

Projektleverans

E-lärande för innovationskraft

Dokumentets syfte och innehåll

Följande dokument är den sammanställda leveransen för projektet 'E-lärande för innovationskraft' som genomfördes av Uppsala kommun och Helsingborgs stad, med finansiering av Vinnova, mellan 1:a september 2020 och 30:e juni 2021.

Dokumentet innehåller samtliga delleveranser, med bakomliggande resonemang. För innehållsförteckning, se nästa sida.

Den avgränsade projektperioden har haft som mål att utforska möjliga koncept och lösningar. Därav är leveransen fortfarande i ett prototypstadium. Det innebär att olika delleveranser har utvecklats olika mycket, vilket framgår i varje kapitel enligt skalan:

Skiss eller utkast	Testat och förfinat	Förankrat
--------------------	---------------------	-----------

Designen av underlaget har medvetet utformats neutralt då flera organisationer varit delaktiga i utvecklingen, och materialet har behövt fungera i olika sammanhang.

Vid frågor om dokumentets syfte och innehåll finns kontaktuppgifter här:

[uppsala.se/innovationskraft](https://www.uppsala.se/innovationskraft)

Innehållsförteckning

1. Projektbakgrund
2. Insiktsunderlag
3. Målgrupper
4. Visuell prototyp
5. Läranderesan
6. Insäljande material
7. Lärstödet introduktion
8. Innovationsmognadsmodell
9. Socialt lärande
10. Arbetsboken
11. Övningar
12. Förvaltning

Projektbakgrund

Kort introduktion till projektet

Kort introduktion till projektet

Samarbetet

Projektet *E-lärande för innovationskraft* är ett samarbete mellan Uppsala Kommun och Helsingborgs Stad, finansierat av Vinnova. Det löper i dagsläget fram till den 30:e juni 2021, och en eventuell förlängning diskuteras.

Syfte

Projektets syfte är att arbeta fram effektivt, inspirerande och **skalbart digitalt drivet lärande** inom innovationsledning. Detta för att kommuner och organisationer ska kunna skapa fler och bättre innovationer som skapar värde för invånarna.

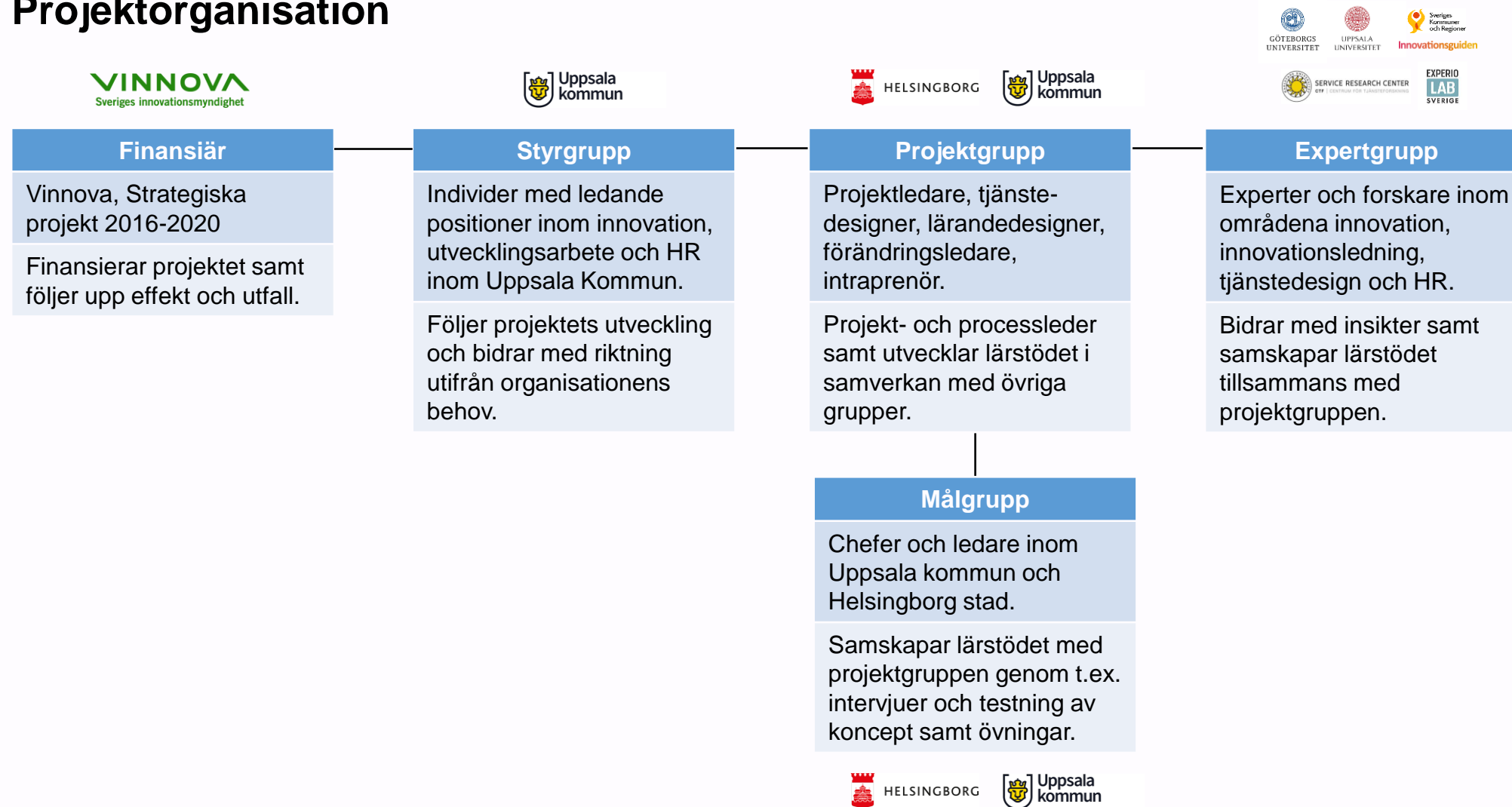
Utmaning

Att ta fram ett lärostöd där vi hittar rätt balans mellan **effekt** (faktisk beteendeförändring hos ledarna och i verksamheterna) och **skalbarhet** (där e-lärande är ett format som möjliggör hög skalbarhet, men ofta saknar t.ex. socialt lärande och de praktiska elementen som driver beteendeförändring i vardagen).

Läs mer

Läs mer om projektet och dess deltagare: [uppsala.se/innovationskraft](https://www.uppsala.se/innovationskraft).

Projektorganisation



Insiktsunderlag

Ledande insikter från behovsinventeringen

Introduktion – Insiktsunderlag

Syfte

Under hösten 2020 (sep-okt) genomfördes en behovsinventering som en del av projektet. Syftet med det arbetet var att samla insikter om behovet målgrupp och deltagande organisationer (Uppsala kommun och Helsingborg stad) har kopplat till innovationsledning och lärande.

Process

Insikterna har tagits fram genom följande aktiviteter:

- 12 st intervjuer med chefer/ledare i Helsingborgs stad och Uppsala Kommun
- Samtal och bollande med forskare, innovationsledare, förändringsledare, HR etc.
- Desk research kring innovation, lärande, utveckling, ledar-/chefsskap etc.

Funktion

Resultatet är paketerat i sju olika insiktsområden, vilka presenteras separat på de kommande sidorna. Dessa insiktsområden har testats och förankrats med Expert- samt Styrgruppen, och har därefter legat till grund för allt arbete som genomförts framåt i projektet.

Insiktsområden - Översikt

Utifrån behovsinventeringen har sju stycken insiktsområden definierats. Varje område förtydligar kort vad som observerats, redogör det behov ledarna har samt ger exempel på möjligheter som skulle kunna utforskas vidare för att möta dessa behov.

