstingen, hade återkommande utvärderings- och planeringsmöten före, mellan och efter workshops.

### Eget arbete – vad gjorde man inom de två landstingen?

#### Norrbottens Läns Landsting

Från Norrbottens läns landsting deltog en länschef, två verksamhetschefer, innovationsutvecklare, förbättringsstrateg, kunskapsstyrningsstrateg, chef divisionsstab, utvecklingsdirektör och verksamhetsdirektör, de två sistnämnda ingår i landstingsdirektörens

stabsledning. En lokal projektledare utsågs för gruppens arbete mellan det lärande nätverkets gemensamma träffar. Projektledaren bokade mötestider, skickade ut förberedelsematerial, samordnade och följde upp arbetsprocessen. Närvaron var hög vid de lokala träffarna och såväl projektledarens samordnande roll som det faktum att träffarna genomfördes som lunchmöten och med möjlighet att delta via telefon ansågs underlätta deltagandet. Den lokala gruppen valde att arbeta med två spår: 1) förberedelsearbete inför införandet av behandlingslinjer, 2) analys av landstingets strategidokument.

I det första spåret gjordes en fördjupning i implementeringskunskap i syfte att skapa förutsättningar för en lyckad implementering av behandlingslinjer. Gruppen resonerade om hur man kan göra för att säkra kunskapsöverföring, spridning och hållbar förändring av ”gamla” arbetssätt. Deltagande forskare beskrev implementeringsmodeller och metoder för ytterligare reflektion. John P Kotters modell i 8 steg för förändringsledning ansågs kunna användas för att i liten skala testa en behandlingslinje.

Spår två fokuserade på landstingets styrdokument. Från den strategiska planen som fastställs av landstingsfullmäktige ska en röd tråd finnas mellan de olika styrdokument, från landstingsstyrelsens plan, strategier, regler och riktlinjer till verksamhetsplaner och rutiner. I dagsläget kan det vara svårt för framförallt nya chefer att få en överblick över hur styrdokument samverkar. Detta kan vara problematiskt då verksamhetens planer, exempelvis divisionsplan eller basenhetsplan, ska beakta strategiernas innehåll. Det är svårt att ha en överblick över alla strategier, hur de korrelerar med varandra och vilka krav de ställer på verksamheterna. Gruppen identifierade därför samtliga strategier och analyserade deras innehåll. En sammanställning över respektive strategi gjordes utifrån följande komponenter/frågeställningar:

1. Strategins namn, syfte och mål
2. En kort beskrivning av strategins innehåll
3. Beskrivning över hur strategin är utformad (allmänna intryck, antal sidor, rubriksättning och revideringstid)
4. Bedömning av strategins följsamhet till strategiska planen och till verksamhetsstrategin
5. Huruvida andra strategier omnämns direkt eller indirekt i strategin
6. Huruvida det finns uttalade krav på verksamhetschefer eller annan profession i strategin. Om så vilka krav, exempelvis handlingsplan

Vid gruppanalysen framkom ytterligare tre frågeställningar:

7. Strategins mognadsnivå, d.v.s. om det är ett nytt eller redan etablerat område i landstinget
8. Revideringstid, livslängd, avveckling och utmönstring.
9. Om strategin ger förutsättningar för verksamheten

Den sammanfattande analysen visade på stora variationer i utformning, omfattning och tydlighet vad gäller ansvar för verkställande, revidering och utmönstring. Även följsamheten till de övergripande styrdokument varierade. Tillgängligheten till och förutsättningarna för verksamheten att ta till sig strategier kan förbättras. Resultatet kommer att presenteras för landstingets ledning med konstruktiva förslag på utvecklade rutiner för strategihantering.

Under det mycket konkreta arbetet med strategidokumentet pågick mer reflekterande resonemang om olika aspekter av organisationsförändringar och de olika systemnivåernas förutsättningar och utmaningar i arbetet med förändringsledning och i ambitionen att gå från öar av goda idéer till sammanhållen utveckling.

#### Västerbottens Läns Landsting

När möjligheten att delta i det lärande nätverket kom anmäldes från Västerbottens Läns Landsting de fyra verksamhetsområdescheferna för kirurgi, medicin, regionvård och primärvård, samt utvecklingschef och representanter från utvecklingsenheten Memeologen. Nämnda chefer var underställda landstingsdirektören och tillhörde landstingets ledning. Samtidigt som starten av detta arbete omorganiserades landstingets högsta ledning. Verksamhetsområdeschefsfunktionen togs bort och istället inrättades en Hälso- och sjukvårdsdirektör med två biträdande direktörer till sitt förfogande. Trots att samtliga funktioner fortfarande tillhör landstingsledning och att det rör sig om samma personer som deltog i arbetet (som de som anmäldes), så ändrades situationen och förutsättningarna vilket komplicerade deltagandet i detta arbete

Gruppen inrättade lokala gruppmöten. I övrigt skapades ingen direkt struktur för nätverksarbetet utan deltagarna var hänvisade till den befintliga kommunikations- och ledningsstrukturen. Utmaningen i de lokala mötena låg därför i att koppla de insikter som gjordes i nätverksträffarna till befintlig struktur så att det kunde ge ett utfall i landstingets alla verksamheter samt för patienterna i hela länet. Det vill säga att hitta vägar att gå från öar till helhet. För att testa detta förbättrades konstruktionen av hur man inom landstinget skulle tillämpa s.k. värdebaserad vård samt sättet att sprida detta arbetssätt till alla berörda enheter. Alla landstingets vårdenheter arbetar nu med att utveckla värdebaserad vård. Vidare identifierades vikten av att genomföra en översyn av landstingets policys som nu blivit ett strategiskt viktigt utvecklingsområde med pågående arbete. Eftersom ingen specifik struktur byggdes upp, blev det mycket tydligt hur viktigt och svårt det är att avsätta tid för strategiska analyser och reflektioner – och att ett riktat stöd kan behövas för detta arbete.

#### Från öar till helhet – om att jobba med helhetssyn och sammanhållet utvecklingsarbete inom en organisation

##### Lärdomar

Vid slutet av varje workshoptillfälle lät vi deltagarna individuellt och skriftligt besvara tre frågor: Vad har fungerat bra; Vad kan förbättras; och Vad har jag lärt mig (skriftligt vid 4 tillfällen). Mellan workshoparna har vi även haft telefonmöten och där samlat in information från deltagarna om vad som skett vid lokala möten och vad man önskar av kommande workshops. Dessa inslag har underlättat för projektgruppen att kunna följa processen och skraddarsy nya inslag och upplägg av kommande workshops. Vid sista workshopen diskuterades lärdomar och nätverksdeltagarna fick individuellt tänka genom hela processen när de sista gången svarade på de tre frågorna ovan.

Baserat på dessa källor kan lärdomarna från vårt nätverk delas in i tre delar:

- Lärdomar om form och formering för att få genomslag inom en organisation
- Lärdomar från forskning om utveckling, innovation och lärande – omsatta till praktik
- Lärdomar utifrån funktion och de egna och de organisatoriska handlingsstrategierna

### Lärdomar om form och formering för att få genomslag inom en organisation

Tre lärdomar från detta nätverk är: Vikten av att nätverksdeltagare får arbeta med det som känns angeläget inom organisationen, att få avsätta tid för detta i en konstellation av personer och funktioner som kan bidra till problemlösning och utveckling samt att göra detta tillsammans med forskare som kan se och beskriva vad som sker eller kan behöva tas hänsyn till givet situation, omgivning och process. Detta lyftes fram av alla deltagare redan inledningsvis och ansvaret för att formulera områden man ville jobba med lades på de två landstingsgrupperingarna. I ett av landstingen tillsattes en koordinator som sammankallade, höll koll på vad man skulle ta med sig till nätverksmöten och vidarebefordrade till projektgruppen vad man ville ta upp och belysa vid nästa workshop/nätverksträff. Denna koordinerande roll, att man lagt in lokala möten, exempelvis förlängda lunchmöten, samt att man i samma landsting hade med chefer och funktioner från flera hierarkiska nivåer som gav ”verklighetskänning” angavs som viktiga framgångsfaktorer. En svårighet i det andra landstinget, där stora delar av landstingets ledning medverkade i projektet, var att samla hela ledningsgruppen samtidigt. Dessa personer hade även många andra åtaganden men trots detta var deltagandet relativt högt. I syfte att möjliggöra för deltagarna att känna sig delaktiga och snabbt kunna skaffa sig en aktuell bild av läget oavsett om man haft förhinder på mellanliggande möten eller inte så inleddes varje nätverksmöte med en kort resumé vad som hänt och vad man jobbat med vid de lokala mötena. Denna information lades också snabbt ut i den gemensamma Dropboxen. I detta landsting nyttjades även ett forum där landstingets chefer två gånger per år samlas (ca 300 personer deltar vid dessa möten) för att föra ut och diskutera det man jobbat med inom nätverket gällande exempelvis patientnära vård (värdebaserad vård diskuterades vid ett nätverksmöte) och policyfrågor.

Nätverket har präglats av en öppenhet för specifikt och forskningsrelaterat innehåll samt av en flexibel, ibland i sista-minuten, anpassning av inslag och upplägg till deltagarnas behov och de lokala gruppernas arbetsprocess. Projektgruppen med representanter för de båda landstingen har haft regelbundna telefonmöten för att stämma av läget mellan nätverksträffarna. Alla medlemmar av projektgruppen deltog vid något tillfälle i möten mellan alla nätverk anordnade av VINNOVA. Detta öppna upplägg upplevdes inledningsvis som otydligt, men allt eftersom de lokala grupperna tog över initiativet klarnade både upplägg och insikter. Under den inledande formeringsperioden löper ett nätverk en risk att falla om man inte i grunden har en tydlig och långsiktig överenskommelse om syftet med samarbetet. Den externa finansiärens roll, som inte enbart omfattar finansiering och samverkan utan även krav på kontrakt mellan parterna samt någon form av resultatredovisning, har fungerat som ett bra stöd i detta projekt.

### Lärdomar från forskning om utveckling, innovation och lärande – omsatt till praktik

Hur kan forskning om utveckling, innovation och lärande kopplas till deltagarnas egna erfarenheter, funktioner och organisationer? Här finns knappast några entydiga sätt som fungerar i alla lägen men att använda sig av en mix av strategier som karaktäriseras av top-down och bottom-up kan ofta vara en bra utgångspunkt. Det innebär att man utgår från den verklighet som praktiker eller beslutsfattare känner till och försöker förstå den med hjälp av flera olika teoretiska förklaringsmodeller. Därefter kan man gå vidare med de modeller man funnit mest användbara eller välja att prova en typ av teoretiska ”glasögon” i taget och se hur de kan användas i olika praktiska situationer. Denna kunskapsöversättning har belysts på olika sätt inom forskningen, t.ex. inom områden som ”knowledge translation” (t.ex.

Estabrooks et al., 2006; Grimshaw et al., 2012), organisatoriskt lärande (t.ex. Argyris & Schön, 1978), implementering (t.ex. Brownson et al., 2012), ”improvement science” (t.ex. Berwick, 2008), och ”experiential learning” (Kolb, 2014).

Vid den andra nätverksträffen presenterades olika paradigmatiska synsätt på hur man tror sig kunna åstadkomma förändring och vad en förändringsagent kan spela för roll i en sådan process (de Caluwé, L. & Vermaak, 2004). I termer av dessa synsätt präglades nätverket främst av ett interaktivt lärande eller så kallad Green-print strategy. Att inte i förväg ha en detaljplan för innehållet utan istället presentera kunskap som kan passa att diskutera och prova i det aktuella läget allt eftersom behoven uppstår ställer krav på en öppen kommunikation mellan parterna. Det ställer även krav forskarna som behöver kunna förmedla många olika kunskapsområden och därmed inte alltid kan röra sig enbart inom sitt mer begränsade sakområde – hur omfattande det än må vara. En fördel med nätverksformen är att den gör det möjligt för alla parter att sätta sig in i ny kunskap och lära tillsammans. Forskarna kan samtidigt emellanåt lämna sin expertroll och de krav på ”facit” som ibland följer med denna och istället använda mer generell kompetens kopplad till lärandeprocesser och sökning, analys och snabbt informationsprocessande i relation till de mer övergripande kunskapskartor som forskarna innehar beroende på sina områden och erfarenheter.

Lärdomar utifrån funktion och de egna och de organisatoriska handlingsstrategierna

Nätverket gav möjligheter att jämföra liknande funktioner, strategier, stödstrukturer, kommunikationsarenor, arbete med kunskap och lärande, och uppföljningssystem över flera enheter inom och mellan de två medverkande landstingen.

