



SLÄPP LOSS INNOVATIONS- KRAFTEN! PÅ MYNDIGHETER

Att implementera och arbeta med innovation i en organisation kräver både struktur och metodik. I detta White paper försöker vi beskriva Kvadrats sätt att både implementera och etablera en bestående innovationskultur inom främst myndigheter.



Release the power of innovation

Att aktivt jobba med – och tillåta – ett innovativt arbetssätt i en organisation ger inte bara högre motivation och engagemang utan även bättre resultat. Dels för att skapa nya produkter och tjänster men också som en metod eller väg för att utveckla och förändra en organisation. Kvadrat arbetar med utgångspunkt från tre perspektiv som bygger upp innovationsförmågan¹.



¹ Motsvarar perspektiven som beskrivs i rapporten: "Innovation och förnyelse inom 112 myndigheter" (Vinnova)

- Värdesystem (nätverk och intressenter), vilken roll har myndigheten i innovationssystemet?
- Organisation, hur ska organisationen utformas?
- Projekt, hur ska innovationsprojekten drivas?

Värdesystem och organisation är i princip unika för varje myndighet medan grundläggande metodik och modell att driva projekt som är optimerade för innovation är mer generiska.

Kvadrat har *Design Thinking* som ett övergripande ramverk för att utveckla och institutionalisera ett mer innovativt arbetssätt i en organisation.

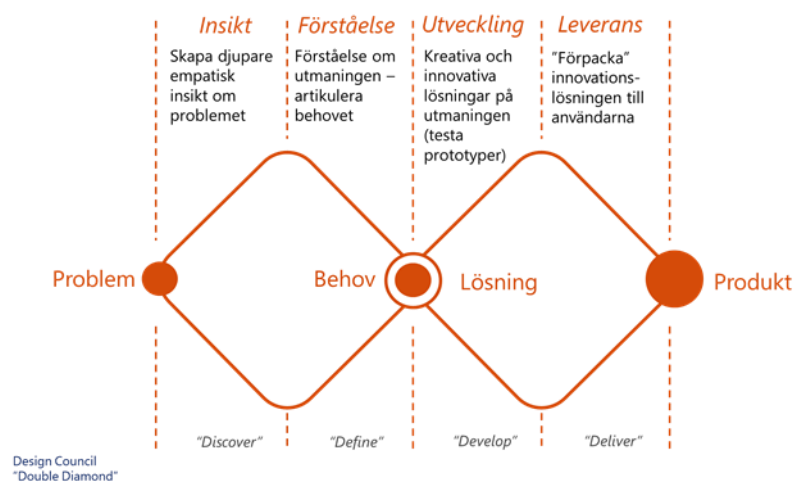
Design Thinking utvecklades ursprungligen utifrån processer vid design- och produktutveckling. Ansatsen har sedan fått vidare tillämpningsområden för t.ex. innovation, affärsutveckling och andra samhällsutmaningar.

- *Design Thinking* används för att etablera en kreativ process i en organisation.
- *Design Thinking* tar utgångspunkt i hela organisationens samlade erfarenhet och kompetens.
- *Design Thinking* är en metod för att ta fram hållbara lösningar på en utmanings verkliga problem.

Att arbeta med *Design Thinking* som angreppssätt i organisationers utvecklingsarbete innebär att medarbetare inspireras, influeras och integreras i det dagliga utvecklingsarbetet med syfte att generera bättre lösningar än vad som annars varit fallet.

- *Design Thinking* är ett vedertaget koncept i arbetet med globala utmaningar²
- *Design Thinking* är väl beprövad och centrerad kring de mänskliga faktorerna för innovativ och kollaborativ (samskapande) problemlösning på frågor om hållbar utveckling och de globala utmaningarna

Koncept och ramverk – vad menar vi?