1. Skapa ett lättförståeligt, inkluderande språk

2. Omprioritering genom förankring i verkligheten

3. Systemiskt tänk för långsiktig implementering

4. Stöd för att identifiera nödvändig kompetens- och beteendeutveckling

5. Skifte mot innovation med hjälp av ledarskap och kultur

6. Uppmuntra till socialt lärande för genomslag

7. Verktyg för ett kontinuerligt användarperspektiv

1. Skapa ett lättförståeligt, inkluderande språk

"Jag upplever att innovation är ett oklart, lite ångestladdat begrepp som ofta uppfattas ligga långt från vardagen"

UTFALL

- Innovation upplevs ofta som tekniska lösningar, långt från ledarens verklighet och kompetens. Vilket inte stämmer.
- RISK, och att göra FEL, är negativt klingande ord som associeras med innovation, och bygger barriärer.
- Vi bör inte ställa begreppen förvaltning/ständiga förbättringar /innovation mot varandra (ev inte använda dem alls) – istället fokusera på värdet vi ska skapa och ta vara på idéer oavsett karaktär.

BEHOV

- Att ledare förstår vad innovation är
- Att ledare förstår nyttan av innovation
- Att ledare förstår hur de kan arbeta med innovation
- Att ledare vet att det finns förväntningar på dem att arbeta med innovation

MÖJLIGHETER

- Tydligt enkelt språk kring innovation och utvecklingsarbete som alla kan ta till sig
 - Kort slagkraftigt insäljningsmaterial som förklarar varför, vad och hur
 - Inkludera relevanta exempel för att skapa förståelse för hur nära den dagliga verksamheten innovationsarbete ligger
-

2. Omprioritering genom förankring i verkligheten

"Jag anser inte att man behöver mer tid. Det är ett förhållningssätt – nya dörrar att öppna, nya sätt att tänka för att möta nya behov. Det handlar mer om att förstå och prioritera"

UTFALL

- Tid och resurser i sitt ledar-/chefskap lyfts som den största utmaningen, men menar att allt är en fråga om prioritering.
- Förväntningar måste sättas uppifrån (ledning/chefer), men vi måste även tala till ledarnas lust och vilja.
- Om det ska prioriteras måste det vara nära verkligheten, då kan det involveras in i vardagens sysslor och fokus.
- För de större förändringarna behöver det även kopplas till övergripande samhällsutmaningar

BEHOV

- Att ledare förstår hur innovation ser ut i vardagen samt för större samhällsfrågor/utmaningar så att det blir begripligt och går att relatera till
- Att ledare kan få stöd att skapa tid och utrymme för innovationsarbetet

MÖJLIGHETER

- Låta verksamhetens utmaningar/mål styra innehållet i lärandekonceptet
 - Koppla innehåll till värdegrund, vision, mål/budget etc. som ledarna är vana att arbeta med och som styr deras arbete
 - Taktiskt implementera/lansera det i relevanta perioder under året då t.ex. verksamhetsplaner, mål och budget sätts.
-

3. Systemiskt tänk för långsiktig implementering

"Vi behöver inte mer kring idégenerering. Utan mer om hur tar vi idén vidare. Ge mig en buffé av olika vägar att realisera den."

UTFALL

- Det finns redan idéer och idéarbete i organisationen. Utmaningen är att utvärdera potential och förverkliga dem.
- Processer och metoder för att förverkliga idéer är i dag olika, eftersom de ofta formas av enskilda ledare.
- Otydligt hur det generella innovationsarbetet går, eller hur det kan förbättras eftersom det inte går att jämföra och mäta.
- Måste finnas en flexibilitet i metoder/processer givet olika behov/mognad i verksamheten.

BEHOV

- Att ledare ser olika sorters utvecklingsarbete och att innovation är en av alla vägar
- Att ledare kan välja ett anpassat arbetssätt/metod utifrån idé och behov
- Att ledare kan strukturerat förverkliga idéer med stöd av etablerade processer

MÖJLIGHETER

- Säkerställa att initiativet är del av större satsningar och strukturförändringar med fokus på att förverkliga idéer, t.ex. gemensam struktur i form av idésluss på Arbetsmarknadsförvaltningen i Uppsala.
- Definiera förutsättningar för en lyckad läranderesor – vilka yttre förutsättningar måste finnas på plats för ett effektivt innovationsarbete

4. Stöd för att identifiera nödvändig kompetens- och beteendeutveckling

”Jag vet inte riktigt vad jag behöver för kompetens för att bli bättre på innovation”

UTFALL

- Ledarna hade det relativt lätt att beskriva önskvärda beteenden, t.ex. lyfta behovet hos användaren, inte låsa sig, ställa utforskande frågor, våga utmana, coacha andra att tänka nytt, fördela ägarskap.
- Däremot var det utmanande att definiera HUR de beteendena skulle kunna utvecklas, samt vilka förmågor de personligen behöver utveckla för att nå dit.

BEHOV

- Att ledare kan identifiera sina behov av kompetens och beteendeförändring
- Att ledare kan mäta kompetensgap för att förstå sitt utgångsläge och resa framåt
- Att ledare kan välja en väg framåt baserat på sitt utgångsläge

MÖJLIGHETER

- Säkerställa att konceptet ger ledarna insikt i individuellt/organisatoriskt nuläge – t.ex. ett självskattningsverktyg
 - Individanpassa innehåll/resa utifrån individuella situationer och förkunskap (t.ex. format, tid, innehåll, nivå)
 - Fokus på beteenden och lärande (dynamisk process), över kompetens och utbildning (statiskt)
-

5. Skifte mot innovation med hjälp av ledarskap och kultur

”En av grunderna till innovation är öppet, förlåtande klimat där jag som chef visar att det är okej att göra fel”

UTFALL

- Innovationsledning grundar sig i ledarskapet; att ledaren har förmågan att skapa ett öppet, förlåtande klimat där misstag uppmuntras – vilket grundas mycket i självledarskap
- Det ledarskapet kan inte berättas om, det måste göras
- Ledarskapsutveckling är en enorm fråga vi inte kan eller ska tackla ensamma inom ramen för det här projektet. Ledarskapsutveckling sker i viss mån.

BEHOV

- Att ledarna har förståelse för vilken miljö/kultur som gynnar innovation
- Att ledarna har förståelse för vilka förmågor de behöver utveckla för att stimulera en sådan kultur
- Att ledarna vet hur och vart de kan bygga de typerna av förmågor

MÖJLIGHETER

- Koppla ihop konceptet med annan ledarskapsutveckling för att säkra relevans och genomslagskraft t. ex. Ledarkartan hos HR i Uppsala Kommun.
 - Säkerställa att cheferna får angreppssätt, metoder och verktyg som de direkt kan praktisera i sin verksamhet – ”leading and learning by doing”.
-

6. Uppmuntra till socialt lärande för genomslag

”Polletten brukar alltid trilla ner först när jag får stöta och blöta det med någon annan”

UTFALL

- Innovation är en komplex fråga som får ökad förståelse genom att diskutera, resonera, göra och lära med andra
- Viktigt med en känsla av kollektivt ansvar – inte något man tacklar ensam
- Ledarna får viktiga perspektiv vid samarbete utanför den dagliga verksamheten eller organisationen.
- Effekten av traditionellt E-lärande ifrågasätts. Effekt och genomslag nås genom att det kompletteras med andra pedagogiska former.

BEHOV

- Att ledarna har nätverk, forum och specifika metoder för att kunna samarbeta och dela perspektiv
- Att ledarna får stöd och inspiration från andra ledare inom och utom organisationen och sin egen vardag

MÖJLIGHETER

- Skapa förutsättningar för socialt lärande, ökad förståelse, skapa positiv press att genomföra uppgifter samt skapa en känsla av gemenskap och tillhörighet.
- Hitta redan existerande forum och format för det sociala stödet; t.ex. Mötesplats Chef i Teams i Uppsala Kommun.
- Hitta en balans mellan individ och grupp, så att vi inte blir för personberoende, trots den sociala aspekten. För att säkra skalbarhet.

7. Verktyg för ett kontinuerligt användarperspektiv

”Jag behöver verktyg som hjälper oss att sluta höfta, och blir bättre på medborgarinteraktion”

UTFALL

- Det finns en grundförståelse hos chefer/ledare för värdet av invånarperspektivet i utvecklingsarbetet, för att säkra relevansen
- Däremot saknas det tillgång till verktyg och struktur för att ta kontinuerligt involvera perspektivet på ett resurs- och tidseffektivt sätt

BEHOV

- Att ledarna på ett resurseffektivt sätt kan inkludera invånarperspektivet i vardagen
- Att ledarna har tillgång till verktyg som stöttar dem i invånarinteraktion
- Att ledarna kan enkelt välja rätt verktyg beroende på situation/behov

MÖJLIGHETER

- Inkludera en verktygslåda, introduceras teoretiskt samt används i lärandet
 - Inspireras/låna av andra verktygslådor som redan finns - inte skapa nytt
 - Stötta ledarna genom att reducera antalet val – förenkla och förtydliga rakt igenom
-

Målgrupper

Projektets olika målgrupper och deras roll

Introduktion – Målgrupper

Syfte

Syftet med den här delen av dokumentet är att översiktligt beskriva projektets olika målgrupper och vilken roll de spelar i lärostödet.