I uppföljningarna direkt efter nätverksmötena ställdes frågan vad man lärt sig. Svaren som kunde kopplas dels till forskningsrelaterat innehåll, dels till reflektioner rörande omsättning av denna kunskap till den egna situationen och de egna förklaringsmodellerna. Svaren som avgavs efter den sista genomgången kring vad man lärt sig under hela nätverksperioden rörde nätverksformen, samverkan med forskare, vikten av visualisering och reflektion samt hur innehållet kopplats till lärandeprocessen och översättningen till den egna funktionen och organisationen. Några exempel på skrivningar i uppföljningen är:

*”Vikten av olika nivåer för att se helheten”*

*”Vikten av struktur och motor för arbetet”*

*”Använda och identifiera nyckelpersoner för att processen ska gå framåt och lyckas”*

*”Lärt mig mycket om de komplexa organisationerna och om processer på strategisk nivå”*

*”Det viktiga i att ha ledningens stöd, intresse, att få resurser, att efterfråga resultat”*

*”Strategier är svaga i jämförelse med kulturer”*

Rollen som forskare inom ett lärande nätverk på strategisk nivå

De medverkande forskarna hade flera olika roller och uppdrag inom ramen för projektet, innefattande att leda och koordinera nätverksarbetet, att koppla diskussioner och pågående utvecklingsarbete till aktuell forskning samt att själva vara lärande deltagare som presenterar och prövar nya idéer. Fokus i detta sammanhang låg på lärande, utveckling och användning av existerande kunskap snarare än att generera ny kunskap. Därmed var det inte ett forskningsprojekt i traditionell mening. I förlängningen bör dock det förtroende mellan

parterna som utvecklats inom projektet kunna leda till ökade möjligheter för framtida forskningssamarbete.

Medverkande forskare försökte att utveckla en lärandeprocess som kunde hjälpa deltagarna att synliggöra vilka mentala modeller som ligger till grund för valet av aktuella strategier, och vilka ”nya” antaganden och värderingar som de kan behöva utveckla för att få en ökad helhetssyn. Forskarna försökte skapa utrymme för reflektion bl.a. genom att ställa ”varför”-frågor. Genom detta förfaringssätt var avsikten att skapa ett lärande i linje med ”double loop learning” och tankarna bakom en lärande organisation - där deltagarna i varierande utsträckning tydliggjorde och ifrågasatte några av de grundläggande värderingar, mål och antaganden som legat bakom deras egna och organisationens handlingsstrategier. Och för att förändras måste organisationer utveckla sin lärande kapacitet – dvs. sin strävan efter förbättring och utveckling, sin reflektiva konversation och förståelsen för komplexitet (Senge et al., 2014).

## Referenser

- Argyris, C., & Schon, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action approach*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Berwick, D. M. (2008). The science of improvement. *Jama*, 299(10), 1182-1184.
- Blickensderfer E, Cannon-Bowers JA, Salas E: Theoretical bases for team self-corrections: Fostering shared mental models. In: *Advances in interdisciplinary studies of work teams*, Vol 4. 1 edn. Us: Elsevier Science/JAI Press; US; 1997: 249-279.
- Brownson, R. C., Colditz, G. A., & Proctor, E. K. (2012). *Dissemination and implementation research in health: translating science to practice*. Oxford University Press.
- de Caluwé, L. and Vermaak, H. (2004). "Thinking about Change in Different Colours", in Boonstra, J.J. (Ed), *Dynamics of organizational change and learning*, John Wiley & Sons Ltd, West Sussex, Chichester, pp. 197-226.
- Estabrooks, C. A., Thompson, D. S., Lovely, J. J. E., & Hofmeyer, A. (2006). A guide to knowledge translation theory. *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, 26(1), 25-36.
- Grimshaw, J. M., Eccles, M. P., Lavis, J. N., Hill, S. J., & Squires, J. E. (2012). Knowledge translation of research findings. *Implementation science*, 7(1), 1.
- Hansson, J., Höög, E., Nyström, M.E. (2016). Action research for multi-level facilitation of improvement in health and social care: Development of a change facilitation approach for a local R&D unit. *Action Research* (Early cite).  
<http://arj.sagepub.com/content/early/2016/05/24/1476750316650928.full.pdf+html>
- Jeffery AB, Maes JD, Bratton-Jeffery M-F. (2005). Improving team decision-making performance with collaborative modeling. *TPM*, 11(1/2):40-50.
- Kolb, D. A. (2014). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. FT press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press.
- Nyström, M.E., Höög, E., Andersson Bäck, M. Garvare, R., Hansson, J. (2014). *Framtidens välfärdstjänster – Nya arbetssätt för innovativ serviceutveckling inom vård och omsorg*. Slutrapport Vinnovaprojekt 2009-01729.
- Nyström, M.E., Westerlund, A., Höög, E., Millde-Luthander, C., Högberg, U., Grunewald, C. (2012). Healthcare System Intervention for Prevention of Birth injuries – Process Evaluation of Self-Assessment, Peer Review, Feedback and Agreement for Change. *BMC Health Services Research*, 12:274, doi:10.1186/1472-6963-12-274.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., and Smith, B. (2014). *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools fo*



*Datum*  
2016-12-02

*Diariern*  
2014-03928  
*Ert diariern*  
N2014/2618/FIN

## Bilaga 4.

Innovationschef i offentlig sektor. Tidningen Chef, Guide 10, 2015

# Chef. Guide

## Innovationschef i offentlig sektor

### OVÄNTAD VÄG

När jämställdheten  
tog sig an snöröjning

### BUBBELEFFEKT

Nytt, billigare sätt  
att få unga ut i arbete

### SE UPP!

Hindren som  
stoppar innovation







## Denna guide är framtagen i samarbete med Vinnova.

Ansvarig utgivare: Cissi Elwin, publisher.

Redaktör: Kristofer Steneberg.

Skribenter: Leif Denti, Johan Frisk, Marit Larsdotter.

Layout: Sofia Berry.

Illustrationer: Fellow Designers.

---

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



### **Karin Hovlin, innovationsexpert**

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



### **Leif Denti, forskare**

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



### **Anna Brattström, forskare**

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

# Inledning

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

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

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

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

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

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

are inom innovationspsykologi vid Göteborgs universitet.



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

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

A blue ink signature of Kristofer Steneberg, which is stylized and cursive.

Kristofer Steneberg, redaktör



GUIDEN

# Innehåll

## KAPITEL 1

### *Offentlig sektor – så skiljer den sig*

Konceptet innovation inom offentlig sektor.

s. 5

## KAPITEL 2

### *Innovationsarbetets hinder*

Faktorer som sätter käppar i hjulen.

s. 8

## KAPITEL 3

### *Jämställd snöröjning blev en hit*

I vilken ände ska man börja?

s. 12

## KAPITEL 4

### *Vände på allt – fick unga ut i jobb*

Förändring i motvind.

s. 17

## KAPITEL 5

### *Skräddarsytt boende för de äldre*

Förändring med målmedvetenhet.

s. 21

## KAPITEL 6

### *Att ta fram något kontroversiellt*

Innovation innebär risker.

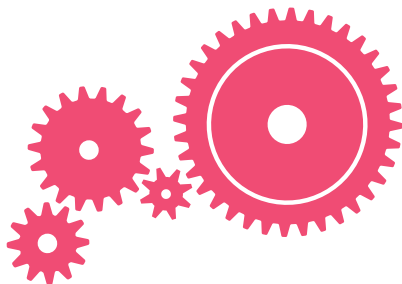
s. 24

## KAPITEL 7

### *Skatteverkets app på topplistan*

Innovation med en liten budget.

s. 28



# Offentlig sektor – så skiljer den sig

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

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

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

annorlunda ut. De mäts inte ens på samma sätt.

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# Innovationsarbetets hinder

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

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

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

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

Låt oss börja med att förklara undersökningen mer i detalj:

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

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

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

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





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

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

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

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

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

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

## Del 1

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

## Del 2

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

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

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

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

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

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

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

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

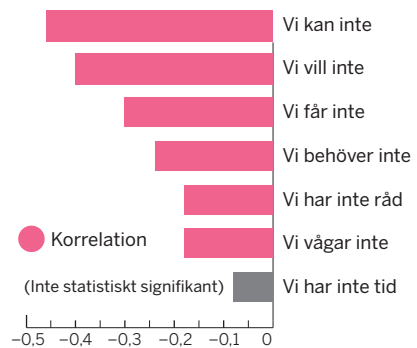
Toppcheferna upplever heller inte lika stora problem med budgetbegränsningar och handlingsutrymme som deras mellanchefer och enhetschefer gör.

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

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

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

## Innovationshinder



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

# Jämställd snöröjning blev en hit

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



# 10 PUNKTER DU FÅR HUR I GÅNG INNOVATIONSARBETET

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



**BRA!**

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

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

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

genomföra en innovativ förändring som den jämställda snöröjningen.

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

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

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

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

### LÄRDOMAR

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

# Vände på allt – fick unga ut i jobb

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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





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

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

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

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

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

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

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

”Det är där all utveckling sker.

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

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

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

varken ville eller kunde förändra sitt sätt att arbeta.

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

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

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

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

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

Och sedan stödja ungdomarna i det.

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

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

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

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

## LÄRDOMAR

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

# Skräddarsytt boende för de äldre

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

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

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

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

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

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

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

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

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



**iNNOVATION**

**TRADITION**

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

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

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

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

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

Hon började med att skapa arbetsgrupper.

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

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

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

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

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

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

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

## LÄRDOMAR

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

# Att ta fram något kontroversiellt

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

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

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

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

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

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

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

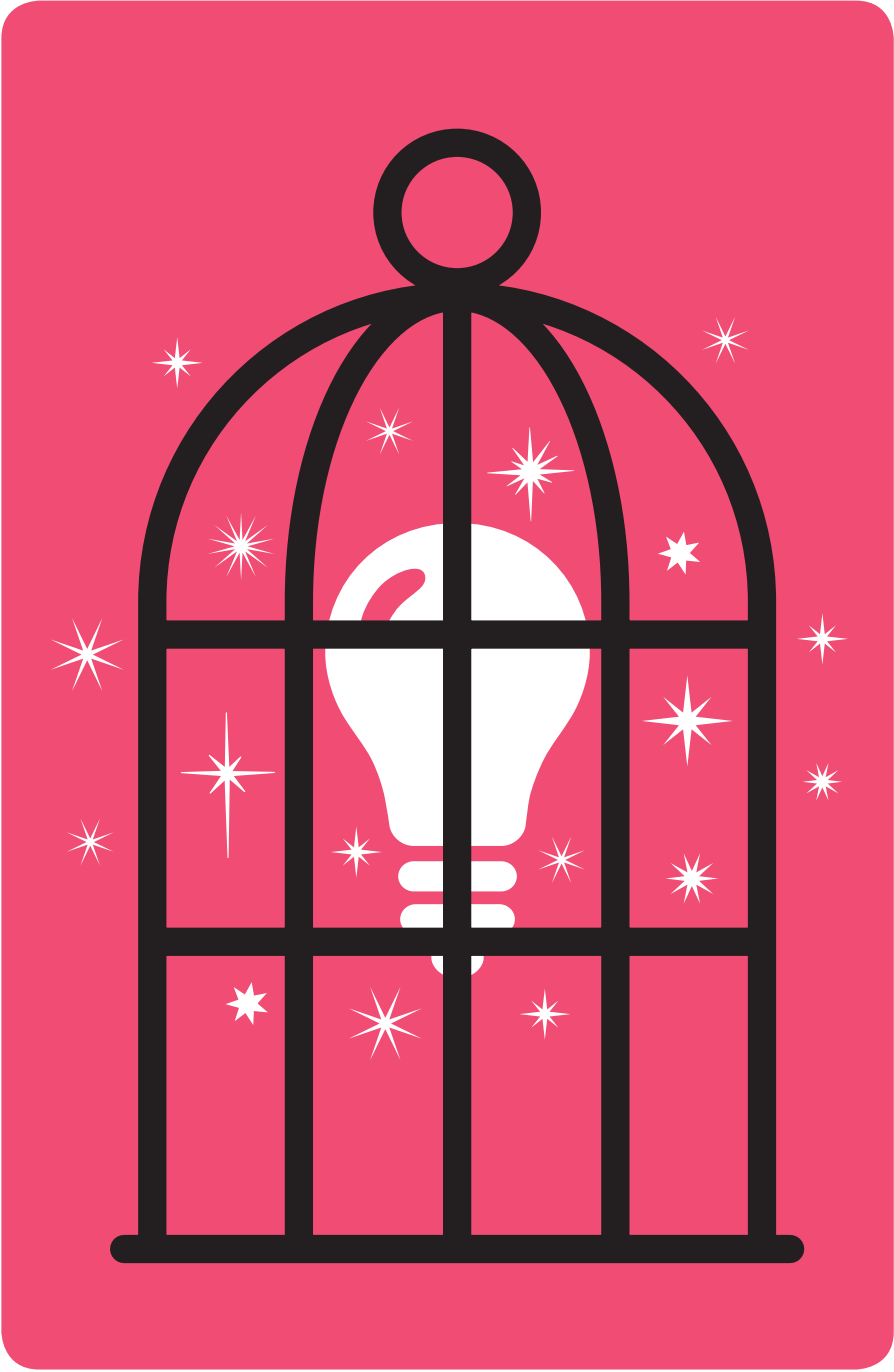
”Det behövs en hel del mod eftersom de flesta innovationer misslyckas”, säger forskaren Anna Brattström.

