



Slutrapport för projekt

Utveckling av koncept och organisatorisk modell för innovationslabb för avfallstjänster (ILA)

Projektperiod: Juni och till december 2018
Projektnummer: 46107-1

Med stöd från:



STRATEGISKA
INNOVATIONS-
PROGRAM

Datum

Dnr

Projektnr

Titel på projektet – svenska Utveckling av koncept och organisatorisk modell för innovations lab för avfallstjänster (ILA)
Titel på projektet – engelska Development of a concept and organization model for an innovation lab for waste services
Universitet/högskola/företag VA SYD
Adress Box 191, 201 21 Malmö
Namn på projektledare Savita Upadhyaya
Namn på ev övriga projektdeltagare Heiti Ernits och Anna Seravalli
Nyckelord: 5-7 st avfallsminimering; innovationslabb; avfallsorganisation; tjänsteutveckling; iterativ process; organisatorisk lärande

Förord

Detta projekt har finansierats av Re:Source och är ett samarbete mellan VA SYDs avfallsavdelning, Malmö universitet och RISE. Ett stort tack riktas till hela avfallsavdelningen på VA SYD där både chefer och medarbetare som på ett mycket engagerat sätt bidragit med kritiska och reflekterande tankar och idéer om hur de kommunala avfallsorganisationerna kan navigera uppåt i avfallshierarkin genom ökad utveckling och innovation.

Särskilt tack till Heiti Ernits (RISE) och Anna Seravalli (Malmö universitet) som varit ledsagare på vägen och som genom deras erfarenheter och skarpa analytiska förmåga tolkat det som kommit fram ur de otaliga workshoppar och diskussioner som förts för att ta fram den modell för tjänsteinnovation vilken rapporten utförligt beskriver.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	5
Summary	5
Inledning och bakgrund	7
Utmaningar med avfallsminimering	7
Labb för innovation inom offentlig sektor	8
Genomförande	9
Resultat och diskussion	15
Utmaningar som identifierades på avdelningen	15
Tjänsteutvecklingsprocess: ett experimenterande och lärande förhållningssätt	16
Experiment i levande miljöer	17
Problemförståelse och problemlösning	18
Att göra och lära samtidigt	19
Organisatoriskt lärande	20
Innovationsfond och flexibla budgetar	21
Roller och förmågor	23
Samverkan och involvering	24
Fördelar och utmaningar med ökad kundkontakt	29
Laboratoriet som en infrastruktur bestående av relationer	30
Ledning och organisationskultur	31
Tillåtande miljö och experimentell kultur	31

Styr och ledning	32
Skapa utrymme	32
Lös resurskonflikter	33
Representation och mobilisering	33
Stödfunktioner	33
Slutsatser, nyttiggörande och nästa steg	35
Processen: från inlyssnande till implementering	35
Inlyssnande (Fas 1)	37
Initiering (Fas 2)	38
Experimenterande (Fas 3)	44
Implementering (Fas 4)	45
Förslag till organisationsskiss	48
Personal	48
Resurser för labbet	50
Relation till VA SYD projektmodell	51
Förslag till implementering	52
Projektkommunikation	52
Referenser	53
Bilagor	55

Sammanfattning

VA SYDs ambition är minimera mängden hushållsavfall i samhället. Ett sätt att åstadkomma detta är att bli bättre på att jobba nära samhällsaktörer och öka organisationens förmåga att skapa nya lösningar och tjänster som bidrar till mer hållbara beteenden. För att kunna åstadkomma detta krävs det nya arbetssätt, metoder och kunskapsmiljöer som möjliggör utveckling, test och lärande. Projektet har haft som ambition att utveckla en organisatorisk modell och arbetsprinciper för en tjänsteutvecklingsprocess. Under hösten har medarbetare och ledning involverats i ett gemensamt arbete för att utforska behov, utmaningar och på vilket sätt organisationen skulle kunna jobba med utveckling och implementering. Förslaget har mynnat ut i en tjänsteutvecklingsprocess som beskrivs genom fyra avgränsade, men överlappande underprocesser: inlyssnande, initiering, experimenterande och implementering. Dessa faser bygger på ständig återkoppling och anpassning. Vi kallar arbetssättet och miljön för avfallsabbet. Tjänsteutvecklingsprocessen upprätthålls och stöds av chefer, lednings- och organisationskultur och lärande. Hinder och problem löses efter hand. Fungerande förslag, tjänster och teknologier implementeras i organisationen och får en varaktig funktion. Vi föreslår också att arbetet organiseras på ett systematiskt sätt och att relevanta grupper som ansvarar för labbet och tjänsteutvecklingsprocessen tillsätts.



Summary

This report sums up the results of the project ILA , an innovation lab for waste minimization.

The project aimed at developing a lab, i.e. a process and an organizational model, to support the development of new waste services aiming towards waste prevention.

In order to do so representatives and managers of the three units of VA SYD's waste department have been involved. Their input has been integrated with learnings from

the city of Borås (who has been addressing similar challenges) and research about innovation in the public sector.

The project has been firstly identified and articulated current challenges in relation to the development of new services. Starting from these challenges a proposal for an innovation lab has been formulated. The proposal consists of a process and an organizational model. The process is characterized by an iterative and learning nature that allows to deal with the complexity that developing new services might entail. The process is composed by four phases (listening, initiation, experimenting and implementation), which are strongly interwoven to each other. Learning is seen as key throughout the process and it is understood as matter of supporting ongoing evaluation and reflection in order to support adjustments along the way. Support in terms of resources, contact with different functions and mandate are also key throughout the process. The organizational model proposes to have a group responsible for the overall lab and the establishment of specific groups for each development project

Inledning och bakgrund

Utmaningar med avfallsminimering

För varje år växer Malmö stad med ca 7 000 invånare. I avfallsmängd innebär det att 500 kg extra avfall per invånare genereras. På EU- och nationell nivå ställs krav på att minska avfallsmängderna, öka återbruket och förverkliga den cirkulära ekonomin. I WWFs rapport Living planet (2016) visas att Sverige tillsammans med länder som USA, Kuwait och Australien har störst ekologiskt fotavtryck per capita. Från att i 2014 års rapport behöva 3,7 jordklot om alla på jorden skulle ta efter vår konsumtion, motsvarar det svenska fotavtrycket nu 4,2 planeter. Det är tydligt att något måste göras här och nu. Enligt Corvellec och Czarniawska (2014) krävs det nya angreppssätt och metoder, men också nya sätt att organisera sig för att ta sig uppåt i avfallshierarkin mot avfallsminimering, och därmed ökad resurseffektivitet. Mer specifikt krävs det arbetssätt som baseras på nya samverkansformer och ett inkluderande beslutsförfarande, liksom nya affärsmodeller. Detta innebär en stor utmaning för avfallsorganisationer, vilka i stor utsträckning organiseras, styrs och leds på ett traditionellt sätt (Svingstedt & Corvellec 2018). Detta innebär att den hierarkiska styrmodellen där ansvar, resurser och aktiviteter delas upp i organisatoriska enheter fortfarande dominerar. Organisationerna måste gå från ett fokus på avfallshantering till ett fokus på cirkulär ekonomi och avfallsminimering (ibid.). För att uppnå den nödvändiga organisatoriska utvecklingen krävs ett fokus på organisationsfrågor, såsom organisatorisk lärande, samverkan, samordning, problemlösning, innovativt ledarskap och innovationsprocesser. En konkret organisatorisk utmaning är att etablera en balans mellan 'hierarki och kontroll' (som följer med ansvar, lagstiftning och byråkrati) kontra 'nätverk och oförutsägbarhet' (som följer med utforskande, problemlösning och samverkan med externa aktörer). Med andra ord innebär detta att frågor som handlar om 'styr och ledning' och ledarskap blir någonting som måste hanteras samtidigt som utvecklingsprocesserna ses över.

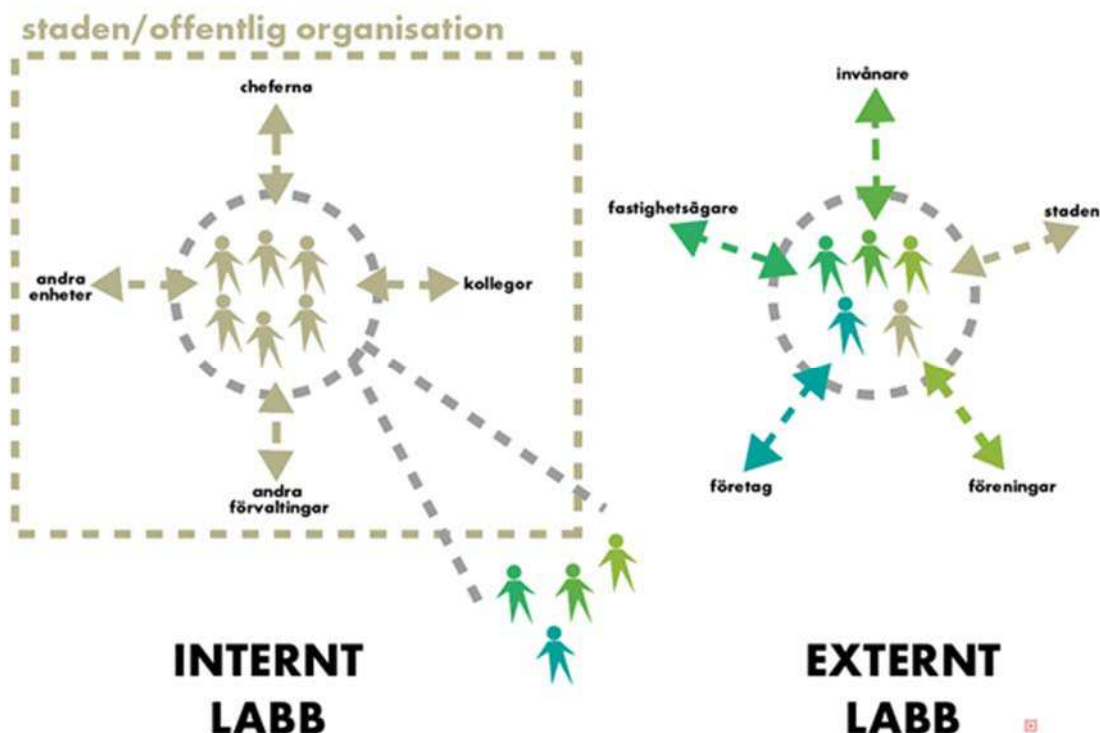
Dessa insikter bekräftades i ett nyligen genomfört pilotprojekt inom avfallsminimering genomfört av VA SYD i Malmö. I projektet identifierades utmaningen med hur ett experimentellt förhållningssätt för utveckling av nya tjänster och metoder för beteendeförändring behövde kopplas till förankringsprocesser, organisatoriskt lärande och processer för utvärdering (Seravalli 2017). Vidare identifierades ett behov av att aktörer med roller och positioner utanför det traditionella avfallsarbetet, inklusive representanter för andra organisationer (till exempel idéburna organisationer) involveras i arbetet, något som avfallsorganisationer ofta är ovana vid (ibid.). Generella erfarenheter från offentliga innovationsmiljöer som Innovationsplattform Norrby 2012-2014 (och andra innovationsplattformar i Sverige) och konkreta offentliga innovationsprojekt som ex. Normkritiskt avfallssystem (2015-2016) m.fl. har visat att offentliga organisationer ofta saknar den organisatoriska kapaciteten för att fånga upp goda idéer, stödja

innovationsprocesser, främja kunskapsåterföring, samt förmåga att upprätthålla eller skala upp lyckade experiment/projekt.

Labb för innovation inom offentlig sektor

Varför använder vi begreppet ”labb” och på vilket sätt skiljer sig ett s.k. levande laboratorium från traditionell verksamhetsutveckling? En vanlig förklaring är att för innovationsutveckling behövs ett experimentellt angreppssätt, ett laborerande (Ernits, Andersson, & Stoltz-Ehn, 2018). I jämförelse med traditionella laboratorier kännetecknas inte dessa labb av en artificiellt skapad, stängd miljö och experiment under starkt kontrollerade förhållanden. Istället präglas dessa nya typer av labb av experimenterande byggt på samverkan mellan flera aktörer, delande av kunskap och resurser samt brukarinvolvering (ibid., Schöll et al. 2017; Bulkeley et al., 2016). Begreppet levande laboratorium har bland annat används inom biologin, där Charles Darwin redan på 1800-talet kallade Galapagos-öarna för ”levande laboratorium för evolution”. Ett levande laboratorium är alltså inte en avgränsad och kontrollerad miljö; utan en öppen och verksam miljö som ständigt förändras. Detta står i stark kontrast med det konventionella vetenskapliga labbet, där slutenhet, fysisk avgränsning och rigorös kontroll är en grundförutsättning för lyckade vetenskapliga resultat.

Ett levande laboratorium kan sägas vara mer lämplig för studier av objekt som inte kan eller bör lyftas ur sin naturliga miljö: vare sig det är människor, teknologi eller organisationer som avses. Beroende på i vilken miljö ”levande laboratorium” etableras, får de olika benämningar. Exempelvis ett labb som opererar i förvaltning eller i en organisation kallas för ”policy lab”; labb som opererar i fysiska stadsmiljöer kallas ofta för ”urban labs”; ett labb där man testat/utvecklar en teknologi eller tjänst kallas ofta för ”living labs”; labb som har som syfte att påverka lokalsamhället mot hållbarhet, kallas ofta för ”transition labs”, och så vidare (Ernits, Andersson, & Stoltz-Ehn, 2018). Oavsett vad labbet kallas eller vilket fokus labbet har, handlar det om ett förhållnings- och arbetssätt. Det är således även ett arbetssätt som väl lämpar sig som beteendepåverkan och för att kunna jobba med sociala processer.



Figur 1. Schematisk utbyggnad av ett internt respektive ett externt labb som ger förslag på olika aktörers deltagande.