Process

Målgrupperna definierades utifrån behovsinventeringen och dess insikter. Underlaget är sedan testat och förankrat med Expert-, Styrgrupp och andra interna intressenter i Uppsala kommun och Helsingborgs stad, t.ex. HR.

Funktion

Primär målgrupp

Den huvudsakliga målgruppen är chefer/ledare inom organisationerna – vilka kallas de 'Lärande ledarna'. Det är dem som lärostödet primärt designas för och som genomgår läranderesan i sin helhet.

Stöttande målgrupper

Utöver den primära målgruppen finns tre andra målgrupper som på olika sätt interagerar och stödjer den huvudsakliga målgruppen under läranderesans gång – genom t.ex. stöttning, förankring och medverkande.

Översikt av målgrupper

Lärande ledarna

Ledare av medarbetare / Ledare av ledare

Utvecklar sig genom läranderesan. Hur de använder och har nytta av lärostödet kan se olika ut.

Möjliggörarna

Kommundirektör / VD / Förvaltningsdirektör / Förtroendevalda

Driver och leder genom att sätta riktning för förflyttningen och följer upp resultat.

Stöttepelarna

Innovationsledare / Medarbetare eller chefer m. spec. kompetens

Ger råd, energi, river silos m.m. De behöver vara tillgängliga och andra behöver veta om att de finns.
(Rollen kan vara informell)

Medskaparna

Medarbetare / Invånare / Företagare

Förstår varför innovation behövs. Känner att det är okej/"rätt" att göra på nya sätt. Är medledare.

Visuell prototyp

En sammanställande visualisering av konceptets olika delar

Introduktion – Visuell prototyp

Syfte

Följande prototyp utvecklades under årsskiftet 2020/2021 och hade som syfte att beskriva läranderesans övergripande koncept – dvs de olika steg som den 'Lärande ledaren' går igenom.

Process

En initial prototyp togs fram av projektteamet. Därefter testades den konceptuellt med expert- och målgrupp, för att förfinas till nuvarande visuella prototyp. Därifrån har konceptets olika delar förädlats vidare separat utanför denna visualisering.

Funktion

Prototypen representerar inte den senaste versionen av konceptets olika delar och innehåll, utan har som funktion att skapa en lättförståeligt översiktsbild av lärandet ledaren går igenom. En vidareutveckling återfinns i: [5. Läranderesan](#).

Prototypens olika delar:

Kapitel 1: Onboarding

Visualiserar hur resan startar och hur innehållet i lärandet kan anpassas utifrån ledarens individuella kontext (t.ex. verksamhet, intresse och mognadsnivå). Vidareutveckling av denna del återfinns i följande leverablar: [6. Insäljande material](#), [7. Lärstödet introduktion](#) och [8. Innovationsmognadsmodell](#).

Kapitel 2: Teamet

Visualiserar det kollegiala lärandet med andra ledare inom organisationen, med syfte att dela erfarenheter och reflektioner. Vidareutveckling av denna del återfinns i: [9. Socialt lärande](#)

Kapitel 3: Lärandet

Visualiserar hur verksamhetsnära övningar i innovationsledning byggs upp inom olika moduler/teman, samt hur genomförandet dokumenteras och samspelar med det sociala lärandet.

Vidareutveckling av denna del återfinns i: [10. Arbetsboken](#) och [11. Övningar](#).

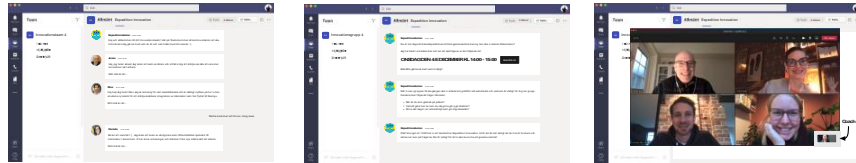
Översikt – Visuell prototyp

På följande sidor visas varje bild för sig

Kapitel 1:
Onboardning



Kapitel 2:
Tearet



Kapitel 3:
Lärandet





EXPEDITION INNOVATION

Välkommen [ditt namn]!

Vad roligt att just du vill genomföra en innovationsexpedition.

Vi tror att du är här för att du upplever ett behov av utveckling och förnyelse. Du kommer nu att ge dig ut på en expedition. En expedition som innebär att du kommer att öva på sådant du behöver göra i praktiken för att skapa förnyelse. Men du kommer inte att vara ensam. Du och dina medresenärer kommer att stötta och hjälpa varandra på vägen.

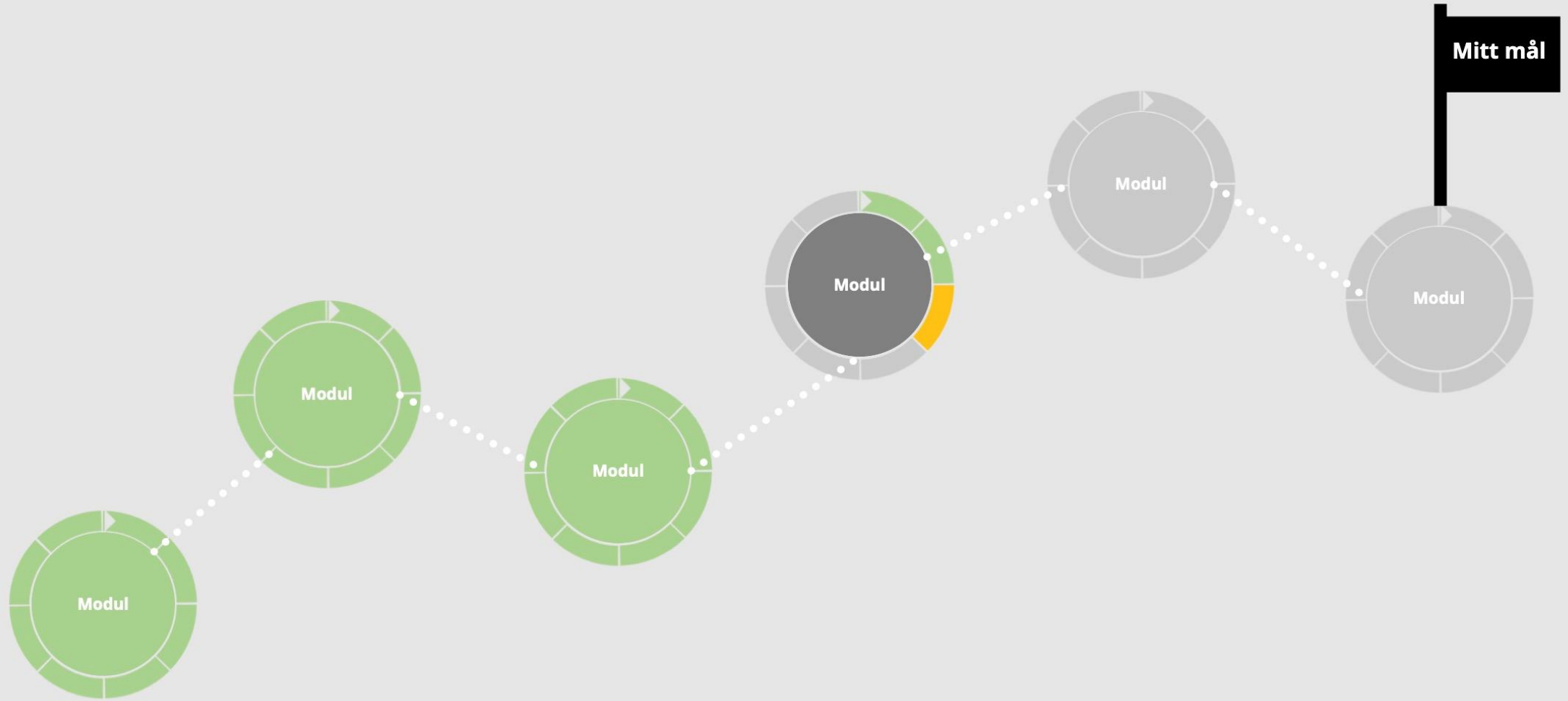
Sätt igång!