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

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

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

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





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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## LÄRDOMAR

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

# Skatteverkets app på topplistan

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

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

**Lösning:** En mobil-applikation.

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

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

vardagliga arbetet. Anna Brattström, innovationsforskare på Lunds universitet:

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## LÄRDOMAR

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

## Läs tidigare utgåvor i vår guide-serie

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

Fler guider hittar du på [chef.se/guider](http://chef.se/guider)





*Datum*  
2016-12-02

*Diariern*  
2014-03928  
*Ert diariern*  
N2014/2618/FIN

## Bilaga 5.

Rapport från kartläggning om ledning och organisering av innovation i svenska myndigheter.

KTH och Implement Consulting Group AB, november 2016



# Rapport från kartläggning om ledning och organisering av innovation i svenska myndigheter

## 1. Sammanfattning

En kartläggning av svenska myndigheters ledning och organisering av innovations-och förbättringsarbete har under hösten 2016 genomförts i samarbete mellan Implement Consulting Group AB och forskare vid Integrerad produktutveckling, KTH. Eftersom innovation som begrepp är mångfacetterat och inte med säkerhet kan förutsättas användas hos alla myndigheter inleddes kartläggningen med en intervjustudie med sammanlagt 15 myndighetsrepresentanter och avslutades med en enkätundersökning. Av de myndigheter som enkäten skickades till fick vi 112 svar vilket ger en svarsfrekvens på 54 %, dock avböjde 24 myndigheter deltagande redan innan utskick vilket ger en svarsfrekvens på 49 %.

Analysen visar att det finns en god förståelse när det gäller betydelsen av innovation i svenska myndigheter. Vidare visar analysen att det innovationsarbete som bedrivs handlar om olika saker; alltifrån internt förbättringsarbete till att utveckla det man levererar och hur man tillsammans med andra kan påverka samhällsutvecklingen. Spridningen mellan myndigheter är dock stor när det gäller huruvida man har en riktning och mål för innovation; knappt hälften uppger att detta finns på plats. Få myndigheter har särskilda roller eller befattningar relaterat till innovation, något fler använder sig av särskilda grupper och hälften av alla upplever att de har en kritisk massa som arbetar med innovation. Analysen indikerar att det sätt man leder och organiserar sitt innovationsarbete på reflekterar de skilda uppdrag myndigheter har. Resultatet från myndigheters innovationsarbete handlar i huvudsak om nya samverkansformer/aktörskonstellationer och förbättringar av organisatoriska strukturer och rutiner och framförallt om mindre stegvisa än mer signifikanta förbättringar. De hinder för ett mer framgångsrikt innovationsarbete som anges är framförallt relaterade till brist på tid följt av brist på finansiella resurser och systematiska arbetssätt för att stödja innovation.

Kartläggningen utger sig inte för att ge en komplett bild av hur myndigheter organiserar för och arbetar med innovation eller deras innovationsförmåga. Intervjustudien såväl som enkätundersökningen ger däremot en god bild av den brokighet och variation som finns hos

svenska myndigheter relaterat till innovation. Analysen visar att det innovationsstöd som behöver utvecklas för myndigheter behöver anpassas både till hur mogen myndigheten är när det gäller innovationsarbete och att leda det arbetet och utifrån det uppdrag en myndighet har. Det är också viktigt att förstå hur och på vilket sätt man kan/bör stödja myndigheternas interna verksamhetsutveckling kontra det innovationsarbete som fokuserar på att lösa de samhällsutmaningar de olika myndigheterna adresserar.

## **2. Bakgrund**

Det finns ett ökat behov av att arbeta med innovation inom all offentlig verksamhet. Det är ett resultat av ett allt snabbare förändringstryck med ökade krav på både effektivisering och utveckling för att kunna möta morgondagens samhällsutmaningar. Att skapa förutsättningar för innovativa lösningar bl a med hjälp av digitaliseringen och annan ny teknik och genom samverkan med anställda, medborgare, forskare och företag i samhället blir ett viktigt uppdrag inte minst för våra myndigheter. Kunskap om hur ett systematiskt innovationsarbete kan ledas och organiseras för efterfrågas därför i allt större utsträckning.

För att få en uppfattning om hur svenska myndigheter leder och organiserar för innovation har en kartläggning av nuläget genomförts. Syftet med studien är att bidra till en ökad förståelse för vilken kunskap och vilket stöd myndigheter behöver för att kunna öka sin förmåga att bedriva ett systematiskt innovationsarbete.

## **3. Genomförande**

Kartläggningen har genomförts i samarbete mellan Implement Consulting Group AB och forskare vid Integrerad produktutveckling, KTH. Då kartläggningen inte utgår från ett särskilt urval av myndigheter och det saknas en vedertagen och uteslutande definition av vad som är en myndighet komplicerades processen när det gäller att förstå vilka myndigheter som skulle adresseras. Det finala urvalet av myndigheter gjordes baserat på SCB:s definition av förvaltningsmyndigheter vilken även inkluderar universitet och högskolor och länsstyrelser utöver myndigheter med ett förvaltningsuppdrag. Eftersom innovation som begrepp är mångfacetterat och inte med säkerhet kan förutsättas användas hos alla myndigheter inleddes kartläggningen med en intervjustudie med sammanlagt 15 representanter för myndigheter av olika storlek och karaktär för att få en djupare förståelse av nuläget och den terminologi som används. Därefter genomfördes en enkätundersökning som gick ut till 206 myndigheter. Ytterligare analyser och datainsamling planeras för.

Användning av en kombination av olika metoder ses som en nödvändighet för att kunna göra en mer nyanserad analys. Skälet till det är att organisering och ledning av innovationsarbete i en myndighetskontext kan betraktas som ett omfattande, komplext och relativt nytt fenomen som det inte finns så mycket kunskap om.

Nedan följer en mer detaljerad redovisning av hur studien har genomförts.

### 3.1 Intervjustudie

För att få en djupare förståelse för hur innovationsarbetet bedrivs i praktiken genomfördes en intervjustudie i ett mindre antal utvalda myndigheter. Vilka myndigheter det gäller framgår av Tabell 1. Intervjurespondenterna har olika befattningar vilket till stor del reflekterar skillnaderna mellan var i en myndighet man har valt att organisera för det man menar omfattar innovationsarbete. Sammanlagt genomfördes 15 intervjuer i 13 myndigheter.

I utformningen av intervjuguiden har vi utgått från tidigare undersökningar som gjorts relaterat till innovation i offentlig verksamhet och innovationsledningslitteratur. Frågorna berör vad innovation handlar om, hur man organiserar, arbetar och leder innovationsarbete och vad man upplever är utmärkande för myndigheten och dess resultat.

*Tabell 1: Myndigheter som deltog i intervjustudien*

<b>Myndighet:</b>
CSN
PRV
Försvarmakten
MSB
Jordbruksverket
Kustbevakningen
Transportstyrelsen
Trafikverket
Åklagarmyndigheten
Naturvårdsverket
Tullverket
PTS
Socialstyrelsen

### 3.2 Enkät till myndigheter

För att ytterligare belysa hur olika myndigheter arbetar med innovation idag genomfördes en enkätundersökning. Frågorna i denna tog hänsyn till det som framkom från intervjustudien. Ett första förslag på enkäten prövades på tre personer som deltagit i intervjustudien. Utifrån deras synpunkter utformades den slutliga versionen där större hänsyn togs till den tid som enkäten skulle ta i anspråk från de svaranden i förhållande till den detaljeringsnivå som önskades från början.

Undersökningen genomfördes i form av en webbenkät som skickades till registrator för respektive myndighet. Enkäten har ibland besvarats av individer inom högsta ledningen och ibland av individer med särskilt ansvar för myndighetens innovationsarbete.

Analys av enkäten genomfördes i huvudsak av forskarna vid KTH. Den analys som redovisas i rapporten är framförallt deskriptiv och utgår från de övergripande tendenser som

identifierats i enkätundersökningen. Analysen är också i viss mån förklarande då både intervjustudien, de fria svar som angetts i enkäten och de e-mail som inkommit från en del av myndigheterna har bidragit till att skapa en förståelse för en del av de svarsmönster som identifierats i enkäten.

### **3.4 Planering av ytterligare datainsamling och analys**

För att stämma av de observationer som gjort hittills och för att möjliggöra för de myndigheter som ser ett behov av att fördjupa sin förståelse för vad innovation skulle kunna innebära för dem planeras för ett antal gemensamma träffar med intresserade myndigheter och arbetsgruppen.

En fördjupad analys bör bli se över hur olika dimensioner i enkäten hänger ihop för att kunna göra en bättre bedömning om vilka myndigheter som skulle kunna beskrivas som mer mogna eller ha en högre innovationsförmåga. Vidare behöver resultaten från enkäten delas upp utifrån olika kategorier och storlekar av myndigheter för att identifiera eventuella likheter och skillnader mellan dem.

### **3.5 Kartläggningens giltighet och generaliserbarhet**

Kartläggningen utger sig inte för att ge en komplett bild av hur myndigheter organiserar för och arbetar med innovation eller deras innovationsförmåga. Intervjustudien såväl som enkätundersökningen ger en god bild av den brokighet och variation som finns hos svenska myndigheter relaterat till innovation. Enkäten konfirmerar mycket av det som framkom i intervjustudien och kompletterar samtidigt bilden genom att den når ut till fler myndigheter och därmed får möjlighet att fånga övergripande tendenser och identifiera ytterligare variationer på hur innovationsarbetet bedrivs i svenska myndigheter idag.

Svarsfrekvensen på enkäten var 54 % och då har 24 myndighet som fallit under vårt urval avböjt att delta, dvs av möjliga myndigheter är svarsfrekvensen 49 %. De som avböjt deltagande är antingen mycket små myndigheter (noll heltidsanställda) eller har avböjt av tidsskäl. Någon enstaka har avböjt för att man inte velat besvara enkäten under ett pågående förändringsarbete gällande innovation och innovationsförmåga. Vi bedömer att bortfallet av svar har en liknande förklaring, dvs att det företrädesvis är en tidsfråga om man har kunnat prioritera enkäten, dvs en resursfråga vilket ibland också beror på att myndigheten är mycket liten.

Flera intervjurepresentanter och de fria svaren pekar på att variationen inom de större myndigheterna är stora när det gäller hur systematiskt man bedriver sitt innovationsarbete. Det gäller inte minst myndigheter som länsstyrelser och universitet och högskolor.

Det är viktigt att notera att det är ledningsrepresentanter som besvarat enkäten och att det i viss mån kan reflektera svaren.

## **4. Analys av kartläggningen**

I denna sektion beskrivs det samlade materialet från intervjustudien och enkäten. Resultaten från kartläggningen organiseras efter de områden som frågorna berörde.

## 4.1 Deltagande myndigheter

Totalt svarade 107 myndigheter. Myndigheterna har mycket olika storlek och är också olika sorters myndigheter, med förvaltning som kärnverksamhet, med forskning och utbildning som kärnverksamhet samt länsstyrelser. I Bilaga 1 finns en lista över samtliga svarande myndigheter där deras storlek anges. Av de 107 var X svarande högskolor eller universitet, Y länsstyrelser och resten en stor spridning av myndigheter såväl i storlek som uppdrag. De som har svarat på enkäten representerar också en mycket stor spridning av roller inom myndigheten, dock med en hög representation av ledning på en hög nivå eller med stabsfunktion.