Genomförande

Organisatorisk modell för innovation och utveckling

Syftet med projektet var att ta fram ett koncept och organisatorisk modell för ett Innovations Lab för Avfallstjänster (ILA) inom kommunala avfallsorganisationer. Ett sådant labb syftar till att utveckla nya tjänster för förebyggande av avfall samt främja organisatorisk lärande kring nya arbetsmetoder, t.ex. medborgarinvolvering och samverkan. Labbet börjar initialt i idéstadiet och kommer i framtiden att anta mer konkreta former. Arbetet fokuserar på avfallssektorn, men lärdomar och utvecklade modeller ska även kunna skalas upp och spridas i andra delar av organisationen.

Den dubbla strategin med samverkan och tjänstutveckling

Erfarenheter från både VA SYD och Borås Stads avfallsarbete samt forskning kring avfallsminimering (Corvellec et al. 2018) visar att det krävs arbete på två fronter för att avfallsorganisationer ska lyckas arbeta sig uppåt i avfallstrappan, mot förebyggande av avfall. Dels krävs ett arbete som syftar till att förändra invånarnas beteende. Detta innebär att VA SYD måste jobba i större omfattning än i dag med beteendepåverkan, interaktion, kommunikation/storytelling och/eller medskapande. Dels krävs förmågan att utveckla innovativa tjänster. Det innebär att VA SYD måste

jobba i högre grad med innovations- och utvecklingsfrågor, samt på vilket sätt fungerande tjänster kan implementeras i organisationen. Medskapande innebär en ökad sannolikhet för att tjänsten brukas, kommer till nytta och att tjänsterna uppfyller de eftersökta effekter.

Nödvändigheten av organisatorisk förändring

Båda fronter kräver ett radikalt skifte i perspektiv, metoder och arbetssätt hos avfallsorganisationen för att uppnå miljömålet god bebyggd miljö (Svingstedt & Corvellec 2018). Inte minst krävs det en utveckling av den befintliga avfallsinfrastrukturen att involvera aktörer i flera sektorer, eftersom de nya tjänsterna bland annat behöver bygga på helt nya affärsmodeller (ibid.). VA SYD har det kommunala insamlingsansvaret för 340 000 kunder i Malmö stad och Burlövs kommun. VA SYD vill leda utvecklingen inom den kommunala avfallshanteringen och vill nu undersöka och testa nya arbetssätt för att kunna utveckla de mest resurseffektiva och innovativa tjänsterna till hushållen. VA SYDs förbundsdirektör Katarina Pelin har lagt fast att *“innovation och utveckling ska ligga som ett raster över hela vår verksamhet”*.

Målsättningen med projektet att utveckla modeller för innovationsarbete, gränsöverskridande samarbete, tjänsteutveckling och implementering. Projektet har haft som ambition att lägga grunden till en implementeringsprocess tillsammans med chefer och medarbetare. Den överordnade förhoppningen är att projektet ska bidra positivt till de pågående organisatoriska förändringarna hos VA SYD.

Det framtida labbet syftar till att öka nyttan i avfallssystemet genom en rörelse uppåt i avfallshierarkin i den kommunala avfallsverksamheten. Vi argumenterar för vikten av att skapa förståelse och engagemang för hur de kommunala avfallsorganisationerna kan utvecklas vidare för att stödja avfallsminimering genom att fokusera på att identifiera specifika hinder i infrastrukturen och i existerande organisatoriska modeller. Vidare kommer en generell modell för hur innovationsprojekt och processer kan dockas in i linjärt utformade avfallsorganisationer att utvecklas och testas i ett utvecklingsprojekt. Vi ser resultaten från projektet som applicerbara för andra liknande organisationer och offentlig förvaltning mer generellt.

Beskrivning av upplägg och medskapandeprocess

Medskapandeprocessen har haft dubbla ambitioner: bygga kunskap och skapa förståelse (Schön, 1971). För det första har målsättningen varit att bygga kunskap tillsammans med medarbetare, forskare och chefer. Hur kan organisationen jobba med utveckling, samverkan och innovation; vilka erfarenheter har andra liknande organisationer gjort; hur kan organisationen jobba med beteendeförändring och systempåverkan; vad har organisationen lärt sig av tidigare utvecklingsprojekt, som exempelvis ”ReTuren - den kvartersnära återbrukscentralen”; vilka behov, utmaningar och önskemål finns i organisationen?

För det andra har ambitionen varit att förstå förändringsprocessen som VA SYD befinner sig i. Vad händer i omvärlden och vilka trender påverkar organisationen; vad innebär de nya utvecklingsmål som kommer från högsta ledningen; hur ser den organisatoriska kulturen ut; vad innebär gränsöverskridande samverkan i praktiken; vart är organisationen på väg?



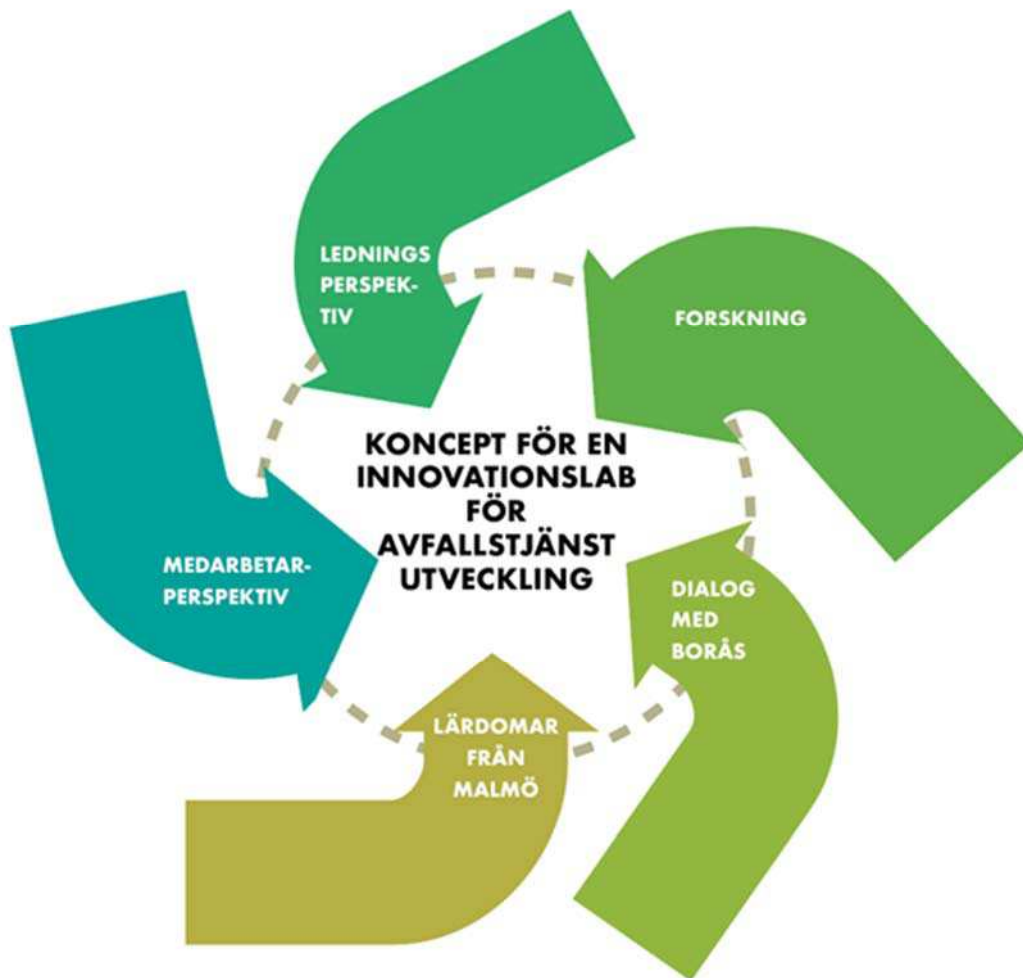
Figur 2. De olika övergripande faserna framkommer enligt tidslinjen ovan: förberedelser, utforskande av utmaningar och gemensam formulering av förslag (se tabell 1 för aktiviteter).

Malmö Universitet (Anna Seravalli) och RISE Research Institutes of Sweden (Heiti Ernits) har faciliterat denna medskapande lärandeprocess.

Två övergripande frågor har drivit fram lärandeprocessen: *“Hur kan avfallsavdelningen bli bättre på att utveckla tjänster”* och *“Hur organisationen ska jobba med slutanvändare/kunder”*. Arbetet har ledsagats av tre underfrågor:

1. Vilka utmaningar finns idag i utveckling av nya tjänster?
2. Hur kan organisationen jobba med utveckling?
3. Vilka resurser krävs och hur ska arbetet organiseras?

Arbetsättet har byggts på en iterativ och kollaborativ arbetsmetod, där teori, praktik och tidigare erfarenheter har varvats. Medarbetare och chefer har bidragit med sina kunskaper, behov och erfarenheter. Under projektperioden har ett *ömsesidigt lärande* etablerats mellan Borås (Innovationsplattform Borås) och Malmö (VA SYD). Erfarenheter från Borås har flätats samman med erfarenheter från det arbete som VA SYD har gjort kring utveckling och innovation. Arbetet har koordinerats av en intern processledare hos avfallsavdelningen. Arbetet har drivits i workshopformat. De resultat och erfarenheter som växte fram under processen har regelbundet återkopplas till ledning och medarbetare. Ett designteam (RISE och MAU) har hållit i processen och slutligen konceptualiserat och översatt materialet till modeller, förhållningssätt och principer. Med andra ord har medskapandeprocessen varit *utmaningsdrivet* och inkluderat *“befintlig forskning”*, *“erfarenheter från Borås”*, *“medarbetarnas kunskaper, behov och erfarenheter”*, *“erfarenheter från tidigare projekt i Malmö”*, samt *“ledningens kunskaper, behov och erfarenheter”* (se figur 3).



Figur 3. Kollaborativ och utmaningsdriven medskapandeprocess.

Tabell 1. Kort beskrivning av gemensamma aktiviteter och möten.				
Aktivitet	Datum	Fokus	Antal personer	Bilaga
Planeringsmöte	08/15	Designa processen och tidsplanering	3	
Möte med ledningen	08/27	Vilka utmaningar vill VA SYD jobba med? Organisation i fokus.	4+3	

Planeringsmöte	08/28	Planering inför uppstartsmöte	3	
Uppstartsmöte	08/28	Presentation och omvärldsbevakning	3+4	
Planeringsmöte	08/28	Efterarbete och planering inför nästa steg i processen	3	
Planeringsmöte	09/11	Planering inför möte med ledningen	3	
Möte med ledningen	09/11	Mappning av ledningens behov, målsättning och vilka utmaningar de ser.	3+3	bilaga A
Planeringsmöte	09/17	Planering inför nästa steg i processen och efterarbete efter föregående ledningsmöte	3	
Planeringsmöte	10/05	Avstämning, ledningen bestämt att avfallstrappan viktig. Hur ta nästa steg.	3	
Workshop med medarbetare	10/08	Förstå utmaningar utifrån ett medarbetarperspektiv	6+3	bilaga B
Planeringsmöte	10/30	Avstämning kring processen, hur kan vi ta nästa steg. Förslag till upplägg för workshop	3	
Möte med ledningen	11/05	Avstämning av resultat	3+3	

Planeringsmöte	11/05	Efterarbete och planering inför nästa steg	3	
Planeringsmöte	11/12	Avstämning kring processen och projektplanering	3	
Workshop med medarbetare	11/12	Prioritering av utmaningar, förslag för utvecklingsprocess	5+3	bilaga C
Avstämning med ledning	11/27	Presentation av WS resultat och av en först utkast om labb förslag	1+2	
Fika med medarbetare	11/29	Presentation av förslag till medarbetare och öppen diskussion kring det	6+2	
Avstämning av slutresultat med chefer/ledning (slutrapportering)	12/04	Resultat stäms av med chefer som också får möjlighet att ge återkoppling	3+3	
Efterarbete och rapportskrivning	12/04 - 12/12	Sammanställning	2	

Resultat och diskussion

Utmaningar som identifierades på avdelningen

I workshop med medarbetare och möte med cheferna har fem huvudsakliga problem- och fokusområden identifierats som viktiga i utvecklingsprocessen (se bilagor A, B och C).

1. **Relationen mellan utveckling och drift.** Utmaningen handlade om svårigheter att omsätta 'lyckade' utvecklingsprojekt till drift och förvaltning. Det behövs bättre gränssnitt och specifika processer som underlättar driftsättning och implementering. Det lyftes fram att det krävs reflektion kring när och hur en utvecklingsprocess eller ett innovationsprojekt ska övergå i drift. Gränsen och skillnaden mellan utvecklingsarbete och renodlad drift kan vara otydligt ibland. Driften håller också på med utvecklingsarbete och det finns utvecklingsprocesser i drift.
2. **Idéhantering.** Det upplevdes att idéer och/eller krav för utveckling och förbättringsarbete kommer från olika håll: internt, från drift, kundcenter osv, och externt från Malmö stad, invånare, fastighetsägare osv. Detta måste organisationen hantera på ett systematiskt sätt, exempelvis via ärendehantering eller liknande administrativa lösningar.
3. **Innovationskultur.** Det saknas en organisationskultur och tillåtande ledarskap som vågar satsa på utveckling. Vidare saknas det attityder och principer i organisationen som signalerar att det är tillåtet att prova och våga misslyckas.
4. **Samverkan och kundinvolvering.** Det finns en insikt att en rörelse högre upp i avfallstrappan kräver en samtidig rörelse uppåt i delaktighetstrappan (från information till medskapande), dels för att bygga relationer och stödja medborgare i att reflektera kring avfalls/livsstilsfrågor, dels för att kunna utveckla innovativa tjänster/teknologier som verkar för att minimera avfallet.
5. **Tjänsteutvecklingsprocess.** Tjänsteutvecklingsprocessen behöver förtydligas och kopplas samman med VA SYDs övriga projektmodell. Exempelvis vad som ska levereras, tydliga grindbeslut och flexibilitet som möjliggör omställning/anpassning i projektet.