Läranderesan bygger på följande element:



Nästa

Exempel på en personifierad läranderesor – med visuella framsteg



- Innovations-team
- Arbetsboken
- Tidsplan
- Hjälp

Börja individualisera min resa!



Hur du kan individualisera din läranderesan:

I läranderesan kan du arbeta med:

- Modul/område 1
- Modul/område 2
- Modul/område 3
- Modul/område 4
- Modul/område 5
- Modul/område 6

Nu kommer vi förklara varje område på 1 minut. Sedan får du ta ställning till om du känner till området. Därefter fortsätter filmen.

Starta filmen >





Känner du till Område 6?

Område 6 handlar om

- Exempel
- Exempel
- Exempel

Känner du till Område 6?

- Mycket väl
- Ganska
- Inte alls
- Jag vet inte

[Planera min läranderesä utifrån mina svar >](#)





Planera och boka in tid för utveckling

Berätta när du vill arbeta så letar vi lediga närmsta tider i din kalender.

När föredrar du att arbeta?


- Morgon
- Förmiddag
- Eftermiddag
- Kväll

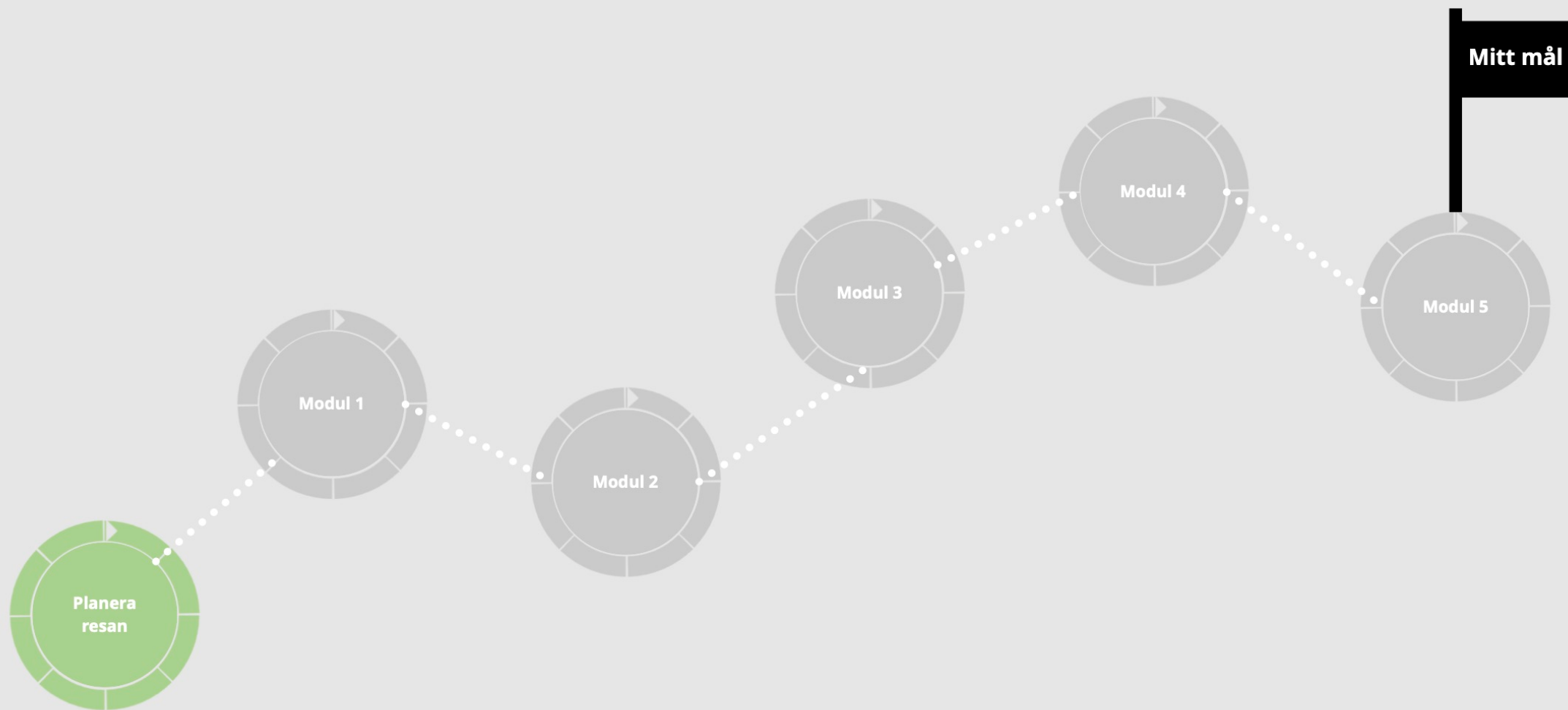
Hur ofta vill du arbeta?

- 2 gånger i veckan
- 1 gång i veckan
- Varannan vecka

Boka nu

Din individuella läranderesor i Expedition Innovation

-  Innovations-
team
-  Arbets-
boken
-  Tidsplan
-  Hjälp



Lär känna ditt Innovationsteam



- Aktivitet
- Chatt
- Team
- Kalender
- Samtal
- Filer
- ...
- Appar

Team



Allmänt Expedition Innovation

G4 Innovationsteam 4

- Allmänt
- Reflektion
- Övningar



Expeditionsboten 12-03 14:00

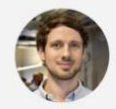
Hej och välkommen till ditt Innovationsteam! Här på Teams kommer all kommunikation att ske. Introducera dig gärna med vem du är och vad målet med din resa är. :)



Jonas 12-01 12:00

Hej, jag heter Jonas! Jag leder ett team av lärare och vill lära mig att stödja oss alla att vara mer innovativa i vårt arbete.

Mitt mål är att...

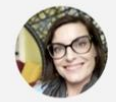


Max 12-01 12:00

Hej hej! Jag heter Max. Jag är ansvarig för vårt stadsbibliotek och är väldigt nyfiken på hur vi kan använda ny teknik för att stödja snabbare integration av människor som har flyttat till Sverige.

Mitt mål är att...

Detta kommer att bli en rolig resa. 🌍👤📁



Daniela 12-01 12:00

Så kul att vara här! 😊 Jag leder ett team av vårdgivare som tillhandahåller sjukvård till människor i deras hem. Vi har stora utmaningar och behöver hitta nya, bättre sätt att arbeta.

Mitt mål är att...



Sök



- Aktivitet
- Chatt
- Team
- Kalender
- Samtal
- Filer
- ...
- Appar

Team



G4

Allmänt Expedition Innovation

Team 4 Gäster Möte ⌵ ⓘ ...

G4 Innovationsgrupp 4

- Allmänt
- Reflektion
- Övningar



Expeditionsboten 12-01 12:00

Nu är det dags att boka Expeditionens första gemensamma övning: Hur ska vi arbeta tillsammans?

Jag har kikat i era kalendrar och ser att samtliga av er kan följande tid:

ONSDAG DEN 4:E DECEMBER KL 14:00 - 15:00

Bekräfta tid

Bekräfta gärna så snart som möjligt!



Expeditionsboten 12-03 14:00

När ni ses i gruppen första gången ska ni arbeta kring HUR ni vill samarbeta och vad som är viktigt för dig i en grupp. Fundera över följande frågor tills dess:

- När är du som gladast på jobbet?
- Vad vill göra mer av som du idag inte gör pga tidsbrist?
- Finns det något i en arbetsmiljö som gör dig obekvämt?



Expeditionsboten 12-03 14:00

Psst! Imorgon kl. 14:00 har ni ert teammöte i Expedition Innovation. Inför det är det viktigt att du hunnit fundera och skriva ner svar på frågorna. Det är viktigt för att ni ska kunna ha ett givande samtal!