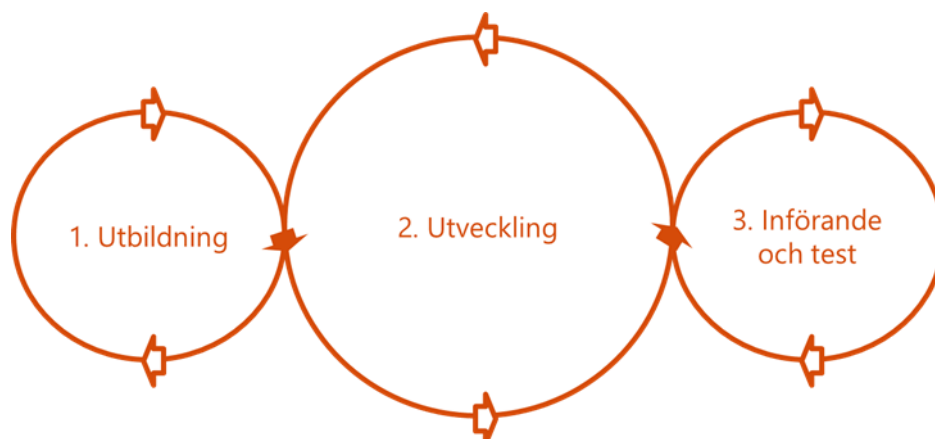
² Se t.ex. www.openideo.com

Kvadrats ramverk bygger primärt på en metod som brukar benämnas *Double Diamond*, som ursprungligen har utvecklats av Design Council i Storbritannien och som har fått ett brett genomslag och används i samband med många olika samhällsutmaningar.

Metodsteg

Nedan beskrivs metodstegen som Kvadrat använder för att initiera, leda och stödja utvecklingen av en myndighets innovationsförmåga. Utifrån det övergripande *Design Thinking*-ramverket genomför Kvadrats konsulter uppdraget, att utveckla myndighetens innovationsförmåga, genom tre metodsteg:

1. Utbildning
2. Utveckling av designlösning
3. Införande och test.



Utbildning

Utbildningsinsatserna syftar till att utbilda all berörd personal på myndigheten i synsätt, metoder och verktyg för att bedriva innovation. Dels gentemot en bredare målgrupp för att ge en generell kunskapshöjning och intresse för innovation hos medarbetare på myndigheten och partners, dels utbildning på en avancerad nivå för de befattningshavare som har direkt ansvar eller medverkar aktivt i innovationsprojekt.

Utbildningarna innehåller moment som tränar medarbetarna i syftet och planerna med innovation och verksamhetsutveckling på myndigheten och även förhållandet till Tillitsdelegationens riktlinjer³. Vi på Kvadrat ser ett starkt samband mellan ledarnas förmåga att skapa tillit hos medarbetarna i organisationen och förmågan till kreativitet och innovation.

³ <https://tillitsdelegationen.se/>



Utveckling av designlösning

Metodutveckling och implementation:

Ramverket för designmetodik utvecklas och anpassas för karaktären hos utvecklingsprojekt hos myndigheten. Ramverket ska med andra ord anpassas för att kunna hantera innovationer med olika inriktning och förutsättningar.

Utvecklingsprojekt

En bärande idé i Kvadrats erbjudande är att utvecklingen av verksamhet, organisation och innovationsmiljö, görs med stöd av att skarpa utvecklingsprojekt genomförs under uppdraget. Dessa baseras på planerade utvecklingsprojekt, eller projektidéer hos myndigheten. Alternativet är att utvecklingsprojekten baseras på några historiska/fiktiva utmaningar.

Kvadrats konsulter förbereder workshops, designsprintar och/eller andra möten och aktiviteter som understödjer processen. Kvadrats konsulter fungerar som "Innovationsledare" under utvecklingsprocessen.