Dessa fem utmaningar kan betraktas som olika beståndsdelar av en gemensam Tjänsteutvecklingsprocess. Nedan följer en grov schematisk skiss över hur relationerna och det övergripande flödet genom systemet kan ta sig i uttryck (se Figur 4).



Figur 4. Schematisk bild av den grundläggande logiken/flöden i tjänsteutvecklingsprocessen.

Utifrån denna tolkning kan man inse att det finns tre (3) huvudområde som utmaningarna relaterar sig till:

- 1- Tjänsteutvecklingsprocess
- 2- Samverkan och kundinvolvering
- 3- Ledning och organisationskultur

Dessa utmaningar och huvudområde är inte unika för VA SYD, man hittar dem ofta i offentliga organisationer som försöker jobba med innovation och utveckling. Kommande sektioner fördjupar dessa område och formulerar konkreta tips utifrån litteratur, samt erfarenheter i Borås.

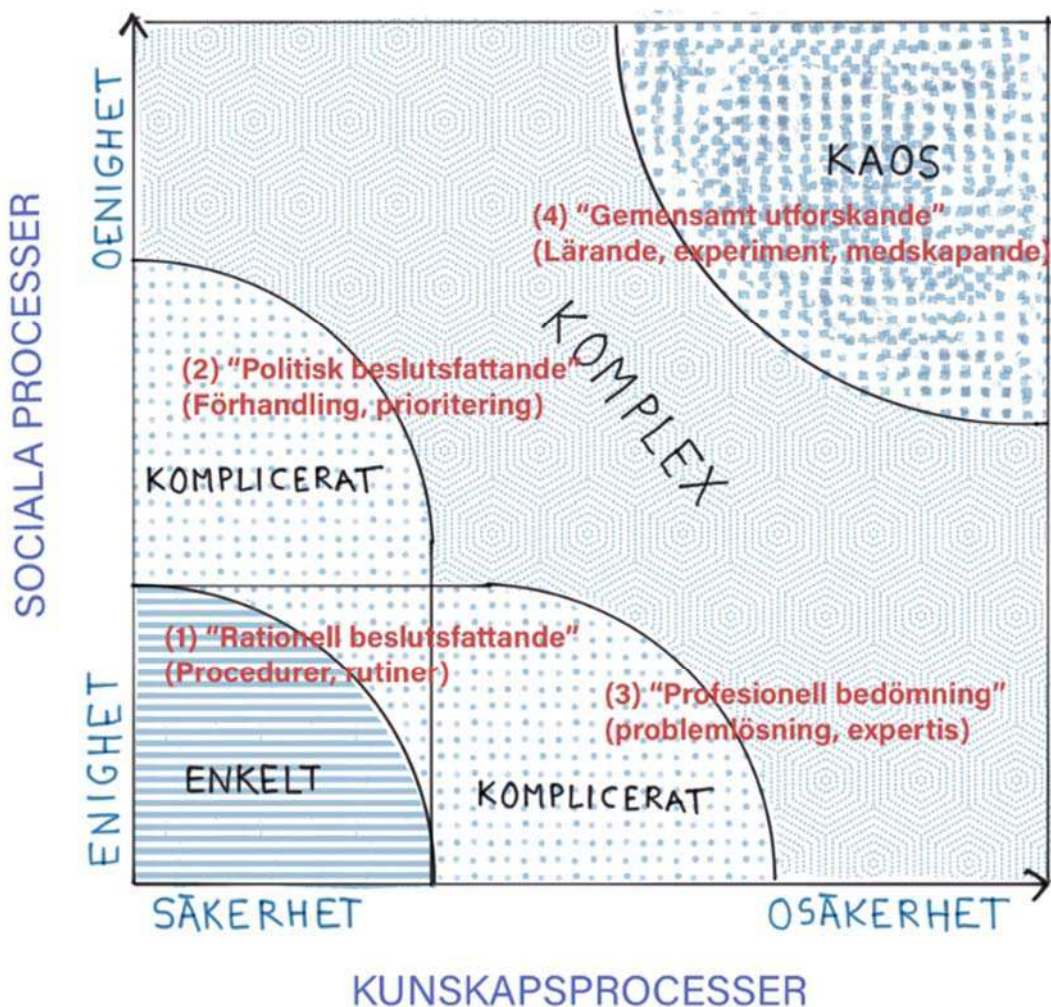
Tjänsteutvecklingsprocess: ett experimenterande och lärande förhållningssätt

Ett levande laboratorium kan med fördel användas som en ”arena” där relevanta aktörer samlas för att hitta gemensamma vägar fram i situationer när kunskap saknas (ovisshet), och/eller när aktörer inte är överens om mål och/eller medel för hur målen ska nås (Stacey, 1996, 2002). (Se punkt 4, figur 4). En annan fördel är att levande laboratorier kan etableras *nära* de utmaningar och/eller problem som ska lösas. Enkelt uttryckt bidrar arbetssättet med att skapa en *täthet* av människor, problem, resurser och kunskap. Som vi redan har nämnt, förutsätter organisatoriskt lärande mellanmännisklig interaktion, vilket levande laboratorier skapar förutsättning för. Till levande laboratorium kan också fysiska platser och lokaler associeras. Ett labb som ska finnas under en längre period, kan med fördel resurssättas med lokaler. Gemensamma lokaler har ett starkt symboliskt värde för gemenskapen. Fasta miljöer skapar en kognitiv inramning hos de aktörer som är eller blir inkluderade i labbet och dess experimentella verksamhet. En miljö som signalerar ”delaktighet”, ”kreativitet”

och är "tillåtande" öppnar också upp för beteendeförändring och nya tankesätt (Gieryn, 2000, 2002, 2006).

Experiment i levande miljöer

Det bärande arbetssättet i ett levande laboratorium är ett gemensamt utforskande och experimentiellt levande miljöer. Ett levande laboratorium kan med fördel användas som en "arena" där relevanta aktörer samlas för att hitta gemensamma vägar fram i situationer när kunskap saknas (ovisshet), och/eller när aktörer inte är överens om mål och/eller medel för hur målen ska nås (Stacey, 1996, 2002). (se punkt 4, figur 4). En annan fördel är att levande laboratorier kan etableras nära de utmaningar och/eller problem som ska lösas. Enkelt uttryckt bidrar arbetssättet med att skapa en *täthet* av människor, problem, resurser och kunskap. Som vi redan har nämnt, förutsätter organisatoriskt lärande mellanmännisklig interaktion, vilket levande laboratorier skapar förutsättning för.



Figur 5. Figuren är inspirerad av Stacey (1996) och Stacey (2002).

Experimenten i detta sammanhang betyder inte att jobba utifrån ett naturvetenskapligt perspektiv, där man skapar hypotes och testar den, men snarare mer öppen, utforskande och reflekterande process (Schön 1983). I denna process provar man sig fram, observerar och lyssnar in på hur levande miljöer svarar på olika förslag, lösningar och händelser (ibid.) Ett experimenterande arbetssätt innebär att man har ett ödmjukt och inlyssnande tillvägagångssätt som innebär att lösningar (och problemförståelsen) skapas och vidareutvecklas under vägen, snarare än att de definieras i förväg. Det handlar också om att ta hänsyn till olika typer av kunskap och förståelse kring problem och lösning (t.ex. användarnas/invånarnas perspektiv; andra förvaltningars perspektiv osv.). Denna typ av utforskande processer är centrala inom designforskning som har utvecklat olika förhållningssätt och förståelse kring det (Bang, Eriksen 2014).

Inom det forskningsfält som kallas för *transition studies*, framförs argumentet att experiment i levande miljöer ökar sannolikheten för systempåverkan (van den Bosch, 2010), både i termer av beteendeförändring och spridningseffekter (Loorbach, 2010). Det vill säga att människor kommer att använda en viss lösning/tjänst som är mer hållbar än befintlig lösning. I annan litteratur framförs argumentet att de lösningar och tjänster som utvecklas gemensamt och i verkliga situationer/miljöer, ökar sannolikheten för upptagning och spridning (Guzman, del Carpió, Colomo-Palacios, & Velasco de Diego, 2013). Det vill säga, utvecklade lösningar blir bättre anpassade till människors krav, behov eller svarar bättre mot problemet som skulle lösas.

Tips och verktyg:

- Definiera och kommunicera vad labbet ska åstadkomma för effekt eller resultat
- Förtydliga ägandeskap och vem som är ansvarig för att ta vidare lösningen/förslaget (exempelvis uppskalning, implementation osv.)
- Förtydliga labbets avgränsning i tid, omfattning, geografi, ämnesområde
- Jobba aktivt med att skapa god stämning och tillåtande miljö (förutsatt att det finns fasta lokaler/miljöer kopplade till labbet och att man får lov att misslyckas)
- Tänk på delaktighet och inklusion som ett sätt att inkludera olika perspektiv och kunskap kring en viss situation.
- Använd metoder och verktyg för moderering och facilitering
- Ifall labbet verkar nära människors livsmiljöer bör tydliga etiska förhållningssätt etableras för att kunna hantera frågor som anonymitet, intrång i privatlivet, representation, förväntningar etcetera

Problemförståelse och problemlösning

Ett viktigt förhållningssätt är det *utmaningsdrivna* arbetssättet. Innovation och utveckling sker inte för sin egen skull. Framför allt inte inom offentlig sektor som har ett demokratiskt samhällsuppdrag och ansvar. Det kan handla om att en medarbetare

söker en lösning på ett problem i sin organisatoriska vardag (från det lilla förbättringsförslaget till det stora); eller så handlar det om att organisationen behöver adressera samhällsutmaningar (exempelvis den ökande avfallsmängden i samhället). Med andra ord blir arbetet med att definiera utmaningen och/eller problemet som söker lösning central i all form av labbverksamhet. Schön (1983) påminner oss hur komplexa problem är inte givna, de kan förstås och "konstrueras" på olika sätt. Att förstå/inrama en situation spelar en viktig roll på hur problem sen kommer att lösas (ibid.). Albert Einstein tillskrivs ett bevingat uttryck som har fått stor spridning i litteraturen: "If i had an hour to solve a problem, i'd spend 55 minutes thinking about the problem and 5 minutes thinking about the solutions". Dessa 55 minuter får i vårt fall representera de kollaborativa processer (att tänka, reflektera och utforska tillsammans) som syftar till att förstå utmaningar och de problem som ska lösas.

Tips och verktyg:

- Försök att arbeta utifrån en effektlogik (aktiviteter/ingrepp → resultat → effekter/påverkan)
- Försök att blanda kompetens, erfarenhetsnivå och roller (ex. invånare, beslutsfattare)
- Se på experiment inte bara som ett sätt att testa lösningar, men också för att utforska ett problem och en kontext
- Skapa möjligheter för att kunna omdefiniera problem under vägen.
- Låt er inspireras av "designmetodik"

Att göra och lära samtidigt

En viktig arbetsprincip när man jobbar med komplexa utmaningar och/eller medskapande är det som populärt kallas för "learning by doing".

Vetenskapsfilosofen Karl Popper (1966/1945) var tidigt ute att argumentera för ett prövande och lärande angreppssätt på samhällsproblem som han kallade för 'stegvis socialingenjörskonst' (eng. *piecimal social engineering*). "Att göra och lära samtidigt" innebär alltså att lärandet är en form av prövande aktivitet, som utgår från konkret erfarenhet, och där kunskap byggs utifrån de händelser och "misslyckandet" som uppstår i skapande-/prövandeprocessen (Schön, 1983). Detta är en viktig princip i de processer och/eller projekt där det råder osäkerhet eller som är komplexa (exempelvis *wicked problems*). Vidare förutsätter detta arbetssätt att det finns 'levande processer' och/eller 'riktiga problem' som hanteras på något sätt (Law, 2014).

Men hur kan denna form av erfarenhetsbaserad lärande översättas in till organisationen? Som vi redan nämnt, är det viktigt att lärandet organiseras i form av en kollektiv process för att vidmakthålla kunskaps-cirkulationen i organisationen (se *Organisatorisk lärande*). Med detta sagt, denna typ av *iterativ lärande-görande* behöver kompletteras med andra roller, som exempelvis, vad litteraturen benämner som *kritiska vänner* (Costa & Kallick, 1993). Det handlar alltså om personer som kan ställa kritiska frågor, mana till reflektion, bidra med andra perspektiv, associera till

andra modeller/teorier eller hjälper till med dokumentation/konceptualisering (göra kunskapen synlig/explicit).

Tips på litteratur och referensverk som ger konkreta tips och metoder:

1. Halse, J., Brandt, E., Clark, B. and Binder, T., 2010. *Rehearsing the future*. The Danish Design School Press.
(https://codesignklyngen.files.wordpress.com/2016/12/rehearsing_the_future_2010.pdf)
2. Nilsson, W., Ericson, Å., Törlind, P. (2015). Design. Process och Metod.
3. Vijay Kumar (2012) 101 Design Methods: A Structured Approach for Driving Innovation in Your Organization

Organisatoriskt lärande

Organisatorisk lärande beskriver en kollektiv lärandeprocess i organisationen (Lam, 2009; Argote 2012). Forskningsresultat bekräftar att finns ett positivt samband mellan organisatoriskt lärande och organisationens innovationsförmåga (Nonaka, 1995; Styhre, 2004). Det ska inte förväxlas med individuellt lärande, kompetens, fortbildning eller utbildning. Dels handlar organisatoriskt lärande om ett ständigt erfarenhetsutbyte som sker mellan medarbetare och/eller aktörer utanför organisationen (ex. invånare). Detta kan ske naturligt eller genom organiserat lärande, genom samarbete kring utmaningar och/eller delaktighet i kunskapsintensiva processer. En ytterligare distinktion bör göras för att synliggöra vad är det för typ av kunskapsflöden det handlar om. För det första handlar det om 'tyst' eller 'erfarenhetsbaserad' kunskap, som överförs via exempel, gester och/eller genom konkreta göranden (s.k. *learning by doing*). För det andra handlar det om 'explicit' eller 'kodifierad' kunskap som går att omsätta i text, artefakter och bilder (Baumard, 1999). Båda dessa kunskapsformer är viktiga i det organisatoriska lärandet, och därmed också för organisationens innovationsförmåga (Nonaka, 1995).