Sök



Team



G4

Allmänt Expedition Innovation

Team

4 Gäster

Möte



G4 Innov
Allmä
Refle
Övnir

Sprintvecka - Uppföljning 2

42:22

Lämna

Gumbel Jonas

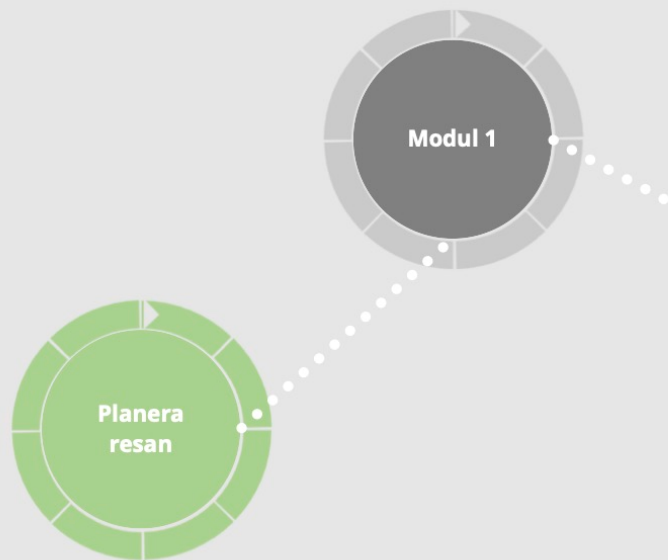
Drazic Daniela

Larcombe Max - SLF

Molin Sandra

Coach

Översikt av din läranderesan



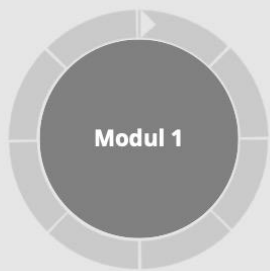
Vad innehåller Modul 1?

Modul 1 kommer att fokusera på ett viktigt beteende för innovation då det stimulerar en öppen kultur.

Det kommer vara en blandning av film, aktiviteter du utför på din arbetsplats och grupparbete:

- Introduktionsfilm
- Övning 1
- Övning 2
- Övning 3
- Sittning med ditt Innovationsteam

Starta modulen

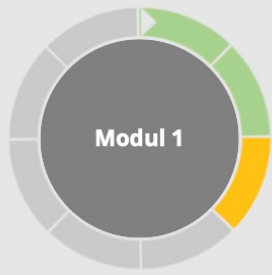


Modul 1: Ett viktigt beteende för innovation

För att uppmuntra en innovativ miljö är det viktigt att använda detta beteende. Lär dig mer om varför i den här videon, och gå sedan vidare till tre korta aktiviteter där du kommer att öva beteendet på din arbetsplats.



Gå vidare >



Tips! Klicka på frågetecknen för mer information.

Beteendeövning 1: Enhetsmöte

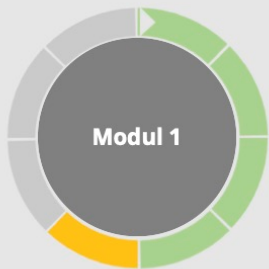
Följ instruktionerna för ditt nästa enhetsmöte för att testa detta beteende. När du har gjort detta, reflektera över hur det gick och skriv 200 ord för att dela med ditt Innovationsteam.

- **Steg 1** ?
Nästa gång du har ett enhetsmöte, planera agendan så att den här punkten om innovation ingår.

- **Steg 2** ?
Prova att hantera den nya agendapunkten under enhetsmötet.

- **Steg 3** ?
När du har testat beteendet, skriv några reflektioner här. Dessa delas sedan med ditt Innovationsteam.

Dina anteckningar ↔



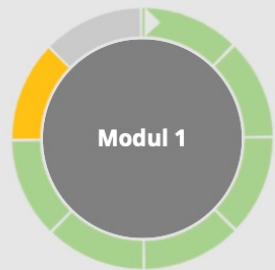
Tips! Klicka på frågetecknen för mer information.

Beteendeövning 2: Medarbetarsamtal

Följ instruktionerna under ditt nästa medarbetarsamtal för att testa detta beteende. När du har gjort detta, reflektera över hur det gick och skriv 200 ord för att dela med ditt Innovationsteam.

- **Steg 1** ?
Nästa gång du har ett medarbetarsamtal, planera agendan så att den här punkten om innovation ingår.
- **Steg 2** ?
Prova att hantera den nya agendapunkten under medarbetarsamtalet.
- **Steg 3** ?
När du har testat beteendet, skriv några reflektioner här. Dessa delas sedan med ditt Innovationsteam.




Dina anteckningar ↔



Tips! Klicka på frågetecknen för mer information.

Beteendeövning 3: Microsoft Teams

Följ instruktionerna nästa gång du arbetar i Microsoft Teams för att testa detta beteende. När du har gjort detta, reflektera över hur det gick och skriv 200 ord för att dela med ditt Innovationsteam.

- **Steg 1**  Nästa gång du arbetar i Microsoft Teams, leta efter inlägg som ditt team har gjort och ber dig att fatta ett beslut.
- **Steg 2**  När du hittar ett inlägg, skicka ett svar och fortsätt sedan engagera dig i inläggen.
- **Steg 3**  När du har testat beteendet, skriv några reflektioner här. Dessa delas sedan med ditt Innovationsteam.

Dina anteckningar 

Arbetsboken – där allt ditt material samlas resan igenom



Arbetsbokens innehåll

1. Mitt mål
 2. **Modul 1**
 - Metoder och verktyg
 - **Reflektion från övningar**
 - Reflektion efter Innovationsteamsmöte
 3. Modul 2
 - Metoder och verktyg
 - Reflektion från övningar
 - Reflektion efter Innovationsteamsmöte
- Etc.

Modul 1: Ett viktigt beteende för innovation

Reflektion från övningar

Beteendeövning 1 - Enhetsmöte

Dokumentation kring hur övningens utfall blev samt en kort reflektion kring hur det var att genomföra den.

Beteendeövning 2 - Medarbetarsamtal

Dokumentation kring hur övningens utfall blev samt en kort reflektion kring hur det var att genomföra den.

Beteendeövning 3 - Microsoft Teams

Dokumentation kring hur övningens utfall blev samt en kort reflektion kring hur det var att genomföra den.



G4

Allmänt Expedition Innovation

Team

4 Gäster

Möte



Era reflektioner från övningarna

**Max**

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Aliquet risus feugiat in ante metus dictum at. Donec ac odio tempor orci. Enim sit amet venenatis urna cursus eget nunc scelerisque viverra. Mauris vitae ultricies leo integer. Aliquet nec ullamcorper sit amet risus nullam eget felis. A iaculis at erat pellentesque adipiscing commodo elit at imperdiet.

**Daniela**

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Aliquet risus feugiat in ante metus dictum at. Donec ac odio tempor orci. Enim sit amet venenatis urna cursus eget nunc scelerisque viverra. Mauris vitae ultricies leo integer. Aliquet nec ullamcorper sit amet risus nullam eget felis. A iaculis at erat pellentesque adipiscing commodo elit at imperdiet.

Agenda - Dela era reflektioner

1. Checka in
2. Gå laget runt - hur gick övningarna?
3. Vilka likheter och olikheter har ni sett?
Skriv ner tre gemensamma insikter
4. Checka ut