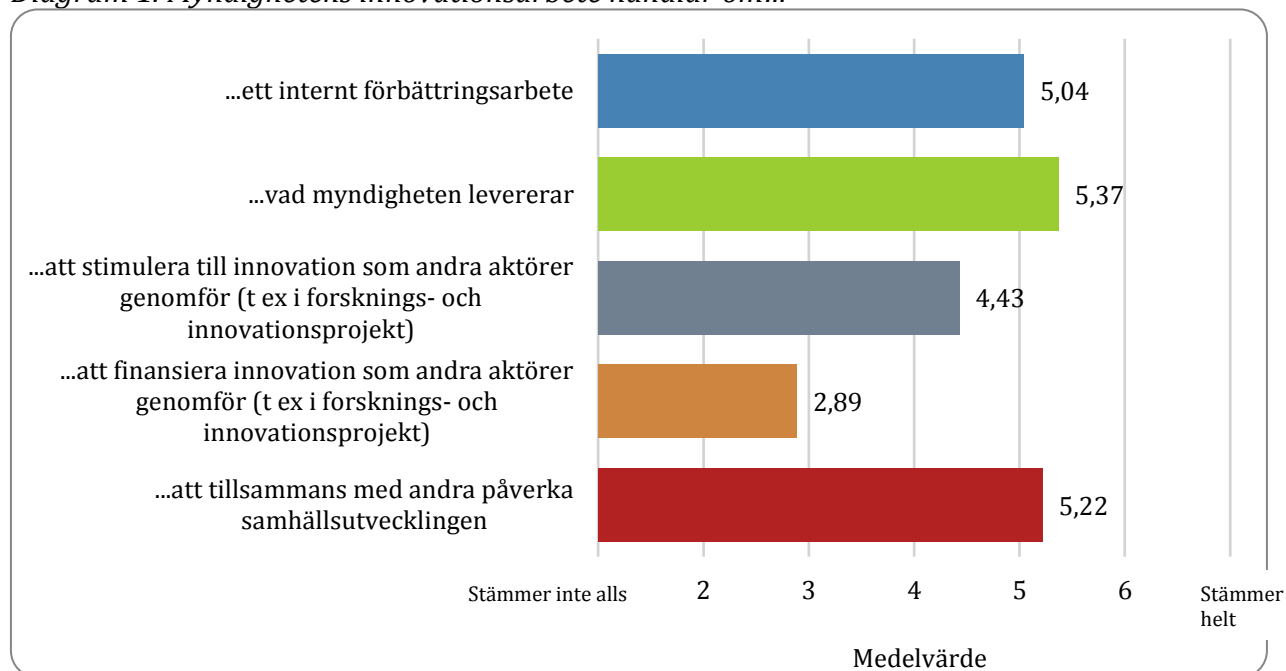
## 4.2 Begreppet innovation

Ur intervjustudien framgår det att användning av begreppet innovation inte är något självklart i alla myndigheter. Inom en del av myndigheterna använder man sig inte alls av innovation som begrepp utan talar istället om förbättringsarbete, förändring, (forskning)& utveckling eller "projekt av innovativ karaktär", nyskapande, nytänkande. Andra har en tydligare uppfattning om vad de menar att innovation handlar om. De menar t ex att det är särskilda projekt där man gör något nytt eller syftar till att åstadkomma större förändringar. Andra uttrycker det som en ny idé som med framgång kommit till användning; antingen genom att myndigheten bidrar till att t ex tekniska innovationer får spridning och används eller att myndigheten själv utvecklar eller bidrar till utveckling och realisering av idéer som rör den egna verksamheten. Ytterligare ett förhållningssätt som karaktäriserar myndigheter som har en forskning & utvecklingsavdelning är att de ser innovation som något som naturligt ingår när det finns en verksamhet som rör teknisk utveckling.

När det gäller vad myndigheterna beskriver att de fokuserar på i sitt innovationsarbete beskriver många av myndigheterna att deras fokus är på förbättringar av verksamheten och på ny teknik för att utveckla (digitalisera) både interna processer och externa tjänster. Vissa myndigheter har F&U-ansvar för att främja eller utveckla ny teknik inom ett specifikt område som relaterar till t ex infrastruktur, försvar eller särskilda grupper som personer med funktionsnedsättning.

I enkäten ställdes ingen direkt fråga om definition av innovation (på grund av ovanstående) utan vi frågade efter vad myndighetens innovationsarbete handlar om, se Diagram 1.

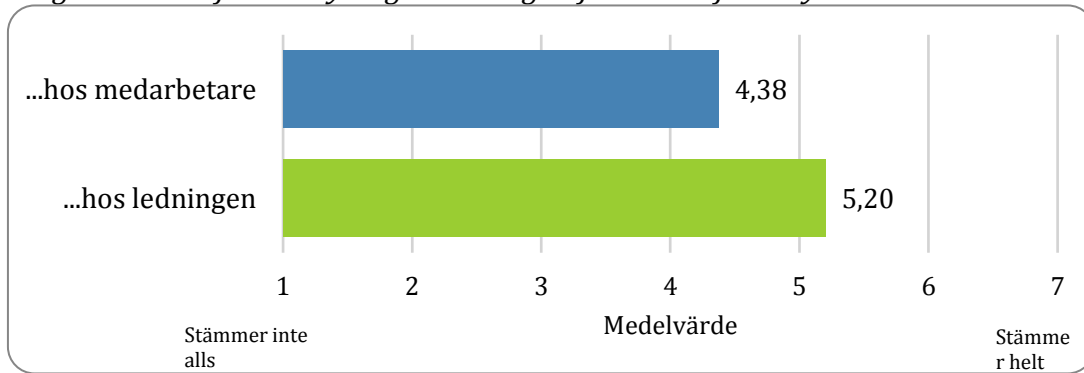
Diagram 1. Myndighetens innovationsarbete handlar om...



Vi ser att det interna förbättringsarbete, vad myndigheten levererar och att man tillsammans med andra påverkar samhällsutvecklingen får relativt lika medelvärden. Det tyder på att innovation både riktas till interna aktiviteter och externa leveranser. Tittar man på siffrorna bakom framkommer det att för svaren om att innovation innebär att finansiera innovation som andra gör så är det en mycket stor grupp (47,5 %) som svarar "stämmer inte alls" medan en grupp om 16,2 % svarar att det stämmer helt. Detta var väntat och representerar troligen olika myndigheters uppdrag. Samma bild gäller för stimulera till innovation medan de andra grupperna får en jämnare spridning av svaren med övervikt på att det stämmer att innovationsarbete är förbättringar, vad myndigheten levererar och samverkan för samhällsutveckling.

Enkäten visar att många respondenter upplever att det finns en god förståelse för innovationsarbete både hos medarbetare och hos ledning med en tendens till att ledningen har mycket god förståelse, Diagram 2. Att ha en medvetenhet om varför det är viktigt att bedriva ett innovationsarbete kan ses som en viktig grundläggande innovationsförmåga eftersom det skapar förutsättningar för ett mer systematiskt förhållningssätt till innovation i en organisation.

Diagram 2. Det finns i myndigheten en god förståelse för betydelsen av innovationsarbete...



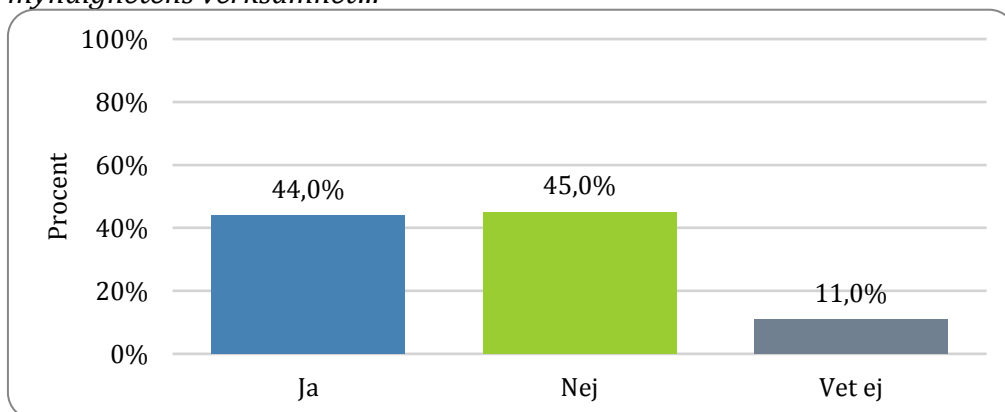
### 4.3 Bakomliggande drivkrafter

När det gäller drivkraften bakom att mer medvetet och systematiskt arbeta med innovation så lyfter flera svaranden i intervjustudien fram betydelsen av innehållet i regleringsbrevet. När regleringsbrevet har förändrats och uttrycker att myndigheten ska arbeta med innovation har det resulterat i ökad aktivitet och ett särskilt organiserande av innovationsarbetet.

I de myndigheter där innovation inte finns tydligt uttryckt i regleringsbrevet uppges i intervjuerna andra mer övergripande drivkrafter ligga bakom. Tex lyfts digitaliseringens möjligheter och hot fram som ett externt skäl till varför innovation behövs; digitaliseringen skapar förutsättningar för många nya e-tjänster men det skapar också ökade krav på utveckling av säkerhet och integritet. Andra drivkrafter som diskuteras är kravet på att myndigheternas traditionella synsätt på sin roll i samhället utmanas och att man blir behövt bli bättre på att anta ett "utifrån och in" (kund/avnämar)perspektiv.

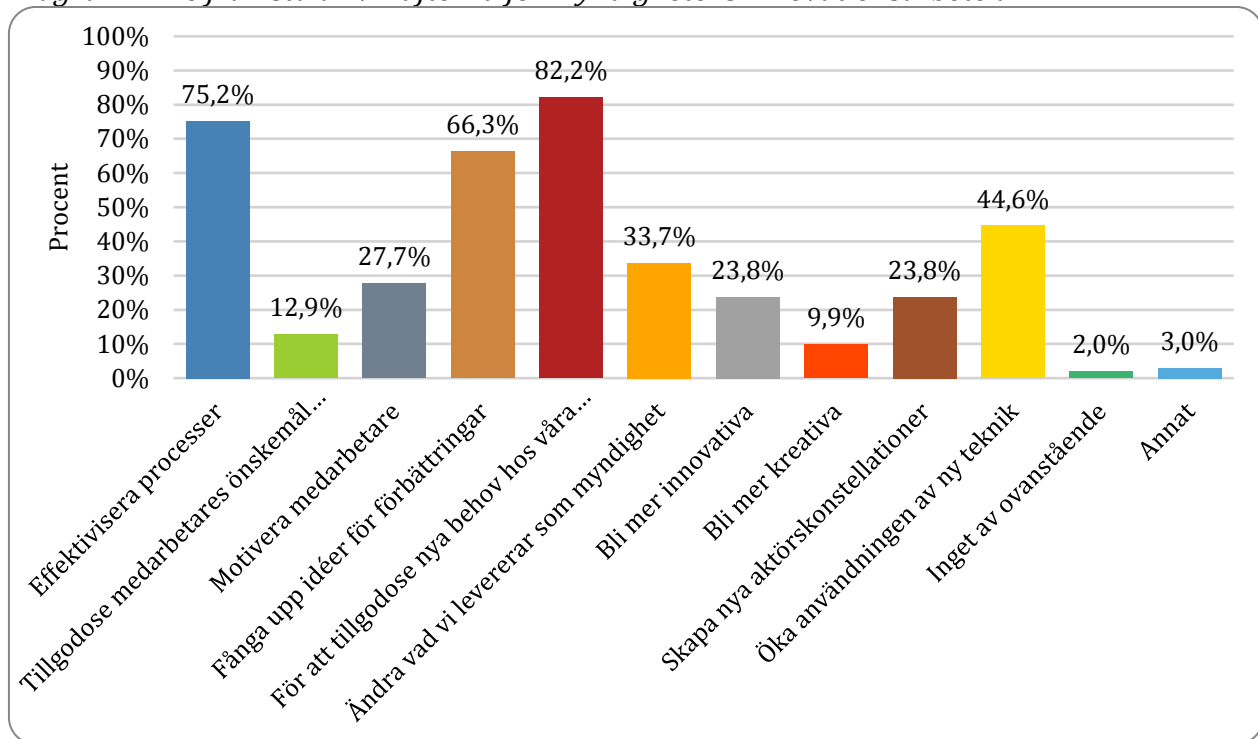
I enkäten frågades efter både drivkrafter för innovation och om myndighetens uppdrag reglerar ett innovationsarbete. För det senare svarar 44 % ja på frågan, 45 % nej och 11 % vet ej, Diagram 3. Sammanlagt svarar 46 myndigheter ja på frågan och det handlar både om större och mindre myndigheter.

Diagram 3. Det uppdrag som myndigheten har reglerar att innovationsarbete är en del av myndighetens verksamhet...



För drivkrafter ombads respondenterna att välja 1-5 drivkrafter från en lista, se Diagram 4.

Diagram 4. De främsta drivkrafterna för myndighetens innovationsarbete är...



Som Diagram 4 visar framgår det tydligt att de främsta drivkrafterna för myndigheternas innovationsarbete är att "tillgodose nya behov hos sina avnämare" samt att "effektivisera processer" och också att "fånga upp idéer för förbättringar". Det speglar resultaten i Diagram 1 som visar att innovationsarbetet är både riktat inåt den egna organisationen (som vi tror är den vanligaste tolkningen av "effektivisera processer") och utåt – mot avnämare. Det är också intressant att se att hela 44.6 % anger öka användningen av ny teknik som drivkraft – i det kan ligga en sammankoppling mellan teknik och innovation (att innovation tolkats som något som har med teknik att göra) eller att det är ett tecken på myndigheters utveckling. Det är en fråga som skulle vara intressant att följa upp och undersöka om det särskilt har med digitalisering att göra. Den femte största drivkraften är "ändra vad vi levererar som myndighet". I Diagram 1 framgår att samverka med andra för en samhällsutveckling är en viktig innebörd av innovationsarbete, dock visar Diagram 4 att "skapa nya aktörskonstellationer" inte en väldigt framträdande drivkraft.