Organisatorisk lärande är alltså inte enbart beroende av dokumentation, artefakter och exponering, utan baseras även på interaktion (ex. gemensam reflexion/samtal/handledning). Ett annat sätt att förstå dessa processer, är att istället för kunskap (substantiv), prata om kunskapande (verb) för att lyfta fram aktiviteter och all organisering som krävs för organisatoriskt lärande (Lave & Wenger, 1991). Förutsättningen för organisatoriskt lärande är också att det finns en etablerad kultur för lärande i organisationen (se avs. *Tillåtande miljö och experimentell kultur*).

Olika kunskapskulturer och hinder för lärande

Organisatoriskt lärande kan förstås som en form av ständig förflyttning, cirkulation och översättning av kunskap mellan människor. Men vad händer när en offentlig förvaltning möter ett företag, en myndighet eller en grupp invånare med varierande bakgrund och förförståelse? Den ökade interaktionen med omvärld, expertområden och andra organisationer innebär att risken för att olika kunskapssyn och kunskapsstilar (org. 'epistemological styles') möts och överlappar (Lamont 2009). Det är svårt att hitta generella förhållningssätt för dessa situationer, mer än en

sensibilitet för att detta kan hända. Det behöver inte vara problematiskt i sig, utan problem uppstår först när kunskapen *slutar cirkulera* eller förflytta sig på grund av att aktörerna inte delar synen på kunskap eller förstår varandra av andra skäl. Med andra ord gäller det att ha en viss förståelse för att detta kan ske och ha en beredskap för att kunskap aktivt kan behöva översättas mellan miljö A och miljö B. Det kan handla om målgruppsanpassning, språk, bildkommunikation eller storytelling (se avs. *Roller och förmågor*). En tjänsteman kan också behöva rätt verktyg och metoder för att kunna ”översätta” mellan olika miljöer, exempelvis mellan invånare, en teknisk förvaltning eller politiska beslutsforum. På samma sätt kan en chef behöva ta en aktiv roll i att förflytta kunskap in till förvaltningen eller till beslutsforum (se avs. *Styr och ledning*)

Tips och verktyg:

- Skapa en lärandeplan för varje utvecklingsprocess. En lärandeplan ska ta hänsyn till vad ska man lära sig, hur ska man lära sig samt vem ska lära sig.
- Innan varje utvecklingsprocess, reflektera kring vilken kunskap kan vara relevant men också vem kommer att påverkas av en eventuellt ny lösning (både internt i organisation och externt)
- Utveckla kompetenser kring att jobba med olika format för kommunikation
- Utveckla kompetenser kring inlyssnande

Innovationsfond och flexibla budgetar

Under förstudien har behov av flexibla budgetar och/eller innovationsfonder identifierats. Utvecklings- och innovationsprocesser kan vara svåra att planera och kontrollera. Projekt kan behöva ”ställa om” eller anpassa sig till en viss situation eller händelse. För att kunna göra det kan resurser i organisationen behöva omprioriteras eller omfördelas. I och med att resurser oftast kopplas till en specifik förvaltning, utifrån årsvisa budget- och planeringsprocesser, det kan behövas medel som bidrar till flexibilitet i organisationen. Dels kan det handla om finansiering som går till tjänste- och/eller produktutveckling; här räcker det med någon slags innovationsfond som medarbetare kan söka medel från utifrån bestämda regler/principer. Dels kan det handla om en flexibel budgetlösning som ger möjlighet för organisationen och tjänstemännen att ”ställa om” och ”anpassa sig” vid behov. Det kan handla om nyrekrytering, omförflyttning av expertis, tillfällig förstärkning av utvalda delar av organisationen, konsultutredningar osv. Detta är en fråga för ekonomistyrning och högsta ledningen hos VA SYD.

Tips och verktyg:

- Skapa en speciell innovationsfond i budget
- När man tilldelar resurser till projekt, skapa en buffert i form av tid och resurser

- I fall man söker extern finansiering, allokerar interna resurser (tid, pengar) för att kunna jobba med översättning/förflyttning av lärodomar/kunskap in i verksamheten

Roller och förmågor

Förutom förhållningssätt och resurser, labben kräver också personer som kan jobba med detta. Utifrån litteratur (Ernits 2018, Scholl et al. 2017, Svensson 2018) och erfarenheter från Innovationsplattform Borås har vi identifierat fem (5) möjliga roller/förmågor som är viktigt att ha inom ett labb:

1. **Processledare:** Det handlar om att *hålla samman* eller *koordinera* processer, aktiviteter och initiativ; det handlar till syvende och sist om att hålla processer levande över tid. Denna roll (som skiljer sig från en traditionell projektledare) är viktig i utvecklingsprojekt, speciellt i de fall där många olika aktörer och intressenter deltar över tid.
2. **Facilitator:** Det handlar om att stötta grupper och samarbete. Utveckling av nya tjänsten innebär att olika typer av grupprocesser och gruppdynamik måste hanteras, vare sig det är externa eller interna. Det kan exempelvis handla om att jobba med grupper, planering av workshops, hantering av konflikter, hålla och driva på möten och/eller främja lärande i grupper.
3. **Designer:** Det handlar om experimenterande. Designers och/eller tjänstedesigners blir allt vanligare i offentlig sektor. En designer kan även klä sig i rollen som facilitator. En designer är skicklig på att utveckla processer, skapa lösningar utifrån behov/problem och jobba metodiskt med utforskande, experiment, utvärdering och prototypande. Designers brukar också ha ett användarcentrerat förhållningssätt, som kan hjälpa att förstå när och hur olika intressenter ska involveras under processen.
4. **Gränsgångare:** Det handlar om en roll som innebär samarbete och samverkan över olika typer av gränser, vare sig det är förvaltningsmässiga, kunskapsmässiga eller organisatoriska gränser som avses. Det ställer krav på social förmåga, förmåga att lyssna in och kommunikation. Detta innebär behovet av målgruppsanpassning, språkbruk, gestaltning, förmågan att lyssna, kapacitet att ta med sig ”frågor” in till förvaltningen osv.
5. **Kritisk vän:** Det handlar om att stödja och arbeta med explicit lärande under processen. Lärande och reflektion pågår alltid i ett utvecklings- eller innovationsprojekt. Men ofta jobbar organisationer inte explicit med lärande och reflektion under processen. Olika lärdomar kan dokumenteras och sammanställas i rapporter; men ofta saknas möjlighet att agera på dessa lärdomar under själva projekt (t.ex. genom att omforma processen eller inkludera nödvändig kompetens). Dessutom betraktas lärande ofta som en biprodukt i utvecklingsprocessen, vilket gör att organisationen inte lägger tid och resurser på det. En ”kritisk vän” blir då viktigt i att stödja pågående reflektion genom att skapa utrymme för lärande inom processen samt lyfta viktiga frågor under vägen.

Det finns idag en växande kategori av kompetenser som kan förstås som en blandning av dessa ovan nämnda roller (t.ex. tjänstedesigner, UX-designer, agila coacher, scrum-masters osv.; även om de får sina specifika roller utifrån den miljö som de verkar i och kanske inte är anpassade för offentlig förvaltning i första hand).

Dessa roller kan antingen vara dedikerade i organisationen i form av tvärorganisatorisk servicefunktion (dvs. att dessa roller och kompetenser stöttar och deltar i olika initiativ och projekt) och/eller en roll man iklär sig som medarbetare. Exempelvis har Borås Stad etablerat ett internt utbildningspaket för processledare och facilitatorer (“Att leda utan att vara chef”). Medarbetare som ska arbeta eller driva vissa typer av utvecklingsprojekt får gå en utbildning där de får relevanta förhållningssätt och verktyg för att kunna driva processer som är tvärsektoriella eller innefattar olika kompetenser/expertis.

Tips och verktyg:

- Ha tydliga rollbeskrivning och beskriv vad dessa innebär i praktiken
- Uppdatera HR-funktionens kravställning vid nyrekrytering (ex. social förmåga)
- Etablera miljöer som främjar kreativitet, lärande och samarbete (ex. studios, living labs)
- Kompetensutveckla kring roller/förmågor

Samverkan och involvering

Olika projekt, processer och initiativ kräver olika grader och intensiteter av interaktionsnivåer med omvärlden. Vi har utgått från delaktighetstrappan (se Tabell 2 nedan), som ofta illustreras som en form av ambitionshöjning, från information till medskapande. Dessa olika nivåer får förstås som väldigt schematiska och förenklade. Vi argumenterar inte heller att någon nivå är mer ‘önskvärd’ eller nödvändigtvis bättre. Poängen är att reflektera över vilka och hur många som ska delta, varför ska folk delta, vilka metoder som kan användas för deltagande, vilka metoder är lämpliga för vilka situationer och projekt, vilka för- och nackdelar de olika metoderna har, hur tids- och kostnadsdrivande de olika interaktionsnivåerna kan vara och vilka andra värden (ex. sociala) vill organisationen skapa. Tabellen ger inte heller en heltäckande bild av alla aspekter utan är generell och förenklad. Kolumnen med nack- och fördelar ska förstås som “risker” eller “potentialiteter” och inte som absoluta sanningar; vad som händer och vilka effekter som uppstår beror i slutändan på metoderna och hantverket som utförs. En viktig insikt är att en ökad ambitionsnivå innebär också ökad komplexitet för organisationen och för de som engageras i samarbetet. Det är viktigt att ledningen skapar de nödvändiga utrymmet och tillhandahåller relevanta resurser och mobiliserar beslut som krävs för att jobba med och hantera olika ambitionsnivåer.

Tabell 2. Delaktighetstrappan

Nivå	Beskrivning	Relevanta metoder	Nack- och fördelar
Information	Informera intressenter, kunder, problemägare	Kommunikation i tal, text och bilder	<ul style="list-style-type: none"> - Missförstånd - Olika förståelse - Svårt med återkoppling - Osäker påverkan + Liten kostnad + Tillfälligt
Konsultation	Ställa frågor, inhämta information, samla data	Intervjuer, enkäter, fokusgrupper, förtroliga samtal, möten	<ul style="list-style-type: none"> - Fångar inte komplexitet - Bristfällig representation - Osäker påverkan - Aktörer styr informationen + Bättre beslutsunderlag + Liten kostnad + Finns tydliga metoder

<p>Dialog</p>	<p>Ha samtal och dialog med större grupper, försöka förstå utmaningar/ problem</p>	<p>Fokusgrupper, world-cafe, workshops, möte på benämning tjänster och/eller evenemang</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Kan upplevas som 'färdigt' - Kräver facilitering - Kräver moderering - Mycket dokumentation/data - Risk för "dominans" av enskilda - Osäker påverkan - Kräver en längre process - Fångar inte alltid in "tyst kunskap" + Ger rikare bild av behov + Fångar upp erfarenheter + Bygger relationer + Bygger tillit och förtroende
----------------------	--	--	---

<p>Inflytande</p>	<p>Fler aktörer görs delaktiga i verksamheten och/eller kring beslut</p>	<p>Workshops, co-creation, ambassadörsskap, politik</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Risk för orimliga förhoppningar - Kräver en tydlig process, ansvar, mandat och transparent metod - Kräver facilitering - Behöver översättning mellan olika miljöer (ex. invånare-förvaltning) - Kräver processledning - Kräver metoder för konfliktlösning (resurs- och/eller intressekonflikter) - Risk för förtroendekris (om metoder inte hanteras riktigt) + Bidrar till känsla av delaktighet och ökat tillit + Bygger relationer + Skapar större förståelse för olika perspektiv och utmaningar (ömsesidig lärande) + Fångar upp ”tyst kunskap” + God representation (givet tydlig metod)
--------------------------	--	---	--

<p>Med- skapande</p>	<p>Fler aktörer medverkar i utveckling, planering och utförande</p>	<p>Workshops, "levande laboratorier", temporära organisationer osv.</p>	<p>(Samma som rutan ovan, samt faktorer listade nedan).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kostsamt (tid, resurser) - Risk för konflikter - Ideologiska låsningar - Risk för otydligt ansvar - Risk för otydligt ägandeskap - Kräver omfattande facilitering och processledning - Kräver egna resurser (ex. budget, fond, extern finansiering m.m.) - Administration + Påverkan på beteende/system + Främjar förändring + Bygger relationer + Skapar större förståelse för olika perspektiv och utmaningar (ömsesidig lärande) + Fångar upp "tyst kunskap" + God representation (givet tydlig metod)
---------------------------------	---	---	---

Fördelar och utmaningar med ökad kundkontakt

Som framgick av tabellen ovan (Tabell 2) finns det både för- och nackdelar. För innovationsprocesser finns det generellt ett antal tydliga fördelar med ökad grad av interaktion. Det ska också sägas att interaktionen kan innebära att olika typer av aktörer, konstellationer och kompetensområden medverkar: slutanvändare, behovsägare, experter och leverantörer av produkt/tjänst. Vissa typer av tjänster kan innebära nära samverkan och samarbete med invånare, företagare, intresseorganisationer, politiker, experter, forskare och så vidare. Som redan framgått, är det viktigt att både processleda och facilitera sådana heterogena medskapandeprocesser, inte minst med tanke på olika förförståelse/intressen som står på spel. Det är viktigt med reflektion kring vilka grupper som ska vara med och när, vad de ska bidra med för typ av input, vem ska påverkas eller bli påverkad, osv.