Sprintvecka - Uppföljning 2

42:22

Lämna




Gumbel Jonas

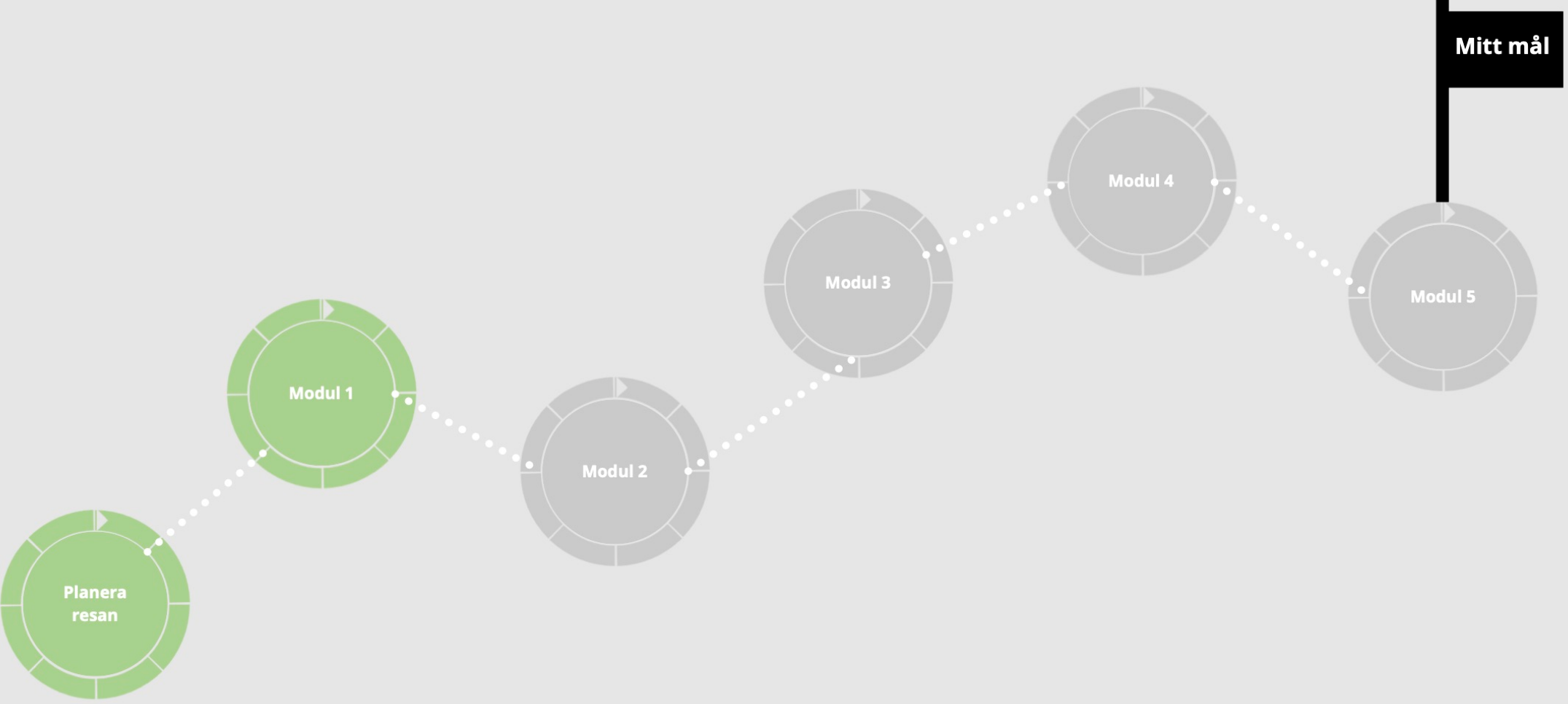
Drazic Daniela

Larcombe Max - SLF

Molin Sandra

Grattis - nu kan du gå vidare till Modul 2!

-  Innovations-team
-  Arbetsboken
-  Tidsplan
-  Hjälp



Läranderesan

De steg organisationen och ledaren går igenom

Introduktion – Organisationens och ledarnas resa genom lärostödet

Syfte

Syftet med läranderesan är att visualisera de steg som användaren av lärostödet går igenom – från start till mål. De olika stegen är uppdelade utifrån vad organisationens högre ledning, respektive den individuella ledaren, gör och upplever.

Process

Läranderesan har tagits fram som en summering av konceptets olika delar, vilka i sin tur har tagits fram med utgångspunkt i insiktsunderlag, forskning och samskapande med projektets intressenter.

Funktion

Organisationens högre ledning

De blå stegen representerar de aktiviteter den högre ledningen genomför innan och efter den individuella ledaren startar sin läranderesan. Detta med syftet att rama in lärandet på rätt sätt utifrån organisationens kontext.

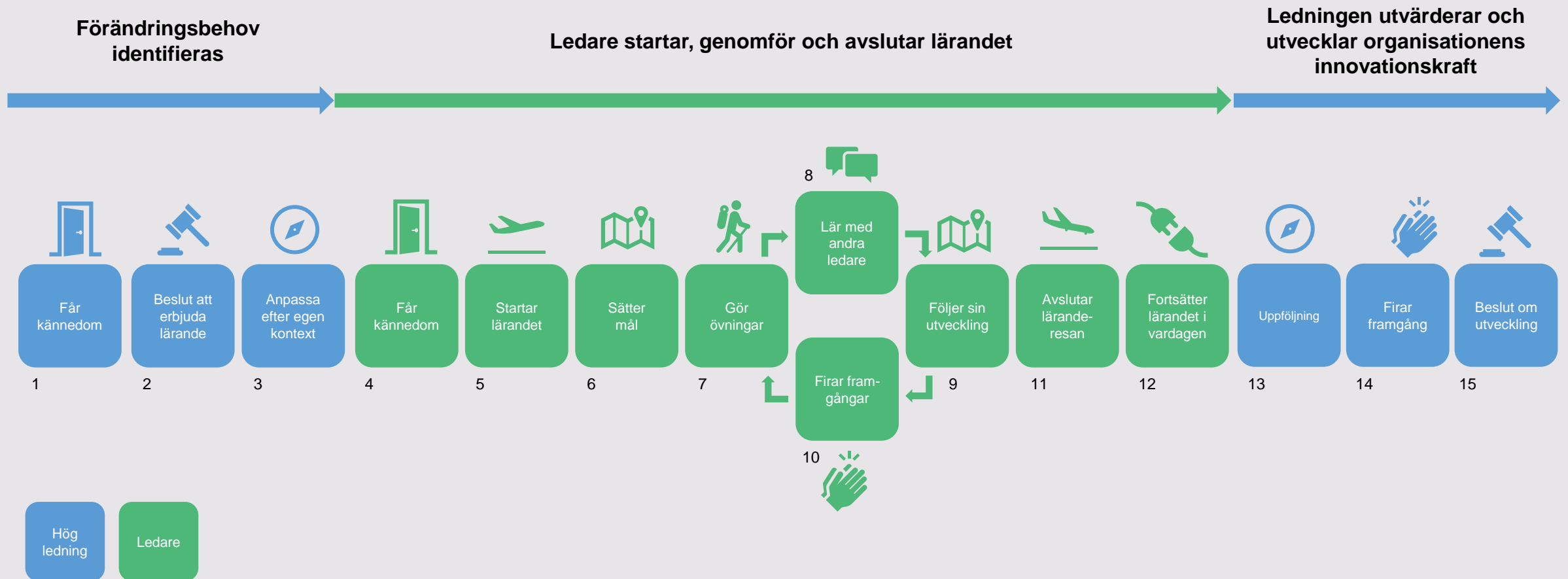
Den individuella ledaren

De gröna stegen utförs av ledaren, individuellt och tillsammans med sin arbetsgrupp och/eller andra ledare inom organisationen

Utveckling framåt

Då projektperioden i huvudsak har fokuserat på att skapa ett effektivt lärande för den individuella ledaren är det i dessa steg som leveransens huvudfokus ligger. Under förlängningen kommer mer stöd för anpassningar till organisationernas sammanhang att utvecklas för att säkerställa förankring.

Visualisering – Organisationens och ledarnas resa genom lärstödet



Beskrivning – Organisationens och ledarnas resa genom lärostödet (Del 1 av 2)

1. Hög ledning – får kännedom

Kännedom om lärostödet skapas genom spridning av budskapen från [6. Insäljande material](#). Olika innovationsaktörer, som t.ex. Vinnova och SKR, kan bidra med spridning genom sina kanaler och nätverk. Det kan även skapas genom ett förändringstryck via den egna organisationen.

2. Hög ledning – tar beslut att erbjuda lärande

Genom att ta del av underlag och skapa sig en förståelse för lärostödet kan ledningen ta ett beslut om att erbjuda det till organisationens ledare.

3. Hög ledning – anpassar lärandet till det egna sammanhanget

Integrering av lärandet i den egna verksamheten är en framgångsfaktor för att öka innovationsförmågan. Ett sätt att anpassa lärostödet efter den lokala kontexten finns i [7. Lärostödets introduktion](#), ett annat är lyfta fallbeskrivningar och exempel från den egna verksamheten i [11. Övningar](#). Utöver det finns möjligheter att koppla lärandemoment med initiativ/aktiviteter i den egna verksamheten. Här bör även tidsplan avseende mål och genomförande beaktas.