Övriga utvecklingsresurser

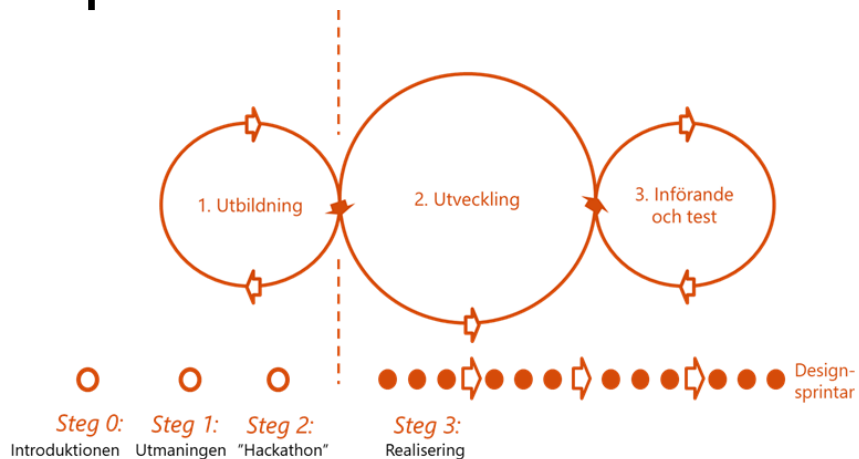
Utvecklingsarbetet ska också specificera övriga utvecklingsresurser som krävs för att bedriva effektiv innovation vid myndigheten. Det kan till exempel handla om specialiserade informationsresurser, kommunikationslösningar, fysiska lokaler med mera. Att identifiera och utforma denna innovationsmiljö görs i samband med utvecklingsprojekt och intervjuer med medarbetare på myndigheten som har erfarenhet av utvecklingsverksamhet.

Införande och test

Parallellt med, eller i anslutning till utbildningen, och som en del av utvecklingen, genomförs några skarpa utvecklingsprojekt hos myndigheten under uppdraget. Därigenom testas processen och lägger grunden för hur arbetet organiseras initialt inom berörd enhet. Införande och test syftar till att successivt institutionalisera verksamheten.

Målsättningen är att efter en överlämning av resultatet av uppdraget, så ska myndighetens medarbetare ha etablerat ett innovativt arbetssätt och ha en organisation som fullt ut kan driva ett fortsatt innovativt arbete huvudsakligen utan stöd av externa resurser.

Arbetsprocess



Arbetsprocessen tillämpas kontinuerligt tvärs igenom de tre övergripande metodstegen som beskrivits ovan – utbildning, utveckling samt införande och test. Processen är indelad i 1+3 processteg.

Steg 0: "Introduktionen" - 4 timmar

Innehåll:

- Kort teori- och metodavsnitt – Gå igenom VARFÖR Design Thinking?
- Metodintroduktion – "Double Diamond", d.school, IDEO
- "Snabbspola" processen med ett grupparbete baserat på ett känt problem/utmaning

Steg 0 fungerar som en grundutbildning för en bred målgrupp hos myndigheten, enligt beskrivningen av metodsteget: "Utbildning" ovan. Lämpliga grupper för dessa utbildningspass är 9–24 deltagare.

Introduktionsutbildningen anordnas vid ett antal tillfällen för att tillgodose utbildningsbehovet i takt med att personal kan göras tillgänglig för att genomgå utbildningen och anpassas efter deltagarnas särskilda förutsättningar, exempelvis språk eller andra tillgänglighetsaspekter.

För medarbetare och chefer med direkt ansvar för innovationsarbetet fortsätter Utbildning och Utveckling med steg 1–3 och syftar till att ge en fördjupad utbildning och erfarenhet från att arbeta med metodiken med "skarpa" utvecklingsprojekt.