Exempelvis, kan det handla om att VA SYD vill utveckla en ny tjänst, som är tänkt att hamna hos en slutanvändare ("upptagning") eller påverka slutanvändare. I det scenariot blir delaktighet en viktig princip i innovationsprocessen. Ökad grad av medverkan och delaktighet innebär att lösning i fråga, sannolikt kommer att svara bättre mot behov och/eller problem. Med andra ord måste organisationen ha metoder/verktyg för att kunna skapa en utmaningsdriven kunskapande- och utvecklingsprocess, där kunskap skapas "nerifrån upp". För det första handlar det om att bygga och implementera en "bättre" produkt, tjänst eller teknologi (som blir nyttiggjord och gör nytta). För det andra handlar det om att bidra till ökad acceptans samt en viss förflyttning av normer/värden (ex. beteendepåverkan). Denna typ av förflyttning är ett direkt resultat av en fungerande medskapandeprocess (Liedtke, Jolanta Welfens, Rohn, & Nordmann, 2012). Andra fördelar med medskapande är minskad risk för klagomål, fel i konstruktion och fel i funktionalitet. Förarbete lönar sig i längden.

Tips och verktyg

- I början av varje utvecklingsprocess, reflektera över vem ska involveras och på vilket sätt under processen
- Skapa ett gemensamt ramverk kring involvering som man kan använda när man ska utforma/planera en utvecklingsprocess
- Kom ihåg av involvering kräver tid och resurser både från egna organisation samt från de som involveras

Laboratoriet som en infrastruktur bestående av relationer

Fungerande relationer och tillit mellan olika aktörer och människor är grundläggande förutsättningar för fungerande labb. Att utforska problem och lösningar i verkligheten kräver inte bara tillgång till verkligheten, men också ett aktivt deltagande av olika aktörer och inkludering av deras kunskap och erfarenheter.

Ett levande labb kan förstås som en typ av *relationell infrastruktur* (Star and Ruhleder 1996). Att förstå infrastruktur som relationell innebär att förstå att infrastrukturen inte bara är beroende av teknologi och artefakter, utan också människor, relationer och olika synsätt. Med andra ord, för att kunna skapa en ny tjänst för avfallsminimering, räcker det inte enbart med att utveckla ett koncept eller en ny teknologi. Man måste ta hänsyn till hur tjänsten kommer användas och vilka konsekvenser och effekter som uppstår i olika sammanhang. Därför blir det viktigt att etablera dialog med olika aktörer och människor som påverkas och om möjligt involvera dem i framtagandet av tjänsten.

Laboratoriets förmåga att utforska och hantera problem är beroende av deltagarna och deras förmåga att delge sina erfarenheter och bygga kunskap tillsammans. Denna förmåga kräver en process som dels främjar lyhördhet och lärande och dels tillit och förtroende mellan deltagarna. Utforskandet kan vara en socialt utmanande process, där tillit och förtroende blir viktiga förutsättningar (Hillgren et al. 2011). Hög grad av tillit i gruppen gör att personer förmår att "kliva utanför" sin personliga bekvämlighetszon; inte räds att erkänna sina begränsningar; och/eller tillåter sig vara öppna gentemot andras perspektiv och kunskaper.

Inom fältet deltagande design har man utvecklat begreppen "infrastructuring" för att beskriva hur kan man jobba med denna form av relationsskapande i innovationsprocesser (Karasti 2014). Infrastructuring lyfter hur relationsskapandet är en ständig skapelseakt, som kräver flexibilitet och som inte helt kan kontrolleras av en enskild aktör (Hillgren et al. 2011). Transparens och känsla av delägarskap i processen och mellan aktörer spelar en viktig roll för skapa tillit och förtroende (Seravalli 2014). Inom ett labb är det av vikt att det finns organisatoriska förutsättningar som ger resurser och utrymme för att jobba med "infrastructuring".

Men vad är skillnaden med att skapa ett nätverk och en relationell infrastruktur? Ett nätverk är ofta "löst kopplad". Det kan handla om människor som känner varandra, har gemensamma intressen, men inte nödvändigtvis är engagerade, eller investerade i varandra, i den bemärkelse att de inte skapar eller driver eller utforskar något tillsammans. De är inte ömsesidigt beroende av varandra och nätverk kan fortsätta existera, även om en eller flera personer försvinner. I en relationell infrastruktur är människor kopplade till varandra genom att skapa/driva/utforska något tillsammans. Detta kan leda till att man skapar en gemensam och vid målbild, som ger utrymme för att olika synsätt och intressen möts utan att större friktion uppstår, samt öppnar upp för synergier (Seravalli 2014). Relationer blir mer stabila när det finns

engagemang och man litar på varandra för att kunna skapa, driva eller utforska tillsammans. Man är erkänner kopplingar och är beroende av varandra. Om någon försvinner från infrastrukturen, lider den och försvagas. En relationell infrastruktur behöver inte vara formell organisation. Den kan föregå och underbygga en organisation, men det kan också bara handla om en temporär informell anslutning mellan olika aktörer som gör det möjligt att samarbeta för att t.ex. utveckla och testa en ny tjänst.

Tips och verktyg:

- Lägga tid och resurser inte bara på nätverkande, men också för relationsskapande och infrastructuring.
- Att inom olika processer ta hänsyn till att bygga tillit och förtroende mellan aktörer och att främja den under tiden.
- Främja transparens och delägarskap i labbet och i enskilda processer mot externa aktörer som är involverad i olika aktiviteter.

Ledning och organisationskultur

Tillåtande miljö och experimentell kultur

VA SYD befinner sig i en förändringsfas. Ledningen är tydlig med att samverkan ska genomsyra hela organisationen; kundfokus och involvering av slutanvändare ska vara utgångspunkten i verksamheten. Ett *utvecklingsraster* ska finnas med i all verksamhet enligt ledningen. Denna typ av förändring innebär också att organisationens och medarbetarnas identitet är stadd i förändring (vilket också innebär en viss personalomsättning). Att etablera en berättelse om *dåtid* (var kommer VA SYD från), *nutid* (vilka utmaningar står vi inför nu) och *framtid* (vart vill vi vara i framtiden) blir en viktig del i berättelsens inramning.

Utveckling och innovation sätts ibland i motsatsförhållande till drift och förvaltning, vilket inte behöver vara fallet. Samtidigt är det viktigt att notera att det existerar en viss ”spänning” mellan *förvaltning* och *utveckling* eller annorlunda uttryckt, mellan *stabilitet* och *förändring*. Det handlar i grunden om organisatorisk kultur, vilket sedermera påverkar vad som är tillåtet och legitimt att göra i organisationen (Powell & DiMaggio 1991). Det är också viktigt att inse att kulturen kan skilja sig mellan olika förvaltningar och avdelningar. Den offentliga förvaltningen har historiskt sett haft en stark tradition att ”göra rätt”. Samtidigt kan denna typ av tankefigur, som i sig är viktig, verka konserverande för en organisation som behöver bli mer problemlösande, samarbetsinriktad och innovativ (Brown, Harris, & Russell, 2010). Förvaltningskulturen måste således kompletteras med idéer som handlar om utveckling och utforskande. Samtidigt är kultur ingenting som kan etableras via instruktioner eller texter från ledningen. Text och instruktioner kan däremot tydliggöra ramar och förhållningssätt. Kulturförändring är en process som tar tid och måste hållas levande över tid. Den måste organiseras, framgå i konkreta handlingar (exempelvis att organisationen driver utvecklingsprojekt) och genomsyra olika delar

av den organisatoriska vardagen (artefakter, symboler, bilder, anställningssamtal, arbetsplatsträffar etcetera). Erfarenheten från offentlig sektor har visat att följande principer är viktigt att arbeta in hos chefer och medarbetare:

1. *“Det ska vara tillåtet att pröva och även misslyckas”*
2. *“Det är legitimt att under vissa perioder eller episoder leva med osäkerhet”*
3. *“Att fråga efter hjälp och stöd ska vara ett grundläggande förhållningssätt i organisationen”*
4. *“Samarbete över olika typer av gränser ska vara en naturlig del av organiseringen”*
5. *“Det är tillåtet och acceptabelt att inte ha färdig kunskap från början eller att inte veta allt på förhand”*
6. *“Kunskap och lärande ska genomsyra all verksamhet”*

Tips och verktyg:

- Ta fram material som bygger på storytelling - där dåtid, nutid och framtid möts
- Jobba med bilder och gestaltning som inte enbart är text
- En ”orolig organisation” behöver en lärande och meningsskapande process, som bidrar med en relevant förklaringsram och förståelse för de förändringar som sker i omvärlden och i organisationen

Styrning och ledning

Den högsta ledningen signalerar tydligt att organisationen måste bli mer proaktiv (ta initiativ, jobba mer förebyggande etcetera) och bli bättre på att jobba med omvärlden (jobba med påverkan, kunder, brukare etcetera). Ledningen signalerar också vikten av samarbete över förvaltningsgränser, “jobba på tvärs istället för stuprör”. Dessa artikulera ambitioner kommer att innebära att många olika typer av gränser måste överskridas i den organisatoriska vardagen, vilket gör att olika typer av *gränsgångarroller* kommer att bli vanligare (Ernits, 2018). Dessa ambitioner innebär sammantaget att ett visst mått av *osäkerhet* och *rörlighet* kommer att infinna sig i organisationen. Medarbetare som arbetar i utvecklingsprocesser och/eller som jobbar utifrån ett kund- eller medborgarperspektiv, kommer sannolikt att behöva hantera oväntade händelser, hantera externa idéer och/eller lösa olika typer av problem som uppstår. Denna typ av *öppning* mellan organisationen och omvärlden innebär också att frågor och problem riskerar spilla över till andra förvaltningar. En annan plausibel risk är att det gränsöverskridande samarbetet kan leda till interna konflikter gällande ansvarsområden och ägandeskap. Sammantaget innebär dessa potentiella scenarier att chefs- och ledarskapsfrågor aktualiseras.

Skapa utrymme

Utifrån ett chefsperspektiv handlar det om att skapa utrymme för medarbetaren eller för processen, i termer av resurser och mobilisering att kunna lösa ett problem eller komma vidare med ett projekt. Detta kan kallas för tillitsbaserad och

situationsanpassat ledarskap (Denti, 2013; Van Meerkerk & Edelenbos, 2018). Kommunikation och förankring blir avgörande principer för en fungerande relation mellan chefen och medarbetaren. På samma sätt blir tilliten och förtroendet mellan linjechefer avgörande. Med andra ord krävs det att chefer på relevant nivå i organisationen är samspelta och jobbar aktivt med att upprätthålla kommunikation och relationer mellan förvaltningarna.

Tips och verktyg:

- Arbeta för ett skifte med fokus på målstyrning till effektstyrning
- Upprätthåll levande chefsnätverk mellan förvaltningarna

Lös resurskonflikter

Den andra problematiken, att frågor eller problem riskerar att spilla över till andra förvaltningar. Denna utmaning och risk bör hanteras framgent av linjechefer utifrån gemensamma förhållningssätt och principer. På samma sätt handlar det om att ha etablerade principer och metoder för att lösa resurs- och prioriteringskonflikter på chefsnivå.

Tips och verktyg:

- Etablera en tvärasektoriell överenskommelse mellan chefer (letter of intent)
- Tydliga rutiner för dokumentation
- Bygg in flexibilitet i budgetprocessen som möjliggör reallokering av resurser

Representation och mobilisering

Andra gånger kan det handla om att chefen måste representera en viss fråga eller ett problem vidare in i förvaltningen eller till forum där beslutsfattande sker (exempelvis politiker eller styrelse). Det handlar om att bädda för legitimitet och mobilisera för nödvändiga beslut. En tjänsteman som jobbar med utvecklingsprojekt, som är expert på sitt område eller projekt, har inte alltid den legitimitet som krävs på policynivå.

Tips och verktyg:

- Involvera kommunikatör för storytelling och gestaltning
- Använd bilder och gestaltning för att skapa kraftfullare budskap
- Introducera medarbetaren till relevanta beslutsfattare (legitimitet)

Stödfunktioner

Risken för konflikter och oväntade händelser ökar när organisationen jobbar med externa parter eller i sociala miljöer utanför organisationen. Det kan ibland vara en utmanande roll både mentalt och fysiskt. Det kan hända att medarbetaren kan behöva samtalsstöd, behöva reflektera, en längre viloperiod eller stöd från ledningen vid

behov. Oavsett hur organisationen hanterar frågan, bör det finnas en viss beredskap eller förståelse för denna utmaning.

Tips och verktyg:

- Möjlighet att träffa företagshälsovård eller motsvarande funktion
- Flexibilitet kring arbetstid (möjlighet till återhämtning)
- Ha ett lyssnande förhållningssätt

Slutsatser, nyttiggörande och nästa steg

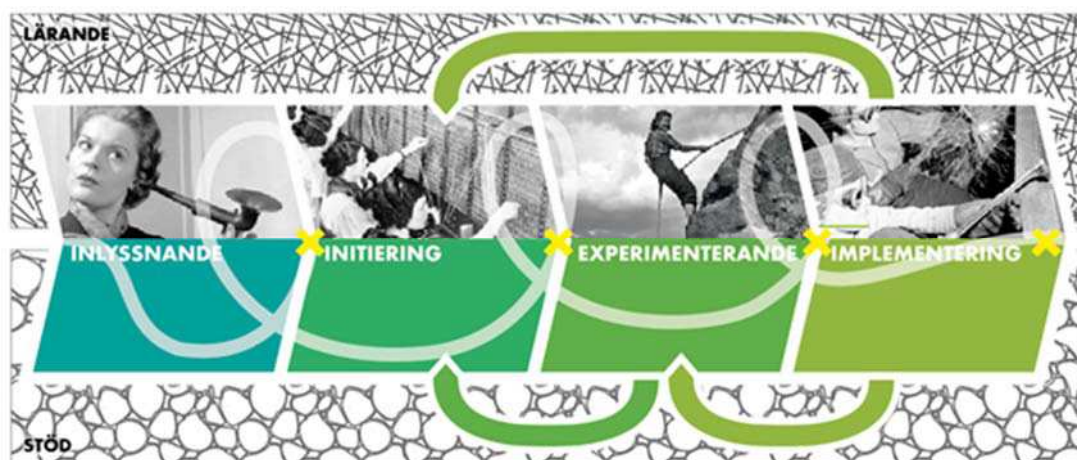
Utifrån utmaningar som vi identifierade med medarbetare och chefer, litteratur och erfarenheter från Innovationsplattform Borås har vi utvecklat ett förslag för ett avfallslabb. Förslaget beskriver *en process* och en *organisatorisk struktur* som också tar hänsyn till vidare *implementering av labbet*.