4. Ledare – får kännedom

Kännedom om lärostödet kan nå ledaren genom t.ex. annan ledarutbildning, under utvecklingssamtal, när ledaren är ny i sin roll, under ledarskapsdagar, ordinarie avdelningsmöte eller genom tips från andra personer. Budskapen bör utgå från: [6. Insäljande material](#).

5. Ledaren – startar lärandet

Ledaren tar del av [7. Lärostödets introduktion](#) och börjar bekanta sig med upplägg och innehåll.

6. Ledaren – sätter mål

[8. Innovationsmognadsmodellen](#) är ett stöd för att sikta på utveckling av innovationsförmåga för både ledare och verksamhet. Här ser vi även möjligheter att utveckla stöd för att göra självskattning av sitt nolläge och få förslag på övnings- och lärandeupplägg utifrån sitt individuella sammanhang.

Beskrivning – Organisationens och ledarnas resa genom lärostödet (Del 2 av 2)

Stegen återupprepas



7. Ledaren – gör övningar

[11. Övningar](#) genomförs av ledaren, enskilt och tillsammans med sina medarbetare.

8. Ledaren – lär med andra ledare

Utöver att ledaren genomför övningar kan lärandet fördjupas genom att dela erfarenheter och utmaningar med andra ledare inom organisationen. Se [9. Socialt lärande](#).

9. Ledaren – följer sin utveckling

Allt eftersom ledaren rör sig framåt i lärostödets olika områden och övningar visualiseras det, likt i [4. Visuellt prototyp](#). [8. Innovationsmognadsmodellen](#) används som kompletterande stöd för att följa sin kompetensutveckling.

10. Ledaren – firar framgångar

Att lyfta framgångar bidrar till ökad motivation hos individ och grupp. I [11. Övningar](#) finns flera alternativ som guidar ledaren i att dela och fira framgångar, stora som små.

11. Ledaren – avslutar läranderesan

När ledarens mål är uppnådda avslutas läranderesan. Moment som detta kan innebära att [10. Arbetsboken](#) sparas ner, diplom delas ut och resultatet delas med andra.

12. Ledaren – fortsätter lärandet i vardagen

Ledaren tar del av fortsatt stöd, genom t.ex. nätverk eller en mentor (bestäms av ledningen vid anpassning till lokal organisation). Uppföljning av lärandet kan t.ex. ske i medarbetarsamtal. Lärostödet är utformat med avsikten att skapa nya arbetssätt och målet är att lärandet ska fortsätta även efter att läranderesan är avslutad.

13. Hög ledning – gör uppföljning

Uppföljning av organisationens mål och syfte med lärostödet rekommenderas för att stärka genomförandet och synliggöra framgångarna. Samt omhändertagande av oförutsedda effekter.

14. Hög ledning – firar framgång

Uppmärksamma kompetensutvecklingen och hur den bidrar till att nå organisationens mål. Belöna och visa uppskattning gentemot de som deltagit i resan för att ta er ännu längre.

15. Hög ledning – tar beslut om utveckling

Ta beslut om nästa steg för stärkt innovationskraft. Lyft organisationens behov, justera eventuellt lärostödet och överväg om det finns fler målgrupper som skulle kunna gynnas av lärostödet.

Insäljande material

Underlag att använda i marknadsföringssyfte

Introduktion – Insäljande material

Syfte

Syftet med det insäljande materialet är att skapa initial kännedom om lärstödet. Så att det skapas ett intresse hos ledare och organisation, som leder till att de vill ta del av lärandet. Texten lyfter fram den situation som projektet sett att ledare och organisation befinner sig i, och hur läranderesan smidigt kan genomföras som en del av vardagen för att möta deras behov. Vinsterna och syftet med att genomgå lärandet presenteras för att motivera och engagera.

Process

Underlaget är framtaget utifrån budskap som samverkats fram mellan projekt- och Expertgruppen, med utgångspunkt i insiktsunderlaget. Det är ett utkast som kommer att förädlas.

Funktion

Utkastet är tänkt att paketeras i andra format för att med snabbhet kommuniceras till målgruppen, som ofta befinner sig i stora informationsflöden. Exempelvis visuella inlägg på intranät, i sociala medier, kortare filmer eller planscher.

Citat och länkar

Syftet med citatet är att stärka textens budskap med stöd av ett uttalande från en forskare som varit med i utformandet av lärstödet. Vi tänker att motsvarande skulle kunna göras med användares upplevelse av stödet.

Texten "Börja din guidade expedition →" är tänkt att vara en länk, men i det här materialet fungerar den inte. Den finns där för att visa att detta insäljande material leder vidare till lärstödet.

Utveckling framåt

Utifrån målgruppens beteende och behov behöver budskapen förädlas och paketeras med t.ex. visuella element för slagkraftighet. Utöver det behöver vi skapa en kommunikationsplan för att nå målgruppen med rätt budskap, på rätt plats och vid rätt tillfälle.

Guidad expedition för innovation

Att skapa värde genom nya arbetssätt

Är utvecklingsarbete tidskrävande, läskigt och svårt? I dag säger forskningen att vi behöver testa och göra på nya sätt. Vi behöver också tänka nytt för att skapa mer värde för dem vi är till för. Detta för att använda de resurser vi har på bästa sätt.

Har du höga ambitioner och funderar på hur du ska lyckas åstadkomma allt? Expeditionen innebär inte att du behöver göra mer, du behöver bara göra det du redan gör på ett annat sätt.

På den här expeditionen får du genom små, snabba steg verkliga resultat i din verksamhet. Ni skapar mer värde, det blir roligare och ni utvecklas tillsammans. Resan består av övningar som ger er engagemang, trygghet och mod att arbeta på nya sätt.

Börja din guidade expedition →

”Expeditionen är enkla steg mot det som forskningen visar att ledare i kommuner behöver.”

– Förnamn Efternamn, forskare, Universitet

Lärstödet introduktion

Underlag för att presentera och motivera läranderesan

Introduktion – Lärstödet introduktion

Syfte

Syftet med följande underlag är att förmedla ett budskap om "varför" ledarna ska genomföra läranderesan, och hur det samspelar med de övergripande målen för organisationen i stort. Texten kommer att användas i början av lärstödet för att skapa förståelse, incitament och motivation.

Process

Underlaget är framtaget utifrån budskap som samverkats fram mellan projekt- och Expertgruppen, med utgångspunkt i insiktsunderlaget. Det är sedan testat och förankrat med styrgruppen i Uppsala kommun.

Funktion

Stycke 1: Organisationen

Det första stycket har som funktion att öppna upp för varje organisation att introducera sitt sammanhang med en inledande text kring "Varför du i xx kommun behöver innovationskraft". Detta utifrån sina egna mål, värdegrund, innovationssatsningar etc. Här med Uppsala kommuns perspektiv.

Stycke 2: Läranderesans upplägg

Det andra stycket, "Lär dig innovera i vardagen", är mer generiskt och har som funktion att beskriva hur läranderesan kommer gå till för ledarna som går den. Denna text behöver inte justeras om det inte anses nödvändigt av respektive organisation (t.ex. ändra vissa begrepp).

Utveckling framåt

Framåt kommer texten att integreras i lärstödet som helhet, med möjlighet för anpassning utifrån respektive organisation.

Varför behöver du i Uppsala kommun ökad innovationskraft?

Uppsala växer och vårt innovationsmål är "Att skapa ett smart och hållbart Uppsala". För att uppnå detta behöver vi nya metoder där vi driver förändring i linje med vår värdegrund – Göra skillnad, Arbeta tillsammans och Välkomna nyskapande. Vi vill arbeta nytänkande och nyttogöra det nya för att uppnå målet om en smart och hållbar kommun.

Som ett steg på vägen i utvecklingen finns detta kompetensstöd, som ingår i innovationsplanen. Planen bygger på ett testande förhållningssätt och extern samverkan, och dess områden inkluderar: riktning, förutsättningar, kompetens, struktur, kultur och utvärdering. Läs mer om innovation i Uppsala kommun på Insidan.

Exempel, se beskrivning sida 50. Detta är "Stycke 1".

Lär dig innovera i din vardag

Utveckling behöver vara enkelt

Det behöver vara enkelt att utveckla dig själv, din arbetsgrupp och din verksamhet. Det här programmet ger dig möjlighet att lära utifrån din vardag och ditt sammanhang. Enkla övningar gör att du snabbt kommer igång och gör plats för nytänkande, vilket kommer öka engagemanget och drivet omkring dig från dag ett.