#### 4.4 Ledarskap och kultur

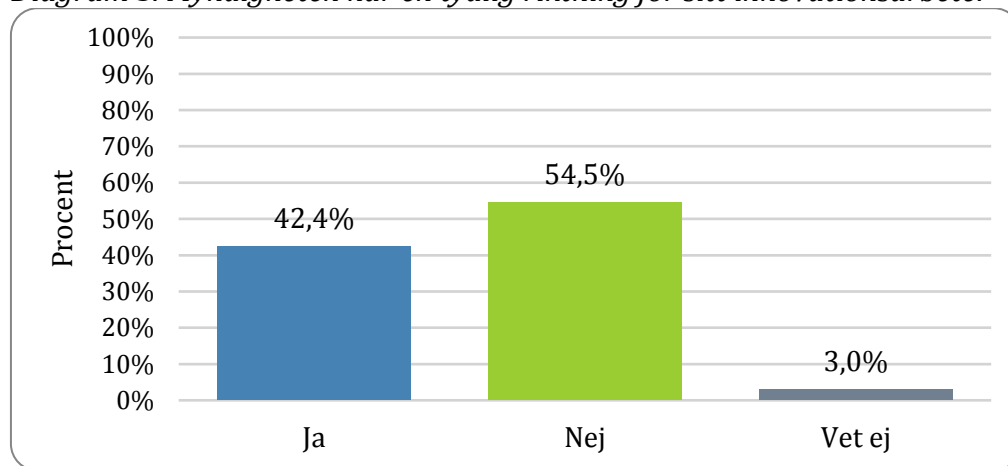
I intervjuerna framkom att cheferna i de flesta myndigheter har ett särskilt ansvar också för innovationsarbetet. Många pekar på ledarskapet som kritiskt för ett framgångsrikt innovationsarbete eftersom det präglar organisationskulturen. GDs roll för att sätta agendan och initiera och driva innovationsarbetet framåt beskrivs som viktig. Offentlig verksamhet beskrivs av en respondent ha "en inbyggd kultur av att genomföra uppdrag och nå mål till varje pris, inte att testa olika innovationer". Många som arbetar inom



myndigheter hävdar att det inte får bli fel och vikten av att följa regleringsbrev och sitt uppdrag. Utbildning av anställda som inte har tidigare erfarenhet av att driva innovationsprojekt anges av vissa svaranden vara viktiga för att få fler att ta på sig innovationsuppdrag. I de myndigheter som organiserat ett medarbetardrivet förbättringsarbete dvs där innovation och förbättring är allas ansvar är även ledningen involverad i regelbundna förbättringsmöten eftersom man ser vikten av att alla oavsett roll och funktion i organisationen deltar aktivt. Några förebilder omnämns som t ex Sundsvalls kommun, Migrationsverket och Skatteverket.

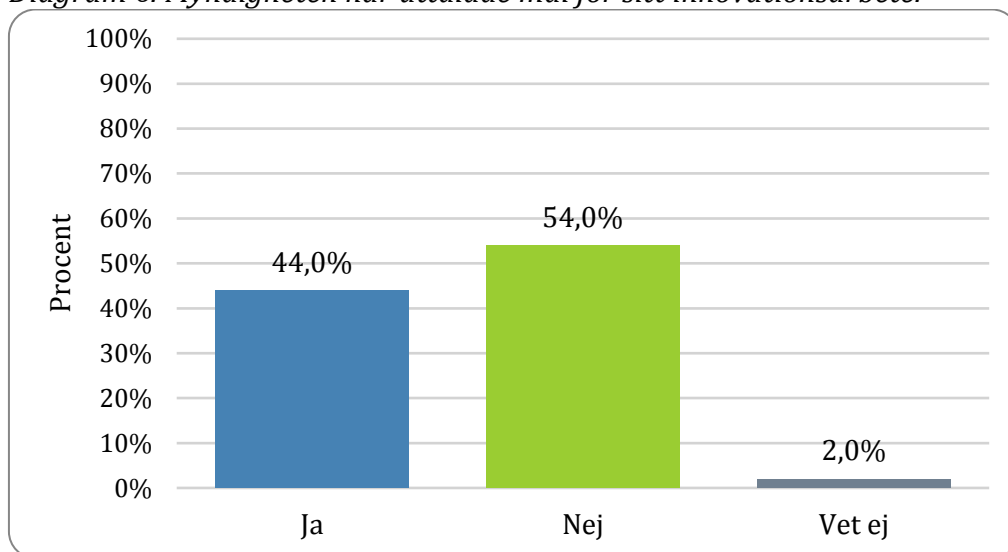
I enkäten ställdes en rad frågor som relaterar till ledning av innovation och speciellt till olika mekanismer för ledning och om de använts för innovationsarbetet. En första generell fråga ställdes som visar att en majoritet av de svarande inte anser att myndigheten har en tydlig riktning för sitt innovationsarbete (se Diagram 5). Dock är inte skillnaden mycket stor då det i 42,4 % av myndigheterna anses finnas en tydlig riktning. Att det finns en tydlig riktning är ett viktigt steg i utvecklingen av ett systematiskt innovationsarbete och en etablerad innovationsförmåga.

Diagram 5. Myndigheten har en tydlig riktning för sitt innovationsarbete.



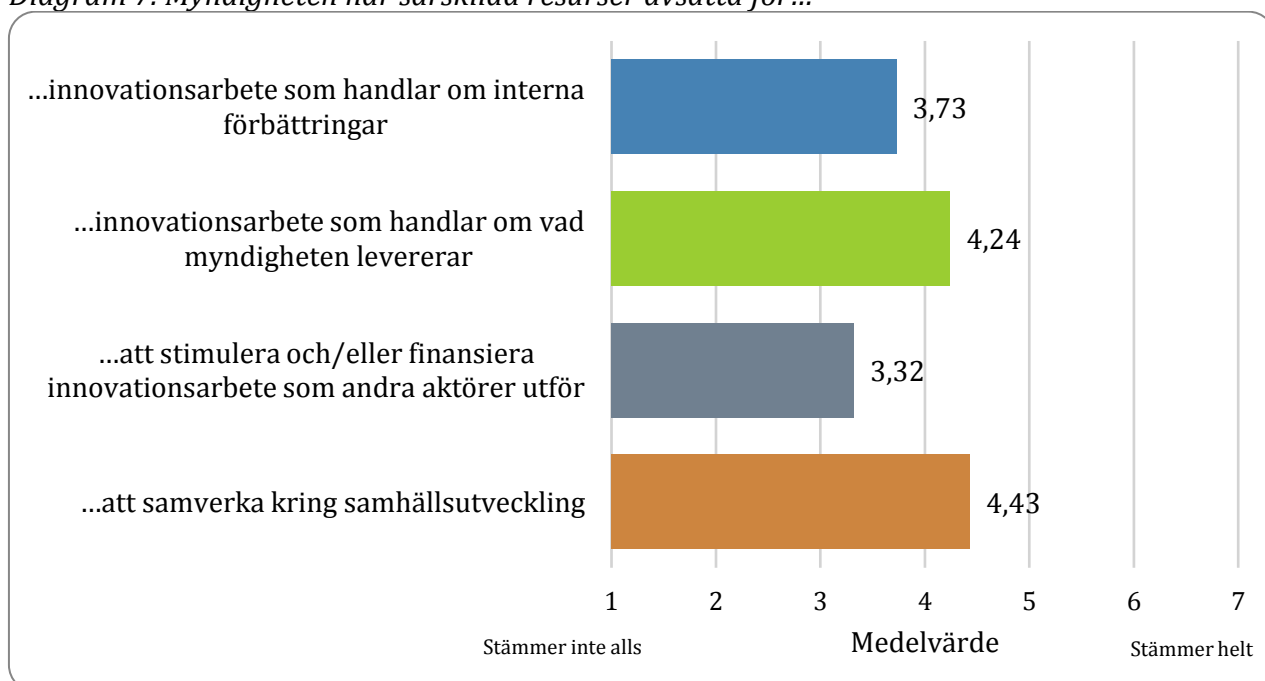
Siffrorna för om myndigheten har uttalade mål för sitt innovationsarbete (Diagram 6) är väldigt lika de för om myndighetens innovationsarbete har en tydlig riktning. Det är möjligt att dessa frågor har uppfattats som samma/lika där vår avsikt har varit att med mål efterfråga om det finns en mer specifik riktning för innovation i jämförelse mot en mer övergripande eller generell sådan. Det kan också vara så att myndigheter med uttalade mål också har en tydlig riktning och att resultaten därför stärker varandra. I arbetet med att etablera en innovationsförmåga är att sätta tydliga mål för innovation ett viktigt steg och resultatet visar att nästan hälften av de svarande har uppnått en viss mognad i detta avseende.

Diagram 6. Myndigheten har uttalade mål för sitt innovationsarbete.



En annan komponent i mognad när det gäller innovationsförmåga och/eller att utveckla innovationsförmåga handlar om att tillsätta särskilda resurser för innovation. Frågan om detta ställdes i förhållande till de olika innovationsområden som också beskrivits tidigare i rapporten. Medelvärden hamnar under eller runt ett neutralt svar, se Diagram 7 och är förhållandevis lika för de olika sorternas innovationsarbete även om det syns att det finns en övervikt åt att avsätta särskilda resurser till ett mer utåtriktat än inåtriktat/processförbättrande innovationsarbete. Att stimulera och/eller finansiera andras innovationsarbete är dock tydligt något som endast gäller vissa myndigheter, vilket särskilt syns i bakomliggande data.

Diagram 7. Myndigheten har särskilda resurser avsatta för...



För de två första grupperna ser man i data bakom graferna att svaren är mycket jämnt spridda längs skalan 1-7, se Tabell 2. Olika myndigheter har uppenbarligen olika syn på huruvida de tillsätter resurser för innovation för interna förbättringar och vad myndigheten levererar. För de två följande grupperna, innovationsarbete för att stimulera och finansiera innovation samt för samverkan skiljer sig dock svaren mer vilket antyder de olika myndigheternas uppdrag.

*Tabell 2. Data för grupperna inom frågan om det finns särskilda resurser avsatta för innovationsarbete.*

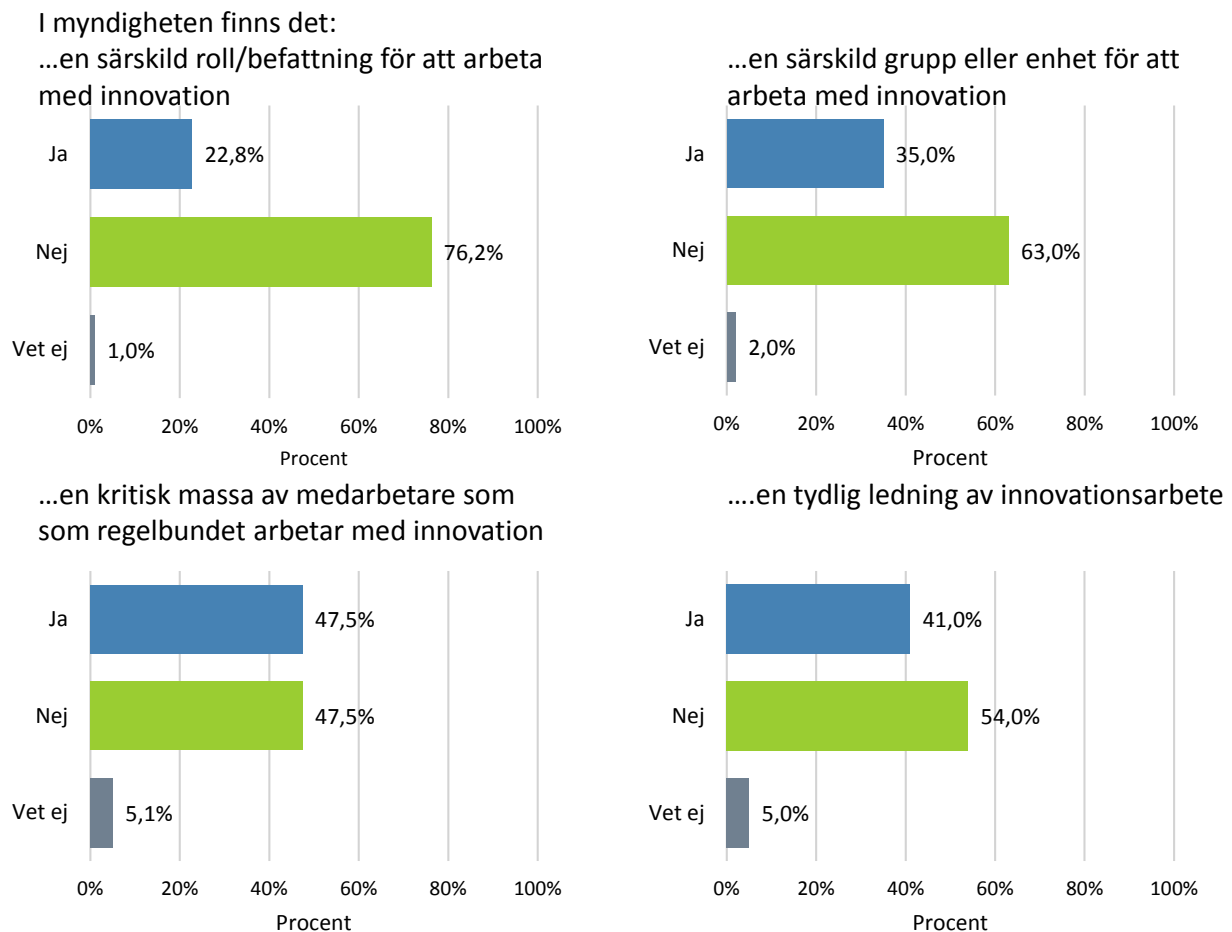
<b>Svarsskala</b>	<b>...innovationsarbete som handlar om interna förbättringar</b>	<b>...innovationsarbete som handlar om vad myndigheten levererar,</b>	<b>...innovationsarbete som handlar om att stimulera/ finansiera andras Innovation,</b>	<b>...innovationsarbete som handlar om samverkan kring samhällsutveckling</b>
1. Stämmer inte alls	15,8%	13,1%	38,4%	16,8%
2	13,9%	10,1%	9,1%	6,9%
3	16,8%	10,1%	9,1%	8,9%
4	17,8%	19,2%	7,1%	11,9%
5	14,9%	15,2%	7,1%	13,9%
6	8,9%	15,2%	9,1%	16,8%
7. Stämmer helt	10,9%	16,2%	17,2%	22,8%
Vet ej	1,0%	1,0%	3,0%	2,0%
<b>N</b>	101	99	99	101

Vidare undersöktes i enkäten huruvida särskilda roller eller grupper tillsatts för att arbeta med innovation. Diagram 8 visar att endast 20,2 % av de svarande myndigheterna har infört en särskild roll eller befattning för att arbeta med innovation medan 36,1 % har en särskild grupp eller enhet för samma ändamål. En förklaring till skillnaden mellan dessa kan vara att det finns grupper eller enheter inom myndigheten såsom verksamhetsutveckling, R&D eller stabsfunktioner som har innovationsarbete som en av flera uppgifter medan ingen särskild befattning för detta har definierats.