Processen: från inlyssnande till implementering

I följande avsnitt presenteras en syntes och conceptualisering av de processer som är nödvändiga att utveckla och etablera för en kvalitativ tjänsteutvecklingsprocess.

En iterativ process

Vårt förslag är en process som är iterativ, dvs att det finns tydliga återkopplingar mellan de olika faser, detta för att kunna hantera både hinder samt jobba med kontinuerlig justering under själva processen. Processen har fyra (4) olika faser: *inlyssnande*, *initiering*, *experimenterande* och *implementering*. Lärandeprocesser (organisatorisk lärande, reflektion) och stödjande funktioner (kultur, identitet, ledarskap, roller) genomsyrar och håller tjänsteutvecklingsprocessen 'levande' över tid.



Figur 6. Tjänsteutvecklingsprocessen består av fyra faser som överlappar och går in i varandra. Dessa faser stöds av kontinuerlig lärande och organisatoriska stödprocesser.

Inlyssnande handlar om att fånga behov, idéer, problem och möjligheter för utveckling som kan uppstå och komma både internt eller externt. **Initiering** handlar om att prioritera de olika behov/problem och möjligheter samt jobba med definiering av problem och planering av nödvändiga experiment. **Experimenterande** handlar om att utföra olika typer av aktiviteter “ute i verkligheten”. Aktiviteter kan handla om att skapa underlag för vidare förståelse problem/fenomen eller att testa en möjlig lösning. Efter experimenterande kommer **implementering**, en fas som börjar med att utforma och sedan testa möjlig strategi för implementering.

Initiering, experimenterande och implementering är starkt kopplade till varandra genom olika återkopplingsmekanismer. Det kan handla om resultat som följer av experimenterande, kräver att organisationen går tillbaka till **initiering** och att man behöver formulera om lösning eller problem. I **implementeringsfasen** kan det uppstå problem och hinder som kräver att organisationen måste gå tillbaka till experimenterande och/eller initiering.

Vi föreslår införandet av fyra (4) **grindbeslut** (de gula kryssen på figuren), som förklaras vidare i de kommande sektioner. Dessa beslutspunkter hjälper chefer, medarbetare och samarbetsaktörer att komma till beslut och avvägningar i processer. Exempelvis gällande prioriteringar, resurser, delaktighet, byte av fokus, uppskalning, uppväxling eller nedläggning.

Tjänsteutvecklingsprocess kräver **stöd** (stödande strukturer) och **lärande** (se avsnitt *Ledning och organisationskultur*). Med stöd menar vi exempelvis resurser för att driva dessa olika faser, samt dedikerat stöd och mandat från cheferna i fall det behövs, men också möjligheter att implementera resultat i linjen (drift och underhåll). Som redan tidigare har anförts, är innovationskultur ett viktigt stöd i arbetet, det vill säga vad som är tillåtet och legitimt att göra i organisationen och vilken kunskapsyn som gäller.

Med lärande (se avsnitt *Organisatorisk lärande*) menar vi olika former av pågående utvärdering och reflektion kring specifika projektet, experiment eller identifierade utmaningar. Lärandet hjälper till att formulera och identifiera strategiska och taktiska vägval i processen. Utan organiserat lärande finns det risk att “göra om tidigare misstag”, “missa viktiga vägval”, “göra som vi alltid har gjort”, “identifiera pågående hinder”, eller “missa huruvida ett visst projekt/experiment når eller inte når eftersökta effekter”.

Inlyssnande (Fas 1)

Funktion

Denna grundläggande funktion handlar att *fånga och ta hand om* input för förbättring och/eller utvecklandet av nya tjänster, den handlar om att fånga problem, idéer, behov, förbättringsförslag, vilka kan flöda in inifrån (medarbetare, VA, kundkontakt, osv.) och/eller utifrån (Malmö stad, fastighetsägare, kunder, invånare, forskare, entreprenörer osv.). Detta ser vi som en funktion som involverar alla medarbetare och som är ständigt pågående. Denna funktion bör samspela med olika typer av administrativa och/eller tekniska system (som exempelvis ärendehanteringssystem eller förslagslådor för förbättringsförslag). Exempelvis, kan det handla om att tydliggöra **bestämda tider** där någon (extern/intern) kan "lämna in" idéer (en form av idésluss både skriftligt och pitch) och där någon person i organisationen identifierar behov/möjligheter som kan slussas vidare till nästa fas, **initiering**. Det är också ett första filter, där frågor som inte är relevanta/rimliga filtreras bort.

I formulering av input är det viktigt att en mall utvecklas som skulle kunna ta hänsyn till följande frågor:

PROBLEMBILD	Vad är det för problem, idé, hinder, behov eller utvecklingsmöjlighet detta handlar om?
INTERN RELEVANS	Varför och hur är detta relevant för VA SYD (gärna i jämförelse med organisationens mål)?
BEHOVS-ÄGARE	Vem är berörd eller kommer bli berörd av detta problem, idé, hinder, behov eller utvecklingsmöjlighet: bara VA SYD? Andra aktörer? Kunder? Medborgare? Forskare?
INVOLVERING	Vem behöver bli involverad och när? Vem eller vilka kommer bidra med behov/kunskap och vem skall ta hand om resultatet/driftsättningen? Vem eller vilka kommer lösningen påverka?
KUNSKAP	Finns något underlag eller existerande utredning kring detta problem, idé, hinder, behov eller utvecklingsmöjlighet?
HANDLING	Har organisationen någon preliminär idé på hur detta skulle kunna hanteras/vidareutvecklas? (kanske kan detta lösas direkt)

Det är viktigt att understryka att inlyssnande handlar inte nödvändigtvis om att fånga idé eller ett förbättringsförslag. Vi tycker att det är viktigt att även ge möjligheter att lämna in problem eller möjligheter som har inte klart definierats ännu. Vidare tycker vi att även hinder (vare sig de är organisatoriska, kunskapsmässiga, legala eller strukturella) kan fångas upp i samma *inlyssnandeprocess*, även om vi i detta arbete inte har föreslagit någon särskilt process för att hantera hinder (Borås stad har exempelvis jobbat med hinder, hindersdagböcker och liknande metoder för att försöka överkomma olika typer hinder).

Lärande

När det gäller lärandeprocessen, handlar det om att bli bättre på att fånga problem, skapa “work-arounds” eller “quick-fixes” (i de fall där det låter sig göras), identifiera behov och fånga upp goda idéer.

Stöd

Alla medarbetare bidrar till inlyssnande. Chefer hjälper med att prioritera och resurssätta nödvändiga kompetenser och kontakter över organisationsgränser. Administrativa stödfunktioner för hantera/dokumentera det som kommer in i processen.

Initiering (Fas 2)

Initiering handlar om att översätta input från en specifik frågeställning samt formulera en möjlig lösning och hur denna skulle kunna testas. Att formulera vad problemet handlar om är extremt viktigt för att det kommer att påverka vilka lösningar som sedan kan utvecklas (se avsn. *Problemförståelse och problemlösning*).

Denna fas byggs upp i tre olika steg:

Sortering och prioritering av input som lämnats in

Först behöver man prioritera input som har fångats genom inlyssnande. Prioritering sker genom en bedömningsprocess som tar hänsyn till följande tre aspekter:

Relevans	Är frågan/problemet/idén relevant i relation till VA SYDs mål och/eller vision?
Intern bedömning	Är det ett komplext problem som kräver labbande/prövande? Är det ett problem som kan lösas i linje eller med hjälp av projektformat? Är det ett problem som är kontextberoende, vilket bidrar med en viss nivå av oförutsägbarhet?
Extern bedömning	Hur relevant är detta för andra aktörer? Finns redan behovsutredning eller någon form av analys/underlag kring detta?

Sortering och prioritering slutar med en först grindbeslut där cheferna involveras.

Grindbeslut	Utifrån prioritering vilka problem, behov, möjligheter (eller idéer) ska man jobba vidare med? Vem ska ingå i processgrupp som ska driva vidare frågeställning?
--------------------	---

2. Vidare formulering av frågeställning och experiment

Denna punkt är extremt viktigt för att det handlar om att formulera en mer specifik frågeställning och de möjliga lösningar som kan svara till den. Vi ser att det generellt kan handla om två olika typ av frågeställning och följande lösningar/experiment:

<p>Öppen, odefinierad frågeställning: (OVISSHET)</p>	<p>Har vi tillräcklig kunskap och underlag för att kunna formulera en frågeställning eller en lösning? Eller behöver vi driva en <i>utforskande-experiment</i> som handlar om att utforska vidare behov och/eller skapa underlag för att kunna formulera en frågeställning eller lösning?</p>
<p>Bestämd, definierad frågeställning: (VISSHET)</p>	<p>Vi har tillräckligt med underlag och kunskap kring behov för att kunna formulera en frågeställning och möjliga lösningar. Då det handlar om att formulera ett <i>pilot-experiment</i> för att kunna testa delar av lösningar, eller prototyper. Det kan hända att frågeställning kan besvaras genom olika lösningar, vi tror då att det är viktigt att det tas hänsyn till alla olika lösningar och att de tas vidare till nästa steg.</p>

3. Planering av experimenterande

Både *utforskande-experiment* och *pilot-experiment* behöver planeras och resurssättas. Utforskande-experiment innebär att man har lite mer ”öppen inramning” för att kunna justera arbetet under vägen. Pilot-experiment kan ha olika detaljningsnivåer, vi tänker att det inte är avgörande eller eftersträvänsvärt att spika/bestämma alla detaljer av ett experiment i början, men den som är ansvarig för experimentet bör vara uppmärksam på hur man kan lära kring experimentet.

Experimentaspekter:

I planering ser vi att följande aspekter kan tas hänsyn till för att förstå hur omfattande ett experiment eventuellt kommer att vara och ifall det finns ett behov att söka extern finansiering, involvera forskare/konsulter och/eller behovsägare/brukare (ex. invånare, civilsamhället, föreningar, företag m.m.).

Vidare förklaring av de olika nivåerna:

	Innovationsgrad	Resurser	Sam- arbets- grad	Delaktig- hetsnivå	Tekni- ska resurser	Kompetenser
Små	Mindre förbättring. Eller att en befintlig lösning implementeras i andra delar av organisationen.	Krävs mindre resurser, kan använda existerande tjänster och plattformar (dvs. Kretseum; ReTuren, webbsida m.m)	Krävs inget/litete samarbete med externa aktörer	Information Konsultation	Ingen ny teknik krävs	Kompetenser och kunskap finns inom VA SYD
Medium	Testa en ny lösning/implementering av en lösning som finns någon annanstans	Krävs mellan resurser, kan drivas på VA SYDs plattformar eller andra aktörers plattformar (t.ex. Bibliotek)	Krävs samarbete med få aktörer man jobbar redan med (Malmö stad, Sysav, FÅ m.m)	Dialog Inflytande	Man behöver introducera en ny teknik som inte är så komplex	Man behöver kunskap och kompetenser som finns inte inom VA SYD men som är nära VA SYDs kärnkompetenser och kunskap

Lar ge	Testa en hel ny tjänst/omfattande behövs analys, mer öppen för experiment	Krävs stora resurser och nya plattformar/arenor	Krävs samarbete med olika aktörer och delvis aktörer man inte har jobbat med ännu	Medbeslutande	Man behöver introducera ny teknik som är komplex.	Man behöver kunskap och kompetenser som inte finns inom VA SYD och som inte är nära VA SYDs kärnkompetenser och kunskap. Man behöver ta in olika typer av kunskap och kompetenser.
-----------	---	---	---	---------------	---	--

Lärandeplan

Lärandeplan definierar *vad* man ska lära sig från experimentet samt definierar *hur* lärande ska organiseras och ske, samt *vem* ska involveras (se avs. *Organisatorisk lärande*). Lärandet sker under experimentfasen och efter experimentet (resultat/effekter). Vi argumenterar för att varje experiment bör föregås av och byggas på en skraddarsydd *lärandeplan*. Det gäller att hitta en lagom och pragmatisk nivå av administration och förarbete. Man ska också vara uppmärksamma på att inte inkludera för många frågor. Man vill gärna lära sig så mycket som möjligt men måste även ta hänsyn till tillgänglig tid och resurser. I lärandeplan bör det också framgå *hur* och genom vilka *metoder* lärandet och spridningen ska ske. Det kan handla om möten/workshops för reflektion mellan experimentdeltagare, en dagbok för att samla individuella reflektioner eller lärlingskap där kunskap sprids mellan tjänstemän via exempel och föredöme. Spridningen kan ske via skriftliga rapporter; video; bilder/posters; artefakter; berättelser; foton. Här är det viktigt att tänka på mottagaren, med andra ord, vem det är som ska läsa, se och vem som ska bli exponerad för kunskapen/resultatet, och således även reflektera över vilka kapaciteter och förmågor som mottagaren har (förförståelse, språk osv.). Slutligen är det viktigt att fundera på vem som ska involveras och när i lärandet (experimentgrupp, partner i experiment, andra medarbetare, chefer, andra aktörer). Det är viktigt att lärande sker kontinuerligt och att den både resurssätts och förankras bland olika intressenter. Det är också viktigt att det tas hänsyn till olika *kunskapssyn* (ex. invånare versus en rationell byråkrati) och *kunskapsformer* (explicit och implicit kunskap) i experiment/utvärdering. Exempelvis kan det handla om att fånga upp "känslor" och "kroppsliga reaktioner" när en viss tjänst/produkt testas ute hos slutanvändaren.