Steg 1: "Utmaningen" – Två endagars workshops

- Utgår från skarpa utvecklingsbehov inom myndigheten. Resulterar i en explicit definition av ett problem som ska adresseras. Närmare bestämt den "rätta"

utmaningen som ska adresseras baserat på en (djup, empatisk...) förståelse av ett utvecklingsbehov

- "Utmaningen" hanteras med Double Diamonds verktyg i tidiga faser, kallade "Discover" och "Define". Dessa innefattar bl.a. en omvärldsanalys av det aktuella utvecklingsprojektet.
- Organisation och bemanning utifrån en preliminär bedömning av hur utvecklingsprojektet kommer att utvecklas och integreras i labbet⁴ och i den ordinarie verksamheten

Steg 2: "Hackathon" – En heldags workshop (plus förberedelser och efterarbete)

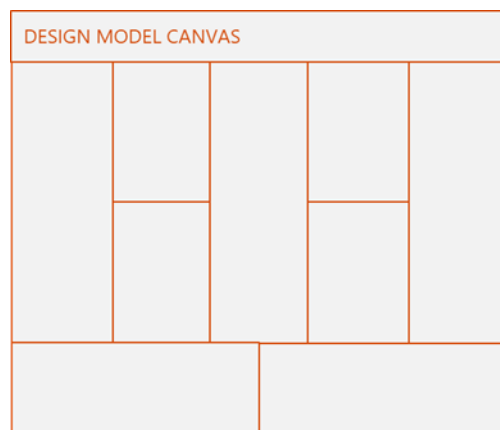
"Hackaton" syftar till att gruppen ska prestera olika kreativa lösningar på "utmaningen".

- Övningen bygger på att gruppmedlemmarna och metodstöd har gjort en viss hemläxa och förberedelser inför steg 2.
- Övningen syftar till att hantera fasen "Develop" i utvecklingsmodellen.

Steg 3: "Realisering" – Löpande verksamhet

Resultatet av de aktuella utvecklingsprojekten som deltagarna genomför dokumenteras och utifrån en enhetlig modell som vi kallar Design Model Canvas (bygger på modeller för *Business Model Canvas*, *Lean Canvas*).

Den syftar till att få enhetliga och kompletta beskrivningar av innovationsprojekt, som beslutsunderlag och plan för hur innovationen ska integreras i den löpande verksamheten.



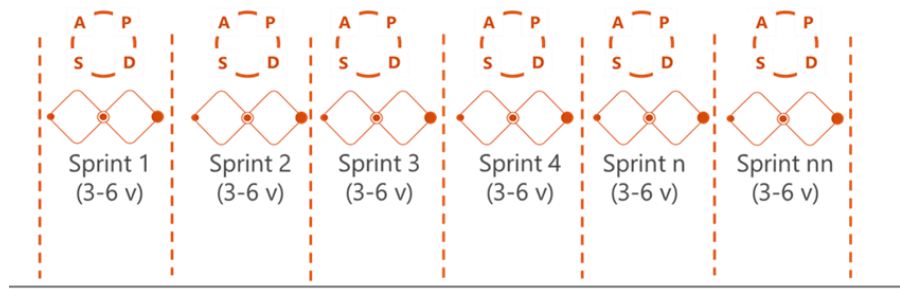
Design Model Canvas-dokumenten med bilagor kommer t.ex. att utgöra översiktlig dokumentation för respektive utvecklingsprojekt, samt en viktig del av beslutsunderlaget för styrgruppen.

- Genomförs av ansvarig för projektgruppen - Innovationsledare.

⁴ Som "labbet" refereras till exempel ett "Innovationslab" eller liknande som ofta används för att driva innovationsverksamhet.

- Ska svara på frågorna i fasen "Deliver" i utvecklingsmodellen

Detta steg är iterativt och indelat i designsprintar, typiskt på 4–6 veckor. Designsprintarna är grundvalen för testandet, utvecklandet och institutionaliserandet av lärandet i organisationen då dessa bygger på den s.k. Plan-Do-Study-Adjust cykeln (PDSA).