I Diagram 8 visas också respondenternas svar på om det uppfattar att det finns en kritisk massa som arbetar med innovation samt om det finns en tydlig ledning av innovationsarbete. Frågorna kopplar till mognadsgraden i ett innovationsarbete och hur systematiskt

man arbetar med innovation och med att öka innovationsförmågan. Resultaten i dessa frågor som besvarades med ja, nej eller vet ej visar att 50,5 av de svarande myndigheterna menar att de har en kritisk massa av medarbetare som regelbundet arbetar med innovation. 43,9 % menar att de är underkritiska medan 6,1 % inte vet. Vad gäller en tydlig ledning av innovation anser endast 41 % av de svarande att de har detta och 54,2 % att de inte har en tydlig ledning. Resultaten indikerar att även om det finns en god medvetenhet om betydelsen av ett innovationsarbete i myndigheterna så är det långt ifrån självklart att det finns en särskild organisering av det eller att ledningen av det arbetet är tydlig.

Diagram 8. Roller, grupper med kritisk massa och ledning av innovationsarbete.



#### 4.5 Organisering och arbetsätt

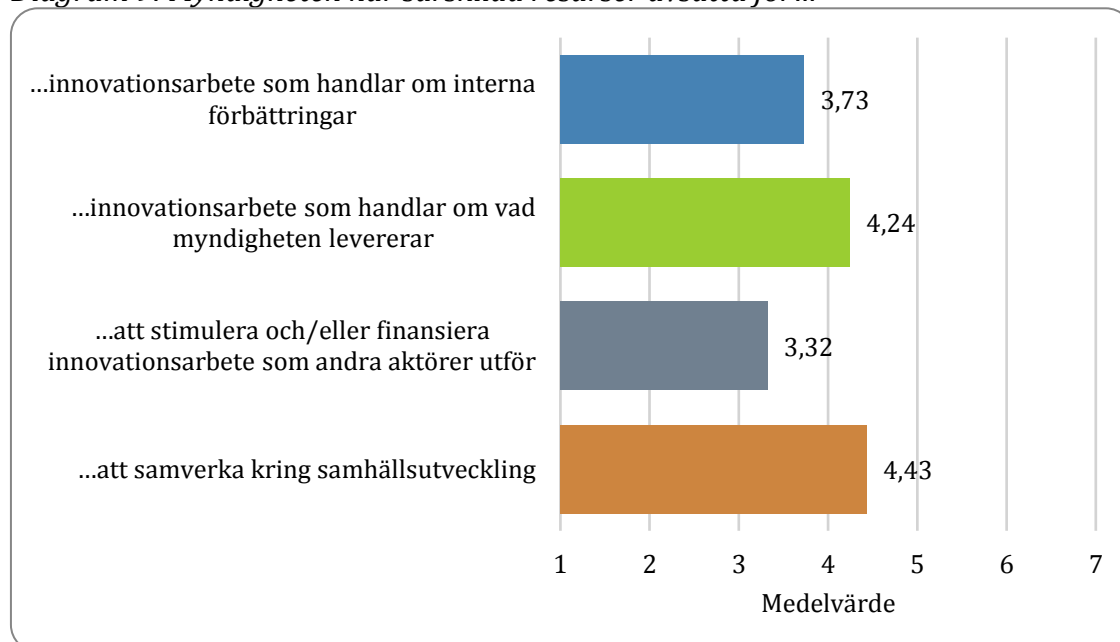
Något som alltså står ut i enkätundersökningen är hur få myndigheter det är som organiserar sitt innovationsarbete genom att ha särskilda roller/befattningar för detta eller en särskild grupp eller enhet. I intervjuerna framkom det att de myndigheter vars regleringsbrev tydligt lyfter fram behovet av innovation tenderar att organisera sitt innovationsarbete i projektform. I de myndigheter som under en längre tid har drivit sitt innovationsarbete i projekt syns, precis som i de myndigheter som har egen forskning och

utveckling, ett fokus på organisera portföljen av projekt, dvs att utveckla hur man väljer och hanterar olika typer av projekt. I en sådan organisering finns ofta en indelning i fokusområden, en styrgrupp, programledarroller och en strukturerad projektmodell. Det arbetssättet ställs mot en "gerilla-modell" där alla som har en idé och lyckas skaffa sig en budget driver förändringar utan att det finns en medvetenhet om andra initiativ. Andra sätt att organisera innovationsarbetet på som lyftes fram vara att skapa förbättringsteam som arbetar för att stärka olika områden inom myndigheten. De anställda "förväntas både vara delaktiga i det vanliga arbetet samtidigt som de lägger tid på olika projekt".

Ytterligare ett sätt att organisera sig på som en av myndigheterna (PTS) använder sig av är att anordna innovationstävlingar. Tävlingarna stöds av ett innovationskontor och särskilda processledare. Likaså pågår i en myndighet ett arbete med att utveckla ett särskilt team och en innovationstankesmedja för att facilitera projekt och kommunicera mellan projekt och enheter. Intervjuerna och fritextsvaren visar att myndigheter som inte har ett särskilt fokus på innovation inte heller har ett organiserat innovationsarbetet utan att det utförs av enstaka individer eller i enstaka projekt. Diagram 9 visar att myndigheterna har en tendens att avsätta särskilda resurser för innovationsarbete som riktar sig utåt; antingen för fokuserat på vad man levererar eller för att samverka snarare än att avsätta resurser mot att utveckla egna processer och arbetssätt.

Det som blir intressant att analysera djupare är huruvida de myndigheter som uppges ha en riktning och mål för sitt innovationsarbete också har en tydlig ledning av detta.

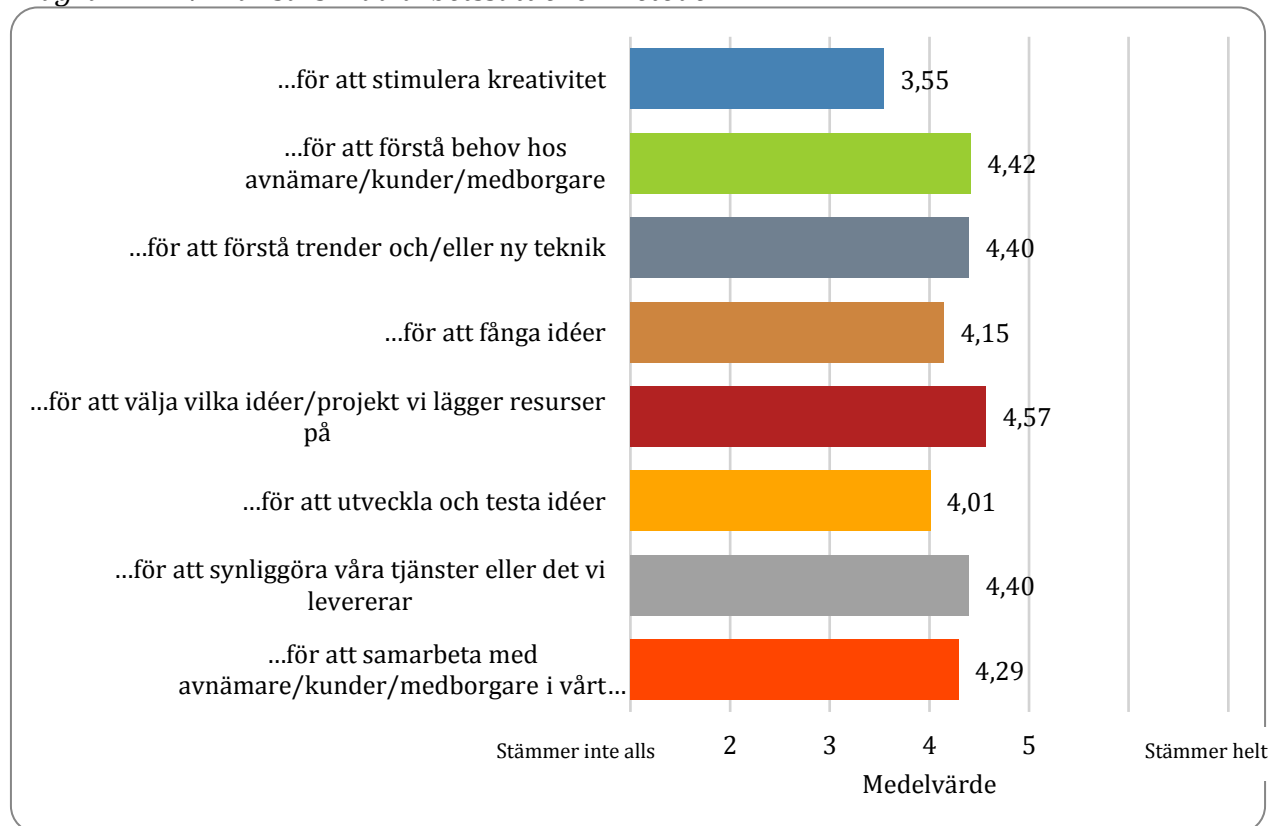
Diagram 9: Myndigheten har särskilda resurser avsatta för...



Stämmer inte alls

Stämmer helt

Diagram 10: Vi har särskilda arbetssätt eller metoder...



Resultat från enkäten sammanställt i Diagram 10 att det finns en hel del innovationsstödjande metoder och arbetssätt på plats i myndigheterna. I linje med resultaten från intervjustudien så visar enkäten att många av dessa metoder/arbetssätt rör projekthantering. De arbetssätt som framförallt lyftes fram under intervjuerna var projektledningsmodeller och verktyg som t ex EPS, XL-PM, project companion och processbeskrivningar. Flera myndigheter pekar på vikten av att arbeta i aktörsnätverk. Nätverken beskriver framförallt samverkan med andra myndigheter och i enstaka fall också med företag eller branschorganisationer. Enkäten visar att det finns relativt många arbetssätt som stödjer samverkan. Vidare indikerar enkäten att arbetssätt för att synliggöra tjänster eller det som levereras är också relativt utvecklade.