För tips och relevanta verktyg för att åstadkomma kvalitativa lärandeprocesser rekommenderar vi följande lättillgänglig litteratur:

1. Scholl et al. (2017) Guidelines for Urban Labs.
http://www.urbanexp.eu/data/GUIDELINES_270617.pdf
2. Hivos (2015). Theory of change thinking in practice.
http://www.theoryofchange.nl/sites/default/files/resource/hivos_toc_guidelines_final_nov_2015.pdf
3. Vijay Kumar (2012) 101 Design Methods: A Structured Approach for Driving Innovation in Your Organization

Under initiering kan det ske att lösningar vidareutvecklas eller omdefinieras, vi ser initiering som ett sätt att komma fram till 1-2 idéer som skrivs ner i en experimentplan. Denna plan beskriver hur det ska genomföras, vad som ska uppnås och hur resultatet ska mätas. Det gäller att hitta en lagom pragmatisk nivå för att minska administrationsbördan. Det är inte heller säkert att förslaget går vidare till konkret utförande. Med andra ord, innan man går vidare till experimentfasen, ska ledningen besluta utifrån det förslaget som läggs fram (s.k. grindbeslut).

Grindbeslut	Vilka idéer och planer för experiment ska vi jobba vidare med?
--------------------	--

Lärande

Fokus är att bli bättre på att bedöma, besluta och prioritera kring de idéer som lämnas in. Samt bli bättre på att formulera frågor/lösningar och att planera och designa experiment och lärandeplan.

Stöd

Chefer ska tillsätta nödvändiga resurser för att få loss rätt kompetens (ex. konsulter, forskare, experter, finansiering m.m.) och prioritera tid för problemformulering (gränsöverskridande: inbegriper flera chefer och medarbetare från olika förvaltningar) samt avsätta tid för olika grindbeslut (bedömningsgrupp, som tar sig tid för att lyssna). Det kan vara viktigt att söka externa resurser för att kunna driva experimenterande (finansiering, koppling till universitet, konsulter m.m.).

Experimenterande (Fas 3)

Funktion

Experimenterande handlar om att driva både **utforskande-experiment** och **pilot-experiment**. Utförande ska präglas av kontinuerlig lärande, som innebär både reflektion och analys av resultat. Detta komma innebär att experiment kan behöva justeras/förändras under vägen.

Som vi tidigare nämnde, genomförs *utforskande-experiment*, som en form av förstudie för frågeställning formulering och mer bestämda, definierade experiment (*pilot-experiment*). Det kan hända att problemet måste formuleras bättre, eller att det krävs mer kunskapsunderlag osv. Resultatet av s.k. *utforskande-experiment*, blir ett underlag (den återkopplas) till initieringsprocessen. Arbetet startar alltså om, fast denna gång finns det bättre underlag som gör att man har tillräckligt med kunskap för att kunna formulera en specifik frågeställning kring (tydligare orsakssamband, hinder, behov osv.).

Efter utförande av *pilot-experimentet* kommer det att krävas ett grindbeslut där projektägare tillsammans med chefer reflekterar kring resultatet. Effekt och upplägg av experimentet: tror vi att lösningen kommer att fungera? Är det värt att gå vidare med det? Behövs vidare omformuleringar? *Pilot-experiment* kan slussas vidare till implementering när lösningar verkar lyckade. Men när exempelvis de som driver experimentet upptäcker/lär sig någonting oväntat, och som eventuellt kräver en omställning/omgruppering ska man tillbaka till initiering. Det kan även handla om att ett experiment behöver förlängas och/eller planeras igen och i så fall går man tillbaka till initiering. Poängen är att det alltid ska finnas möjlighet att ställa om och anpassa sig utifrån de händelser och lärdomar som sker i utvecklingsprocessen.

Hur bra ett experiment blir är ofta beroende på vem som är med och hur relationer mellan de olika involverade aktörerna ser ut. Att skapa nya lösningar kräver inte bara artefakter och teknologi men också att jobba med relationer och kultur. Det är viktigt att i experimenterandet lägga tid och resurser på relationsskapande samt för att främja tillit och förtroende mellan deltagarna (dvs. infrastructuring). Utforskande processer är utmanande, och tillit gör att personer lätt kan kliva ut från deras bekvämlighetszon, erkänna sina begränsningar och vara mer öppen mot andras perspektiv och kunskap.

Grindbeslut	Hur har vi svarat på frågeställningen? Är det värt att gå vidare? Behövs omformuleringar? (Ev. tillbaka till initiering)
--------------------	--

Lärande

Varje experiment har sin egen lärandeplan kopplad till experimentmål och processen. Samtidigt kan det vara viktigt att ha ett mer övergripligt perspektiv som handlar om att fånga lärdomar kring hur kan man jobbat med själva experimenterandet.

Stöd

Experimenterande kan kräva stöd från både chef och medarbetare i mobilisering av kunskap, resurser eller nätverk. Chefer har en viktig roll som stöd vid oväntade händelser, de är också inkopplad i lärande (t.ex. genom att lägga lärande som en viktig punkt i avstämningsmöte som brukar ske i samband med olika projekt). I denna fas behövs även olika finansieringslösningar som kan stödja/underlätta en nödvändig omställning eller omförflyttning (innovationsfond, flexibla budgetar).

Implementering (Fas 4)

Funktion

Om ett *pilot-experiment* anses som lyckat går man vidare till implementeringsfas. Vi ser experimenterande och implementeringsfas som sammankopplade. Vi tänker att implementeringsfas borde börja redan under experimenterande fas, när man börjar inse att ett pilot-experiment är lyckat. Det handlar att skapa en strategi och plan för implementering och sen testa (exempelvis, i liten skala) för en period för att se om det fungerar och vilka utmaningar som uppstår. Denna strategi och plan ska inkludera följande aspekter:

- Kostnadsanalys
- Analys av värde/nyttor
- Organisatorisk- och affärsmodell
- Politisk strategi (förankring, kommunikation m.m.)
- Vilka problem, utmaningar och fel som uppstår kring tjänsten

Vi tror att det kan vara värt att testa implementering för att kunna ta ställning till eventuella hinder eller problem som skulle kunna uppstå i implementeringsfas. Dessa problem kan innebära att man behöver omformulera strategi/plan men också behov av att t.ex. gå tillbaka till experimenterande eller t.o.m. till initieringsfas.

Grindbeslut	Är det värt att gå vidare? Behöver strategi omformuleras/justeras?
--------------------	--

Vi tänker att det är viktigt att implementering och experimenterade överlappas så att man inte skapar så stort glapp mellan test av en lösning och vidare implementering. Denna aspekt är oerhört viktigt när organisationen bygger relationer, etablerar tillit och samarbetar över gränser med invånare, andra organisationer och/eller medarbetare från olika delar den egna organisationen. Förväntningar som inte infrias, kan leda till brustna relationer och tillitsproblematik.

Kommunikationsaspekten blir väldigt viktig gentemot slutanvändare eller problemägare; i vilken fas befinner sig tjänsteutvecklingsprocessen, när förväntas en större lansering, hur kan slutanvändare rapportera in fel och ge eventuell återkoppling osv. Det kan också vara klokt att göra lansering stegvis, och för varje lansering fånga upp viktiga problem och utmaningar.

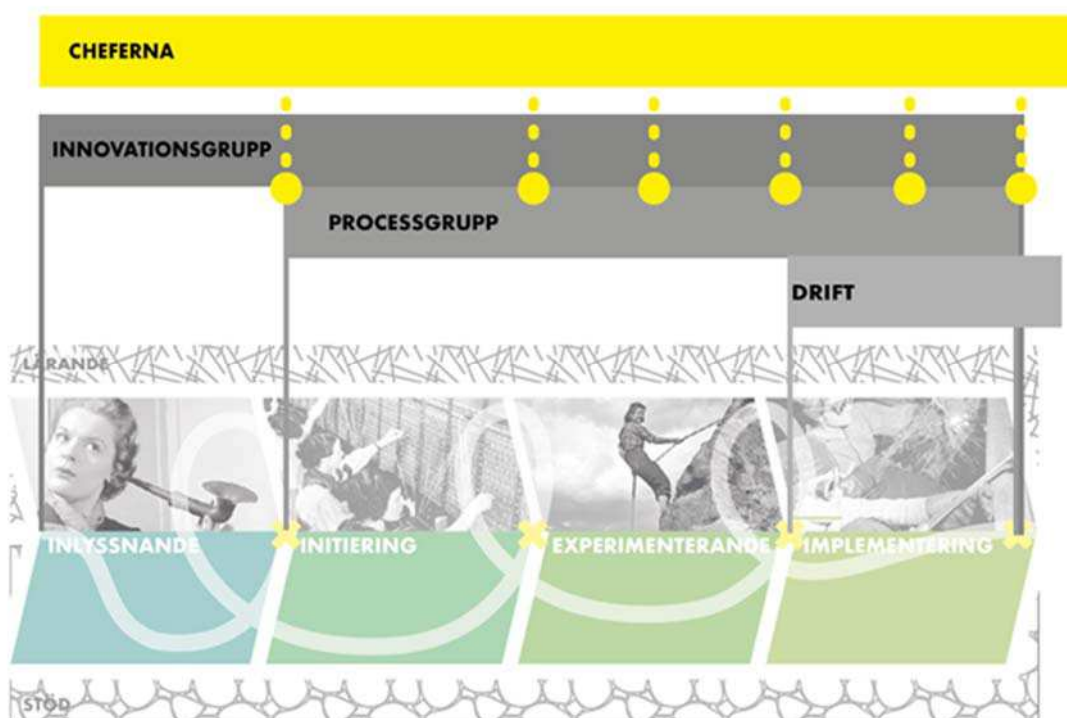
Lärande

Fokus i denna fas borde vara om att bli bättre för att flytta lösningar från experimenterande till implementering. Det handlar också om att kunna identifiera fel, problem och kunna ge konstruktiv feedback till de aktörer som driver tjänsteutvecklingsprocesser. Denna form av feedback och lärande bör organiseras som fysiska möten. Det handlar om att det är lättare att berätta och visa upp "sina erfarenheter" än förklara via text/rapporter. Det finns tidsvinster att göra genom att mötas.

Stöd

Kompetenser, resurser och nätverk mobiliseras från hela avdelningen men speciellt från driftenheten. Chefernas roll är att ge stöd vid oväntade händelser. Det handlar också om att kunna påverka och förhandla kring budgetprocess och verksamhetsplanering. Driftsättning av en viss tjänst, kan innebära en ramhöjning, såvida inte tjänsten inkluderar en affärsmodell som täcker driftkostnader.

Förslag till organisationskiss



Figur 7. En övergripande organisationskiss för tjänsteutvecklingsprocessen. De gula kryssen markerar grindbeslut. De gula cirklarna markerar tillfällen för återkoppling/möten med ledningen.

Personal

Vi tänker att labbet behöver involvera medarbetare från olika enheter. Vi ser vikten av att ha en *innovationsgrupp* som tar ansvar för tjänsteutvecklingsprocessen (“det interna labbet”) och sen olika *processgrupper* som driver enskilda processer (“det externa labbet”). Driften blir viktigt vid implementering. Cheferna kopplas in på grindbeslut men också under utvecklingsprocessen, genom regelbundna avstämningsmöten med både processgrupp och innovationsgrupp.