Varje iteration (designsprint) innehåller dessa fyra delar:

1. Plan: Planera sprinten i form av ett "experiment" – d.v.s. utmaningen. T.ex. definiera en utmaning som behöver någon ny och innovativ samverkansmetod för att lösas. Bryt ned problemet eller lösningen i form av ett experiment som ska genomföras eller en hypotes som ska verifieras/falsifieras under designsprinten
2. Do: Genomför den planerade designsprinten och gör observationer om resultatet. Notera eventuella problem eller avvikelser
3. Study: Analysera resultatet och jämför med förväntat. Summera och dokumentera lärdomar
4. Adjust: Justera metoden i enlighet med resultat och lärdomar och genomför PDSA-cykeln igen i nästa designsprint

Mognadsmätning

Vi påbörjar oftast detta steg med en mognadsmätning, där vi gör en initial skattning av myndighetens innovationsförmåga enligt ett antal dimensioner. Varje dimension mäter både nuläge och önskat läge, och resultatet är ett viktigt underlag för prioritering av vilka insatser man behöver arbeta med.



Organisation och styrning

Styr- och stödprocesser

- Definiera uppdraget, förväntat resultat och effektmål tillsammans med myndigheten i samband med projektstart
- Organisera och bemanna projektets organisation, metodsteg och aktiviteter
- Organisera för att myndigheten och samarbetspartners dokumenterar och internaliserar lärande och kompetenser från processen. Dokumentation görs efter varje session med anställda och konsulter i syfte att lära sig processerna
- Beslut och prioriteringar i styrgrupp. Alla krav/beslut är dokumenterade och samlas. Dessa adresseras och prioriteras vid styrgruppens möten
- Överlämning för att institutionalisera arbetsätt och lärande.
- Etablera analys och resultatuppföljning för den verksamhetsutveckling som ska bedrivas i projektet
- Följa upp resultatet av uppdraget

Roller

Föreslagna roller utgår ifrån att uppdragets besättning med konsulter och interna resurser kan övergå till en organisation som helt eller delvis baseras på myndighetens egen personal.

Ledare för radikal verksamhetsutveckling

- Erfaren Kvadratkonsult (uppdragets "Team leader")
- Leder introduktion och drift av metod- och arbetsprocessen hos kunden
- *Train-the-trainer* utbildning och att stödja projekt och medarbetare som utvecklar samverkans- och finansieringsformer och samarbeten/partnerskap, så att verksamhetsutvecklingsprocessen blir effektiv och resultatet nyskapande.
- Utbildning och coaching av chefer och medarbetare hos kunden i att kunna leda och driva det interna innovationsarbetet baserat på *Design Thinking*-konceptet
- På sikt, ett strategiskt ansvar för att utveckla organisation och verksamhet
- Ledare för radikal verksamhetsutveckling har det övergripande ansvaret för att metoder utformas på ett ändamålsenligt sätt som främjar radikal verksamhetsutveckling, samskapande och innovation

Innovationsledare

Innovationsledare är en roll som är hårt knuten till den aktuella utvecklingsidén och en enskild individ som har kompetens och kapacitet att projektleda ett större innovations- och utvecklingsprojekt.

- Innovationsledarna utgörs av personal från myndigheten eller partners
- Innovationsledarna har under uppdraget stöd från Kvadrats konsulter
- Innovationsledare är en senior roll hos myndigheten



Metodstöd

En junior roll som syftar till att stödja olika projekt för radikal verksamhetsutveckling hos myndigheten och partners.

- Metodstöd bidrar till att skilda utvecklingsprojekt har aktuella verktyg och att innovationsledarna även får ett praktiskt stöd med t.ex. resurser och koppling till projektspecifik expertis.
- Metodstöd förbereder workshops, designsprintar och/eller andra möten och aktiviteter som stödjer processen

Projektledare

Projektledare hos myndigheten som är konsulternas huvudsakliga kontaktperson hos uppdragsgivaren.

Styrgrupp

Myndigheten tillsätter en styrgrupp för uppdraget som ska ha en bred representation för myndighetens organisation som har intresse för att utveckla processer och innovationsmiljön.

Styrgruppen ska ha myndighetens mandat att tillsätta resurser till projektet, personal hos myndigheten och partners samt att göra prioriteringar.