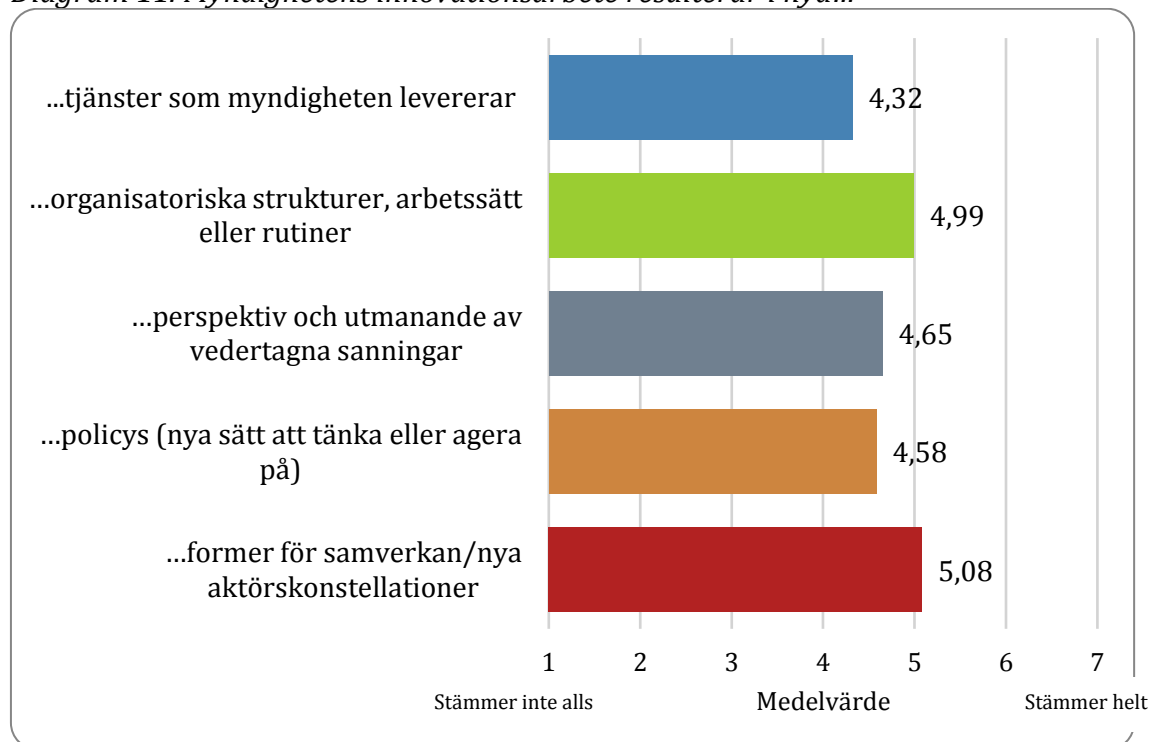
Arbetsätt och metoder för kreativitet och idéhanteringen dvs hur man fångar och utvecklar och testar idéer är något mindre utvecklade i jämförelse med metoder och arbetssätt för att identifiera kundbehov och trender. Detta indikerar att många myndigheter är mer vana vid att systematiskt analysera än att utifrån sin analys identifiera och/eller utveckla nya lösningar. Detta är intressant eftersom det skiljer sig åt i jämförelse med hur det många gånger kan se ut i privata organisationer. I företag finns en tendens att ha fler arbetssätt och metoder på plats för att identifiera lösningar och utveckla idéer än vad man har för att identifiera behoven hos sina användare.

## 4.6 Resultat från innovationsarbetet

När det gäller vad det innovationsarbete man har genomfört har lett till har många myndigheter i intervjuerna svårt att exemplifiera med konkreta resultat. Framst på att de inte har hållit på så länge med ett mer medvetet eller systematiskt innovationsarbete. De myndigheter som har innovation som en del av sitt regleringsbrev fick det först för 1-4 år sedan. En del lyfter fram att man har utvecklat metoder, skapat en medvetenhet om frågorna och att man både upplever en ökad efterfrågan av innovationsprojekt och nya samarbeten och att man själv initierat fler projekt och samarbeten. I den myndighet som använder sig av innovationstävlingar (PTS) anges däremot flera exempel på innovativa lösningar och man har även tagit fram en kategorisering av hur långt olika produkt- och tjänsteidéer kommit när det gäller realisering och värdeskapande.

I enkäten efterfrågas vad innovationsarbete har resulterat i uppdelat på fem kategorier och också hur resultaten förhåller sig till mindre stegvisa förbättringar (inkrementell innovation) och signifikanta förbättringar (radikal innovation). Diagram 11 redogör för medelvärden för de fem resultatkategorierna. Medelvärdena är lika och också höga – innovationsarbete tycks leda till olika sorters resultat, både inåtriktade i termer av organisatoriska rutiner och arbetssätt och utåtriktat i termer av nya tjänster. Tabellen visar också att nya former för samverkan och nya aktörskonstellationer är det resultat som får högst medelvärde. Tittar man på siffrorna bakom så framgår det att organisatoriska strukturer och nya samverkansformer har lika många procent på svarsalternativet "stämmer helt". För resultatkategori "nya perspektiv...." visar svaren en mer splittrad bild, vilket antyder att det är ett resultat som är mer relevant för vissa myndigheter än för andra, medan de andra grupperna är mer generellt giltiga för alla typer av myndigheter.

Diagram 11. Myndighetens innovationsarbete resulterar i nya...



Från innovation i teknikföretag/privat näringsliv tillika från innovationsledningsteorin vet vi att arbetssätt för att åstadkomma mindre stegvisa förändringar och för att åstadkomma signifikanta förbättringar skiljer sig åt. Från denna praktik vet vi också att åstadkomma en balans mellan de två sorternas innovationsresultat är väsentligt och att mycket av utmaningarna med att säkerställa en ökad innovationsförmåga i organisationerna är kopplat till utmaningen att åstadkomma en rimlig balans. Vad som är en god balans är inte självklart men hur man upplever denna balans är intressant för att förstå föreliggande utmaningar i att öka innovationsförmågan, se Diagram 12.

Diagram 12. Resultatet av innovationsarbetet är företrädesvis...

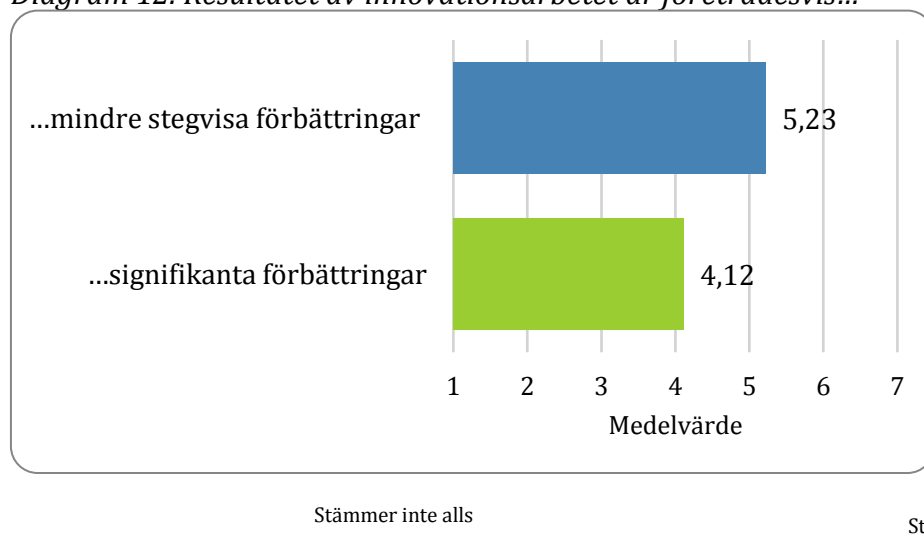
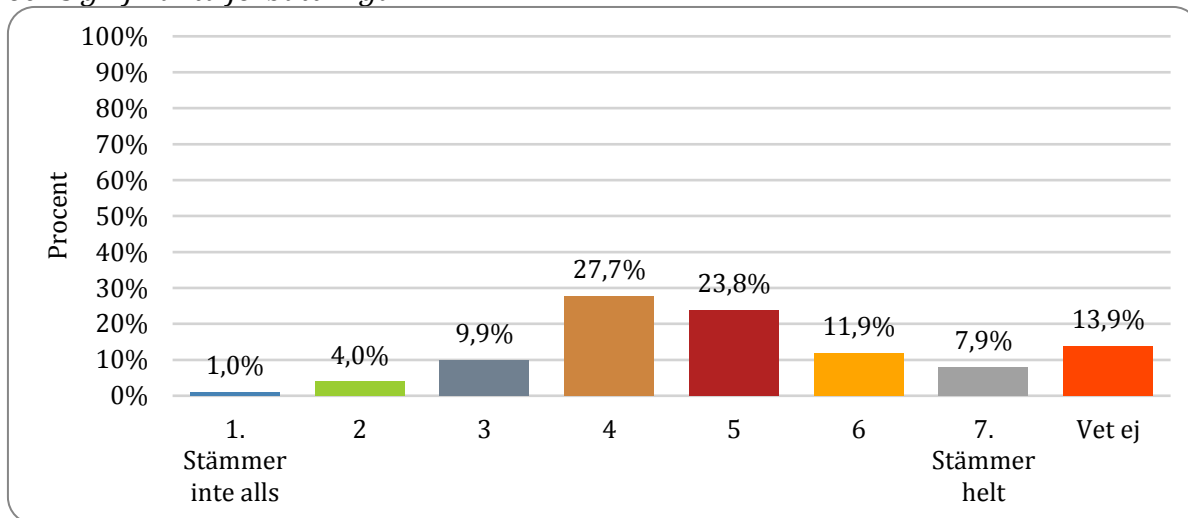


Diagram 12 visar att det är en övervikt på att det företrädesvis är mindre stegvisa förbättringar som är resultatet av myndigheternas innovationsarbete även om resultatet signifikanta förbättringar också får ett högt medelvärde. Med privat näringsliv som en referenspunkt bedömer vi att resultatet att mindre stegvisa förbättringar och signifikanta förbättringar ligger så nära varandra är förvånande. Vvi gör också den bedömningen i förhållande till att det för flera av de intervjuade myndigheterna är relativt svårt att exemplifiera med faktiska resultat av innovationsarbete, vilket är en bild som är mer typisk för ett inkrementellt innovationsarbete. Här måste dock tilläggas att tolkningen av vad man lägger in i stegvisa och signifikanta kan vara mycket varierande (vilket alltid är en risk med enkäter).

Av Diagram 13 framgår att många myndigheter anser att de har en god balans mellan stegvisa och signifikanta förbättringar som innovationsresultat. 27,7 % förhåller sig neutrala till en god balans och det är 43,6 % som tillsammans svarar 5-7 där 7 är "stämmer helt". Det är dock 13,9 % som svarar "vet ej" angående balans. Det är inte överraskande högt då det för inte minst större myndigheter torde vara svårt att få en uppfattning om hur mycket resurser som läggs på respektive typ av förbättring.



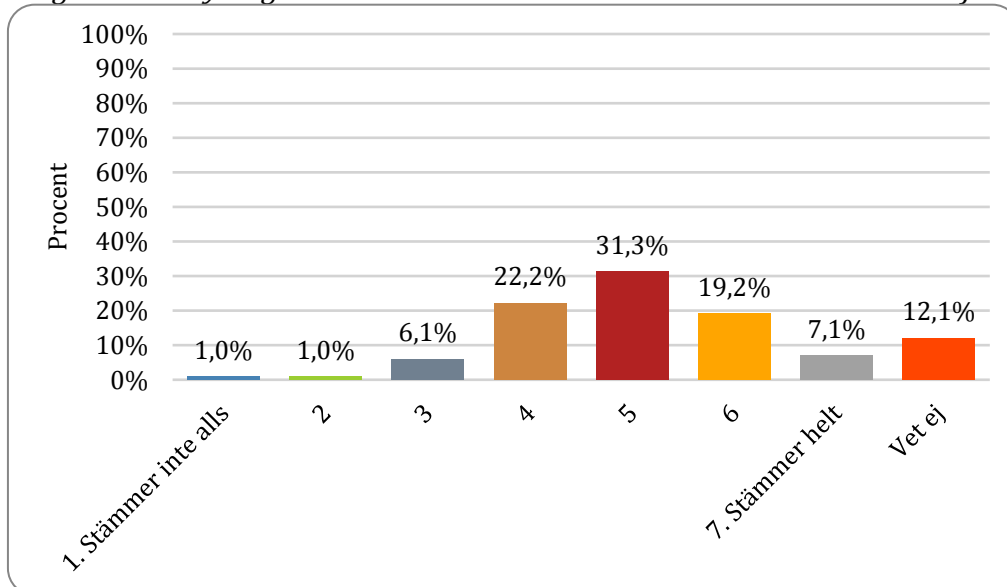
Diagram 13. Vi har en god balans när det gäller att genomföra stegvisa minde förbättringar och signifikanta förbättringar.



Enligt Diagram 14, där svaren på frågan om myndighetens innovationsarbete leder till ett förväntat resultat redovisas, framgår att myndigheterna i stor utsträckning anser att det gör det. 57,6 % svarar 5-7.

Myndigheterna kan utifrån sina svar i enkäten när det gäller uppfattningen av sina resultat från innovationsarbetet tolkas som relativt nöjda. Det kan i viss mån upplevas som något motsägelsefullt eftersom man svarat att både särskilda insatser och drivkrafter är fokuserade på att skapa ett mer utåtriktat resultat dvs vad man levererar och nya samverkansformer men resultatet tycks handla mer om mindre förbättringar av interna arbetssätt och processer.