Mer specifik när det gäller *innovationsgrupp*:

- en permanent grupp med roterande deltagande från de olika enheterna;
- tar ansvar för hela tjänsteutvecklingsprocessen
- tar ansvar för att initiera processer och stödjer implementering (ta hand av ev. hinder/problem) i samarbete med chefer
- skapar och sätter samman *processgrupper* och stämmer av med ledningen
- tar ansvar för information och återkoppling till ledning

Mer specifik när det gäller *processgrupp*:

- ad-hoc grupp (“rätt” personer och expertis)
- 4-6 personer: en från varje enhet + en person från kommunikationsavdelning
- eventuellt extern expertis (t.ex. forskare, konsult, eller invånare);
- tar ansvar för enskilda processer: från initiering till att lämna över till drift
- tar ansvar för lärandeprocess och återkoppling till chefer

Mer specifik gällande chefer:

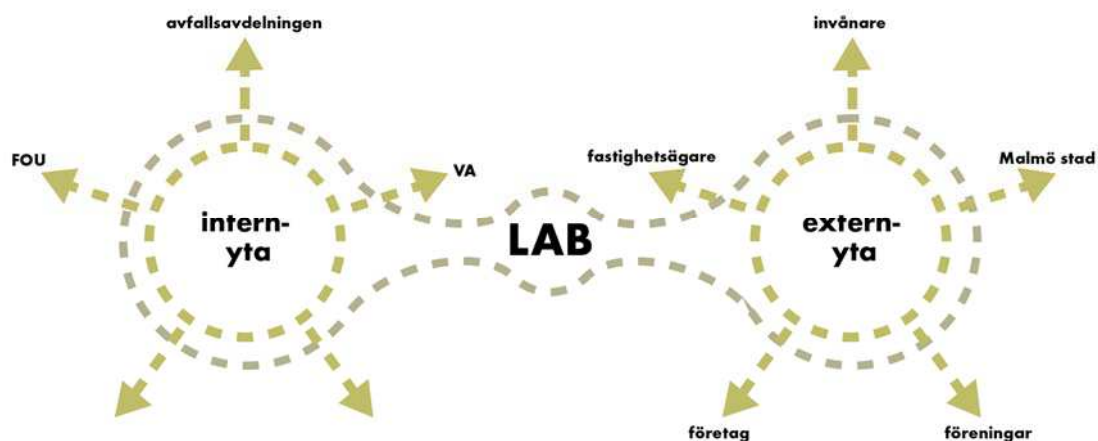
- involveras/kopplas in i lärandeprocess i de olika faserna t.ex. genom veckoavstämning (vissa organisationer har ”pulsmöten”)
- involveras/kopplas in när grindbeslut skall tas
- stödjer arbetet med att lösa problem och överkomma hinder

Forskare, faciliterare och “kritiska kompisar”

Vi ser fördelen att inkludera en extern “forskare” eller en engagerad medarbetare som framför allt deltar i större projekt och experiment. Vi tror också på *kritiska kompisar* som utmanar lärandeprocesser och agerar som bollplank för tjänstemännen (se avs. *Att göra och lära sig samtidigt*)

Resurser för labbet

Labbet kommer att behöva olika typ av resurser. Vi ser vikten av att ha en “intern yta” som kan användas av *innovationsgruppen* och *processgruppen* för att träffas och hålla olika interna möten. Denna interna yta kan med fördel kompletteras med ett fysiskt rum (s.k. studio) där man träffas och dokumenterar projekt/experiment som pågår eller har pågått. Vi ser vikten av att etablera en “extern yta” (som kan vara allt från en rum till ett torg) som blir plattform för bemötande och experimenterande. Dessa externa ytor kan vara existerande VA SYD-tjänster (t.ex. ReTuren) eller kommunikationsinsatser (t.ex. Kretseum, webbsida m.m.) samt rum/platser som drivs/ägs av andra aktörer (t.ex. bibliotek, soprum, torg, folkets hus m.m.). Varje experiment kommer behöva identifiera och definiera det externa labbet. Som vi redan har konstaterat i avsnittet Avfallslabbet, kan labben heta olika beroende på vad som skall åstadkommas och hur länge de skall finnas. Det kan vara klokt att etablera en berättelse och kommunikationsmaterial, symboler, bilder och annat så att det blir begriplig för slutanvändare, kunder, medarbetare, problemägare, invånare, brukare och/eller intressenter.



Figur 8. Avfallslabbet (den interna delen) måste vara finansierad med interna resurser för att kunna garantera långsiktighet och kontinuitet. De externa formerna av Avfallslabbet där experiment/test utförs, kan vara externfinansierade. Externa projekt blir viktigt också i att skapa möjligheter att involvera externa aktörer.

Innovationsledningssystem

Vi tänker att det är viktigt att ta vara på existerande kunskap och nätverk bland medarbetare samt att avsätta tid i tjänst för att kunna jobba med tjänsteutvecklingsprocesser eller labb på ett övergripande sätt. Vi ser vikten av att skapa ett (innovations)ledningssystem (rutiner, värdegrund, verktyg för att hantera idéer, olika typ av mallar som kan användas i de olika stegen, en bank av metoder för att driva experimenterande och lärande). Detta har vi dock inte utforskat djupare under projektets gång. Erfarenheter från Borås Stad har visat att ett s.k. innovationsledningssystem bör vara flexibelt, lättanvänt och anpassningsbart. Det ska stödja innovationsarbetet, och får därför inte vara för linjärt eller för stelbent. Vi har sett exempel på organisationer som har tillsatt stora resurser på att utveckla ledningssystem, genomfört omfattande processkartläggningar och etablerat avancerade rutiner/modeller för innovationsarbete (styrdokument, planer, mallar m.m.). När arbetet är klart, har organisationen redan ändrats i grunden. Denna problematik, som många nog känner igen, innebär att ”stora lösningar” ofta inte omsätts i praktiken. Det beror på att sådana lösningar riskerar att skapa omfattande administration, och/eller att lösningen inte blir anpassad till behovet (hos den som skall bruka det) eller för dynamiska miljöer/processer (de låter sig inte fångas i rutiner/mallar). Provisoriska och/eller modulära lösningar fungerar ofta bättre i praktiken när det handlar om utvecklingsprocesser (“what works”). Rutiner, regler och mallar fungerar bäst när det handlar om mer linjära och förutsägbara processer/miljöer.

Relation till VA SYD projektmodell

Vi ser detta förslaget som ett komplement till VA SYD projektmodell och ett förslag som är speciell anpassad till tjänsteutveckling och problem som är komplexa; det är kontextberoende och har en viss nivå av oförutsägbarhet. En projektmodell kan med fördel användas för att driva enskilda projekt, som är mer linjära och förutsägbara.

Förslag till implementering

Förslaget till konceptet för Avfallslabbet bygger på kunskap som kommer från medarbetare och ledning, samt kunskap från tidigare och pågående processer i innovationsplattformar i Borås och Malmö. Trots stark koppling till praktik, och tidigare erfarenheter av VA SYD's utvecklingsprojekt, är förslaget fortfarande en teoretisk produkt. Det är viktigt att börja testa de olika delarna av denna förenklade modell ("provtrycka den"). Under tiden som de olika delarna testas, bör också en lärandeprocess finnas, där man förbättrar modellen/arbetssättet allt eftersom. Testande kan genomföras genom att välja olika pågående projekt och testa om/hur de olika faserna kan stödja deras utveckling. Vi ser detta som ett viktigt steg för att förfina slutförslaget, och på samma gång implementera det. Implementeringen kan också underlättas om någon person internt eller en följeforskare utses för att stödja arbetet.

Projektkommunikation

Projektet har inledningsvis kommunicerats genom pressutskick från respektive organisation. Pressmeddelande har spridits i relevanta forum för forskare och praktiker. Arbetet har även löpande kommunicerats via sociala medier som facebook, twitter och via SLACK för specifika målgrupper. Under hösten (2018) sammanflätades innovationsplattform Borås och VA SYD och ett ömsesidigt kunskapsutbyte och lärande organiserades. Erfarenheterna från VA SYD kommer även att kommuniceras i de sammanhang där innovationsfrågor i offentlig sektor diskuteras. Internt i organisationen (VA SYD) har projektet kommunicerats löpande till medarbetare och chefer.

Under 2019 kommer ytterligare steg tas gällande kommunikation och spridning. Bland annat ska en innovationsmiljö byggas internt hos VA SYD. Miljön kommer att vara en form av studio där möten kan hållas. Miljön blir en exponeringsyta för projektet och de modeller/teorier som har tagit fram inom ramen för projektet.

Referenser

- Argote, L. (2012). *Organizational learning: creating, retaining and transferring knowledge*. Heidelberg: Springer.
- Bang, A. L., Eriksen, M. A. (2014). Experiments all the way in programmatic design research. *Artifact*, 3, 2, 4.1 – 4.14
- Baumard, P. (1999). *Tacit knowledge in organizations*. London: London: SAGE.
- Brown, V. A., Harris, J. A., & Russell, J. Y. (2010). *Tackling wicked problems: through the interdisciplinary imagination*. London: Earthscan.
- Bulkeley, H., Coenen, L., Frantzeskaki, N., Hartmann, C., Kronsell, A., Mai, L., . . . Voytenko Palgan, Y. (2016). Urban living labs: governing urban sustainability transitions. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 22, 13-17. doi:10.1016/j.cosust.2017.02.003
- Costa, A., & Kallick, B. (1993). Through the Lens of a Critical Friend. *Educational Leadership*, 51(2), 49.
- Czarniawska, B., & Sevón, G. (2005). *Global ideas: how ideas, objects and practices travel in the global economy (Vol. 13)*. Abingdon;Malmö;Koege;Copenhagen;Herndon (Va.);: Liber.
- Corvellec, H., and B. Czarniawska, 2014. *Waste prevention action nets. GRI-report 2014:1 Managing Big Cities*. Gothenburg: Gothenburg Research Institute.
- Corvellec, H., Ek, R., Johansson, N., Svingstedt, A., Zapata, P., & Zapata Campos, M. J. (2018). *Avfallsförebyggande handlar om effektiv produktion och genomtänkt konsumtion – inte om avfall. Sju lärdomar från forskningsprojektet från avfallshantering till avfallsförebyggande*. In: Lunds universitet, institutionen för service management.
- Ernits, H., Andersson, L., & Stoltz-Ehn, A.-K. (2018). *EN FORSKNINGSOVERSIKT OCH KARTLÄGGNING AV INNOVATIONSMILJÖER FÖR HÅLLBARA STÄDER (2016-05092)*. Url: https://www.vinnova.se/contentassets/f7b65278f6274c11a2ad5d865896073d/vr_18_03.pdf
- Ernits, H. (2018). *Omgiven av gränsgångare. Framväxten av nya samverkansroller i offentlig sektor*. Innovationsplattform Borås.
- Denti, L. (2013). *Leadership and innovation in R&D teams*. Diss. (sammanfattning) Göteborg : Göteborgs universitet, 2013, Gothenburg.
- Gieryn, T. F. (2000). A SPACE FOR PLACE IN SOCIOLOGY. *Annual Review of Sociology*, 463.
- Gieryn, T. F. (2002). What buildings do. *Renewal and Critique in Social Theory*, 31(1), 35-74. doi:10.1023/A:1014404201290
- Gieryn, T. F. (2006). City as Truth-Spot: Laboratories and Field-Sites in Urban Studies. *Social Studies of Science*, 36(1), 5-38. doi:10.1177/0306312705054526
- Guzman, J. G., del Carpió, A. F., Colomo-Palacios, R., & Velasco de Diego, M. (2013). Living Labs for User-Driven Innovation. *Research Technology Management*, 56(3), 29-39. doi:10.5437/08956308X5603087

- Hillgren, P.A., Seravalli, A. and Emilson, A., 2011. Prototyping and infrastructuring in design for social innovation. *CoDesign*, 7(3-4), pp.169-183.
- Karasti, H., 2014. Infrastructuring in participatory design. In *Proceedings of the 13th Participatory Design Conference: Research Papers-Volume 1* (pp. 141-150). ACM.
- Lam, A. (2000). Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework. *Organization Studies*, 21(3), 487-513. doi:10.1177/0170840600213001
- Law, J. (2014). Working well with Wickedness. In Katrin Klingan, Ashkan Sepahvand, Christoph Rosol, & B. M. S. (eds) (Eds.), *Grain/Vapor/Ray* (pp. 157-176). Berlin: Haus de Kulturen der Welt.
- Lamont, M. (2009). *How professors think : inside the curious world of academic judgment*. Cambridge, Mass.: Cambridge, Mass. : Harvard University Press.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning : legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge : Cambridge Univ. Press.
- Liedtke, C., Jolanta Welfens, M., Rohn, H., & Nordmann, J. (2012). LIVING LAB: user-driven innovation for sustainability. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 13(2), 106-118. doi:10.1108/14676371211211809
- Loorbach, D. (2010). Transition management for sustainable development: A prescriptive, complexity-based governance framework. *Governance*, 23(1), 161-183. doi:10.1111/j.1468-0491.2009.01471.x
- Nonaka, I. (1995). *The knowledge-creating company : how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: New York : Oxford University Press.
- Osborne, T. (2004). On mediators: Intellectuals and the ideas trade in the knowledge society. *Economy and Society*, 33(4), 430-447. doi:10.1080/0308514042000285224
- Popper, K. (1966/1945). *The open society and its enemies*. London Routledge.
- Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: Chicago : University of Chicago Press.
- Scholl, C., Agger Eriksen, M., Baerten, N., Clark, E., Drage, T., Essebo, M., Hillgren, P.A., Hoeflehner, T., de Kraker, J., Rijkens-Klomp, N. and Seravalli, A. (2017). *Guidelines for urban labs*.
- Schön, D. A. (1971). *Beyond the stable state : Public and private learning in a changing society*. London: London : Maurice Temple Smith Ltd.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner : how professionals think in action*. New York: New York : Basic Books.
- Seravalli, A., 2014. *Making Commons: attempts at composing prospects in the opening of production*. Malmö University.
- Svingstedt A., Corvellec, H. (2018) When lock-ins impede value co-creation in service, *International Journal of Quality and Service Sciences*, 10: 1, pp. 2-15
- Susan Leigh Star and Karen Ruhleder. 1996. "Steps toward an ecology of infrastructure: Design and access for large information spaces". *Information systems research*, 7(1): 111-134.

- Styhre, A. (2004). Rethinking Knowledge: A Bergsonian Critique of the Notion of Tacit Knowledge. *British Journal of Management*, 15(2), 177-188.
doi:10.1111/j.1467-8551.2004.00413.x
- Svensson, P. (2018). Cross-sector strategists : dedicated bureaucrats in local government administration. Diss. Göteborg : Göteborgs universitet, 2018,
- van den Bosch, S. J. M. (2010). Transition Experiments: Exploring societal changes towards sustainability. (Ph.D. thesis), Erasmus University Rotterdam, Retrieved from <http://hdl.handle.net/1765/20714>
- Van Meerkerk, I., & Edelenbos, J. (2018). Facilitating conditions for boundary-spanning behaviour in governance networks. *Public Management Review*, 20(4), 503-524. doi:10.1080/14719037.2017.1302248
- WWF (2016) Living planet report 2016. Risk and Resilience in a new era. Gland, Switzerland: WWF International
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of business research*, 63(7), 763-771.
doi:10.1016/j.jbusres.2009.06.005

Bilagor som skickas separat

- Bilaga A Möte med ledning 11/9
- Bilaga B Ws med medarbetare 8/10
- Bilaga C Ws med medarbetare 12/11
- Bilaga D Poster
- Bilaga E Verktygslåda
- Bilaga F Metodbok