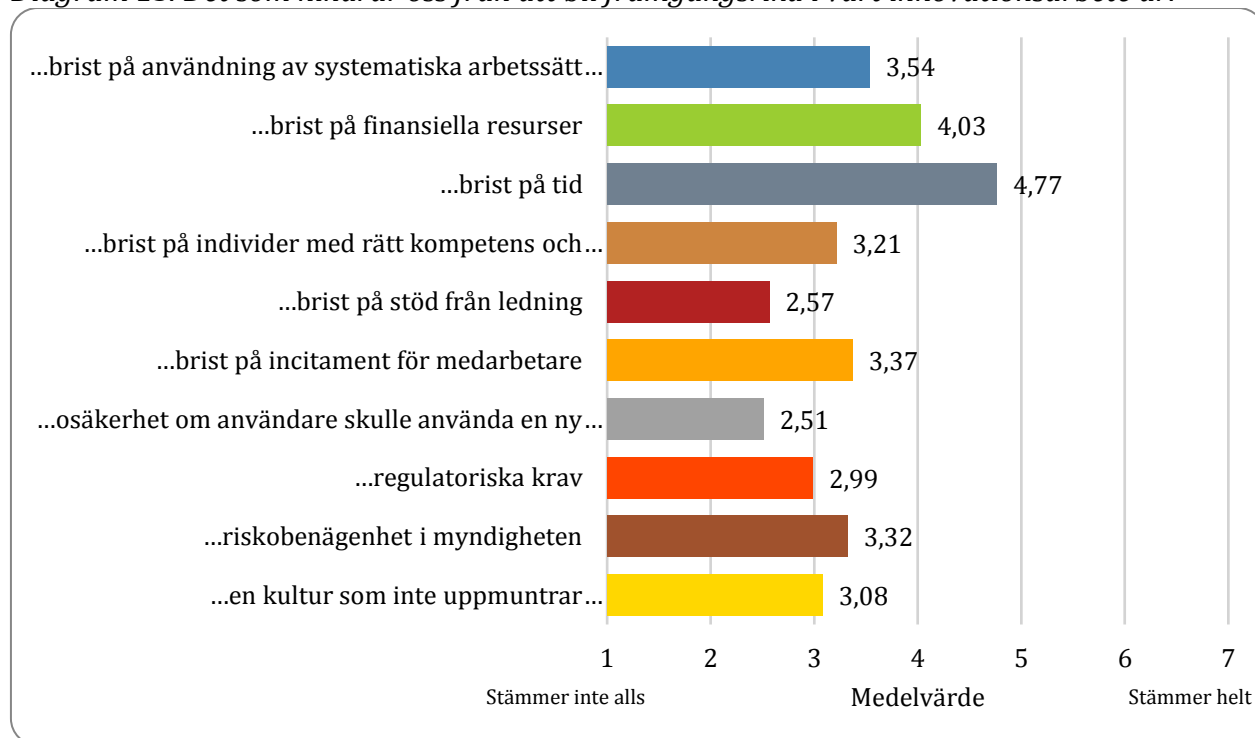
Diagram 14. Myndighetens innovationsarbete leder till det resultat som förväntas.



## 4.7 Hinder och behov

Diagram 15 visar att många upplever att det saknas tid för innovation. Någon uttryckte i fritexten sambandet som att det "är till stor del en fråga om (brist på) prioritering som i sin tur leder till brist på tid". Andra beskriver det som att det operativa alltid vinner över det långsiktiga vilket leder till att lösningarna som utvecklas många gånger fokuserar på att lösa problemen här och nu och inte bli hållbara över tid. Detta är ett hinder som brukar hamna högt även i privata organisationer.

Diagram 15. Det som hindrar oss från att bli framgångsrika i vårt innovationsarbete är:



Brist på finansiella resurser upplevs också av många som ett betydande hinder. Några av de svaranden i intervjuer och fritext lyfter fram behov av ökat finansiellt stöd (nationellt och på EU-nivå) när det gäller forskning och utveckling inom sitt område. Detta är myndigheter som är tydligt konkurrensutsatta. En del nationellt genom att t ex universitet och högskolor och industriforskningsinstitut konkurrerar om samma statliga och europeiska F&U-medel. Andra internationellt inom områden där det finns drivkrafter att samordna och centralisera myndighetens verksamhet på EU-nivå.

Det tredje största hindret upplevs vara bristen på användning av systematiska arbetsätt och processer. Några kommenterar detta i fritexten och menar att det är svårt att frigöra tid för att arbeta systematiskt med innovationsfrågor i en löpande verksamhet eftersom implementering av nya rutiner och processer tar tid dvs de kopplar det till bristen på tid. Andra menar att innovationsarbete är nytt i myndigheten och de har därför inte kommit så långt i sin utveckling av mer strukturerade arbetsätt och processer.

Några av de hinder som också anses betydande relaterar till kulturen i myndigheten som t ex brist på incitament för anställda, riskobenägenhet i myndigheten och kultur som uppmuntrar experimenterande och ifrågasättande. Fler svaranden lyfter i fritexten fram att myndigheter traditionellt inte har en kultur som uppmuntrar och stödjer kreativitet, nya idéer och innovation eftersom många områden är tydligt styrda av lagar och förordningar. Vissa uttrycker därför ett behov som handlar om att förbättra kompetensen hos chefer relaterat till innovation och ledarskap/företagskultur. Enkäten visar att det inte är bristen på stöd från ledningen som hindrar vilket också indikerar att det handlar mer om kunskapsbygge och utbildning.

Något som är intressant att notera är att det hinder som upplevs som minst är osäkerheten kring huruvida en tjänst som utvecklas kommer användas eller inte. Det står i kontrast mot hur det kan se ut i företag där konkurrensen är hård och det är långt ifrån självklart att en ny produkt eller tjänst accepteras av användaren. För myndigheter finns det kanske sällan ett krav på att visa att en ny tjänst upplevs ha förbättrat för användaren eftersom en myndighet många gånger har monopol på en viss typ av tjänst.

## **5. Avslutande reflektioner och rekommendationer**

När myndigheterna i intervjuerna och fritexten i enkäten beskriver vad de ser att de har för behov framåt så anger många både behov som är relaterade till att förstå, främja och nyttja ny teknik och behov som rör ökad medvetenhet kring vad innovation kan vara och hur man kan arbeta mer strukturerat för att möjliggöra realiseringen av nya idéer och vissa fall, hur man kan visa på vilken inverkan de har.

Det är dock tydligt från både enkäten och intervjustudien att variationen mellan myndigheter är stor när det gäller i vilken grad man har utvecklat ett medvetet eller riktat innovationsarbete. I fritexten lyfter också en del svarande fram att variation *inom* myndigheter också är stor. Några jobbar systematiskt med väl beprövade angreppssätt när det gäller innovationsarbete (från idéer, handling och nya tjänster etc.) tillsammans med kunder/användare och medarbetare. Väldigt många jobbar inte systematiskt alls. Det resulterar i att det stöd som efterlyses spänner från att man önskar medvetandegöra behovet av innovation och förnyelse i verksamheten till en önskan om att införa mer strukturerade processer för att fånga idéer internt och externt och nå hela vägen till implementering.

Detta indikerar att det innovationsstöd som behöver utvecklas för myndigheter behöver mognadsanpassas. Det är också viktigt att förstå hur och på vilket sätt man kan/bör stödja myndigheternas interna verksamhetsutveckling versus det innovationsarbete som fokuserar på att lösa de samhällsutmaningar de olika myndigheterna adresserar. Vidare är det viktigt att utveckla stöd för att myndigheterna ska kunna hantera både mindre och signifikanta förbättringar något som innovationsforskningen visar är speciellt utmanande.

Det finns en hel del insiktfulla reflektioner beskrivna i fritexten i enkäten som t ex att en omorganisation är att betrakta som ett innovationsarbete, som under en period slukar alla andra initiativ. Omorganisation som innebär distribuerat ansvar för innovation och utveckling lyfts också fram som problematiskt då det, åtminstone initialt, leder till mindre driv och samsyn. Beroende på var man befinner sig i en omorganisation påverkas de svar som ges i enkäten. Andra reflektioner pekar på svårigheterna med att svara på enkäten för en hel myndighet när den är stor och omfattar vitt skilda verksamheter. Det upplevs inte heller alltid relevant att svara på frågor som rör innovation när man talar om utveckling. I den fristående texten kommenterar några myndighetsrepresentanter om det som utmärker dem. Det framgår t ex att länsstyrelser inte har något uppdrag inom innovation, men arbetar med samhällsutveckling och samarbetar och samverkar med en rad organisationer, myndigheter och företag. Det regionala tillväxtansvaret är landstingets och länsstyrelsen har handläggning av landsbygdsprogrammet. Det är olika arbetssätt och fokus inom respektive organisation och Länsstyrelsens beskrivs som tydligt begränsat. Det är därför viktigt att förståelsen för vad som skiljer de olika myndigheternas uppdrag och befogenheter när det gäller innovation tas hänsyn till innan man beslutar kring vilka åtgärder som är lämpliga.

Sammantaget visar analysen på vikten av en fördjupad analys innan några definitiva slutsatser kan dras. Kartläggningen visar att det är viktigt att förstå vad som skiljer de olika myndigheternas uppdrag och befogenheter åt när det gäller innovation innan man beslutar kring vilka åtgärder som är lämpliga. Det är därför viktigt att vara försiktig när det gäller generaliserbarheten av hur innovationsarbete bedrivs i svenska myndigheter. Den fördjupade analysen bör bl a se hur olika dimensioner i enkäten hänger ihop för att kunna göra en bättre bedömning om vilka myndigheter som skulle kunna beskrivas som mer mogna eller ha en högre innovationsförmåga. Vidare behöver resultaten från enkäten delas upp utifrån olika kategorier och storlekar av myndigheter för att identifiera eventuella likheter och skillnader mellan dem.

## *Bilaga 1. Svarande myndigheter*

1: Vilken myndighet arbetar du på?	1: Hur många medarbetare har myndigheten?
Arbetsförmedlingen	14000
Bokföringsnämnden	8
Bolagsverket	530
Boverket	230
CSN	900
eHälsomyndigheten	170
EKN	150
Ekobrottsmyndigheten	560
Energimarknadsinspektionen	100
Folkhälsomyndigheten	500
Forskningsrådet Formas	50
Forte - Forskningsrådet för hälsa, arbetsliv och välfärd	27
Fortifikationsverket	620
Försvarets materielverk	3500
Försäkringkassan	13500
Havs- och vattenmyndigheten	270
Inspektionen för vård och omsorg	700
Institutet för arbetsmarknads- och utbildningspolitisk utvärdering, IFAU	40
Institutet för rymdfysik	100
Jordbruksverket	1200
Kammarkollegiet, Statens inköpscentral	250
Kommerskollegium	95
Konsumentverket	175
Kriminalvården	11000
Kronofogdemyndigheten	2300
Kustbevakningen	780
Lantmäteriet	2000
Livruskammaren och Skoklosters slott med Stiftelsen Hallwylska museet	60
Lotteriinspektionen	47
Läkemedelsverket	770
Migrationsverket	8000
MSB	900
Myndigheten för kulturanalys	12
Myndigheten för press, radio och tv	30
Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällesfrågor	70
Myndigheten för Yrkeshögskolan	100
Naturhistoriska riksmuseet	250
Naturvårdsverket	500
Patent- och registreringsverket	350
Patent- och Registreringsverket	350
Pensionsmyndigheten	1100

Polarforskningssekreteriatet	32
Post- och telestyrelsen	310
Regionala etikprövningsnämnden i Lund	0
Riksutställningar	30
Rymdstyrelsen	20
Rättsmedicinalverket	480
Sameskolstyrelsen	100
Sametinget	50
SBU	73
Skatteverket	10500
Skogsstyrelsen	800
SMHI	600
Socialstyrelsen	600
Specialpedagogiska skolmyndigheten	1100
Staten servicecenter	400
Staten skolinspektion	470
Statens fastighetsverk	400
Statens Energimyndighet	400
Statens konstråd	20
Statens kulturråd	75
Statens Maritima Museer	185
Statens medieråd	20
Statens museer för världskultur	120
Statistiska centralbyrån	1500
Statistiska centralbyrån	1400
Statskontoret	75
Styrelsen för internationellt utvecklingssamarbete, Sida	700
Swedac	125
Svenska institutet	130
Sveriges Geologiska Undersökning	240
Säkerhets- och integritetsskyddsnämnden	15
Tillväxtanalys (Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser)	60
Tillväxtverket	200
Trafikanalys	35
Trafikverket	6800
Trafikverket	6500
Universitets- och högskolerådet	250
Universitetskanslerämbetet	90
Upphandlingsmyndigheten	55
Vinnova	200
Väg- och transportforskningsinstitutet, VTI	205
Åklagarmyndigheten	10
Länsstyrelsen Dalarna	250
Länsstyrelsen Gotlands län	120
Länsstyrelsen Gävleborg	200
Länsstyrelsen Jämtlands län	220
Länsstyrelsen Norrbotten	250
Länsstyrelsen Skåne	500

Länsstyrelsen Södermanlands län	150
Länsstyrelsen Uppsala län	180
Länsstyrelsen Västernorrland	220
Länsstyrelsen Västmanlands län	150
Länsstyrelsen Västra Götaland	820
Länsstyrelsen Östergötlands län	200
Försvarshögskolan	375
Göteborgs Universitet	6000
Högskolan i Borås	600
Högskolan i Gävle	700
Högskolan Kristianstad	500
Högskolan Väst	580
Karlstads universitet	1200
Karolinska Institutet	4500
Konstfack	210
Kungl. Musikhögskolan i Stockholm	160
Linnéuniversitetet	2000
Mittuniversitetet	1000
Mälardalens högskola	900
Stockholms universitet	4600
Södertörns högskola	850
Uppsala universitet	7000
Örebro universitet	25