Testa och gör tillsammans

Med fokus på trygghet och öppenhet utvecklas ett bättre samspel i din arbetsgrupp. Detta genom metoder där ni tillsammans kan testa och göra på nya sätt, ni får en bättre syn på behov och lösningar som förbättrar er tjänst och ökar värdet för de ni är till för. Du som ledare agerar möjliggörare för gruppen, genom att börja smått och skala upp utifrån era förutsättningar.

Du är inte ensam

Förändring kan vara utmanande, och därför ska du inte göra detta själv. Med i lärandet har du dina medarbetare och andra ledare inom organisationen, med vilka du kan dela erfarenheter, utmaningar och råd för att ta er framåt. Utöver det kommer ni få vägvisning till stöd för interna och externa samverkansmöjligheter, för att förverkliga era mål på bästa sätt möjligt!

Innovationsmognadsmodell

Modell för att förflytta verksamheter mot ett
innovativt arbetssätt i vardagen

Introduktion – Innovationsmognadsmodell och självskattning

Syfte

Syftet med modellen är att förflytta verksamheter mot ett innovativt arbetssätt i vardagen och synliggöra behov av förflyttning inom olika innovationsområden.

Process

Innovationsmognadsmodellen är en första skiss som har arbetats fram dels utifrån befintliga mognadsmodeller och forskning, dels utifrån identifierade behov hos målgruppen.

Funktion

Modellen har som mål att vara visuell, översiktlig och pedagogiskt lätt att använda både som individ och grupp. Den kommer kopplas till lärostödets olika [11. Övningar](#), vilka hjälper ledaren att ta praktiska steg framåt.

Som en komplement till modellen föreslås att ett självskattningsverktyg utvecklas för ledaren och arbetsgruppen. Tanken med självskattningen är att förstå sitt eget utgångsläge, sätta relevanta mål utifrån den egna kontexten och sedan följa utvecklingen under och efter lärandets gång. Den kan även ha funktionen att modifieras utifrån kommuners olika och specifika behov.

Vad mäter den och hur?

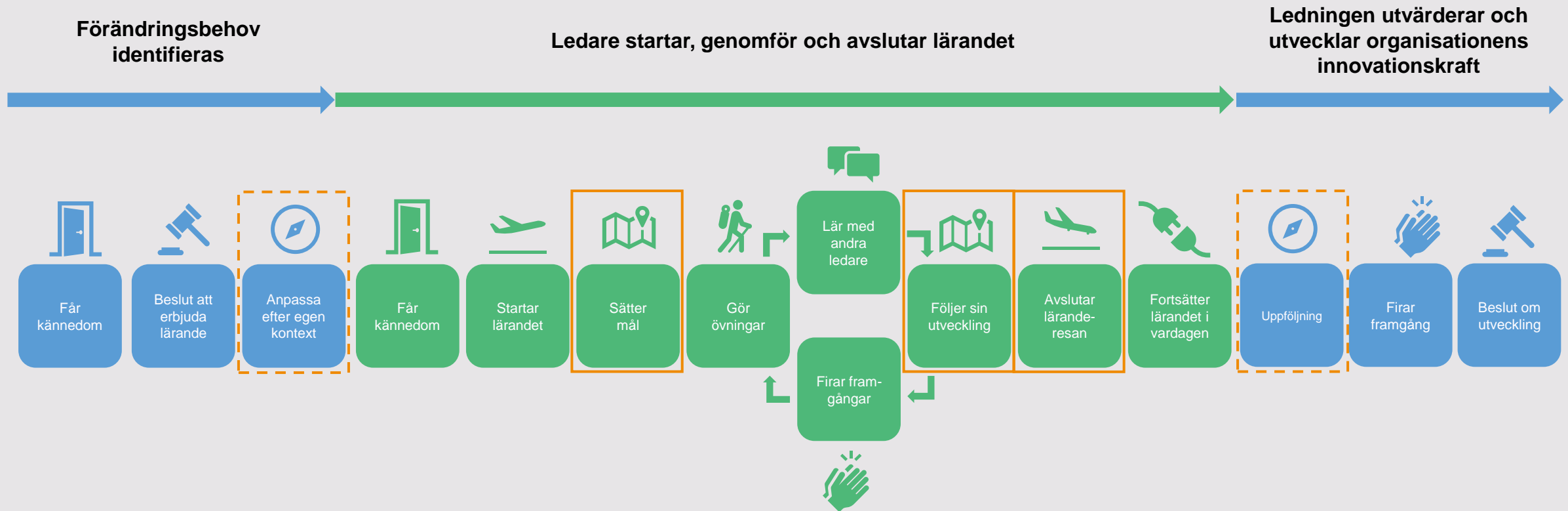
Modellen mäter i vilken utsträckning olika aktiviteter genomförs. Graderingen av utveckling och mognad är utifrån skalan 1-4 med fokus på vad ledaren och teamet gör (Vi vet, Vi testar, Vi gör, Vi är) och i vilken utsträckning arbetssättet är integrerat i vardagen (Utforskad innovation, Provad innovation, Utvecklad innovation, Inbäddad innovation). Graderingen kopplas i sin tur till olika innovationsområden.

Utveckling framåt

Modellen mäter idag fyra olika innovationsområden, vilka kan komma att expanderas till fler när lärostödets omfattning vidareutvecklas. Utöver det kan såväl design som färgskala och grader i modellen komma att justeras. I en fortsatt utveckling av modellen bör den testas tillsammans med olika funktioner och modifieras därefter.

När mäta?

5. [Läranderesan](#) nedan visar på de steg som ledaren och organisationen genomför. De inringade stegen är förslag på hållpunkter där mätningar med hjälp av modellen kan göras.



Innovationsmognadsmodell

Innovationsgrader*	1	2	3	4
Vad ledaren och gruppen gör	<i>Vi vet</i>	<i>Vi testar</i>	<i>Vi gör</i>	<i>Vi är</i>
Hur integrerat arbetssättet är	<i>Utforskad innovation</i>	<i>Provad innovation</i>	<i>Utvecklad innovation</i>	<i>Inbäddad innovation</i>
Områden att mäta**				
Kultur och förhållningssätt	Vi pratar om vad en innovativ kultur är	Vi försöker att ha en positiv attityd och se möjligheter	Vi stöttar varandra till att utforska en prövande kultur	Vi har en tillåtande kultur att prova, misslyckas, och prova igen
Användarperspektivet	Vi försöker lyssna i det dagliga arbetet	Vi frågar och observerar	Vi testar tillsammans med användare	Vi samarbetar med användare
Struktur och planering	Vi gör det när vi kan och har tid	Vi avsätter tid ibland under befintliga möten / utbildningar / processer	Vi har utvecklade rutiner och arbetsgrupper för innovation	Vi är strukturerade utifrån ett innovationsperspektiv
Samverkan	Vi informerar varandra	Vi bjuder in andra	Vi samarbetar med olika initiativ/projekt	Vi arbetar tillsammans över gränser

*Innovationsgrader där 4 är bättre än 1.

**Områdena är förslag, eventuellt fler områden kan tillkomma. Dessa utgår från beskrivningar inom de olika innovationsområdena.

Socialt lärande

Hur målgruppen lär tillsammans med andra ledare

Introduktion – Socialt lärande

Syfte

Syftet med det sociala lärandet är att fördjupa lärandeupplevelsen för målgruppen *Lärande ledare*. För att undvika den isolerade upplevelsen vid konsumtion av traditionellt e-lärande, kopplas ledare ihop i små lärgrupper där de kan reflektera, diskutera, dela kunskap och stötta varandra (se [4. Visuell prototyp](#) och [5. Läranderesan, steg 8](#)). Målet är att skapa ett litet stödnätverk under och efter lärandet, samt uppmuntra till regelbunden reflektion i vardagen.

Process

Idéen kring det sociala lärandet grundar sig i insiktsunderlaget och är format utifrån David A. Kolbs 'Experimental Learning Theory' (*Upplevelsebaserat lärande*) samt agila arbetssätt som t.ex. Lean Startup och Design Thinking. Idén testades konceptuellt som en del av [4. Visuell prototyp](#), från vilket en skiss tagits fram.

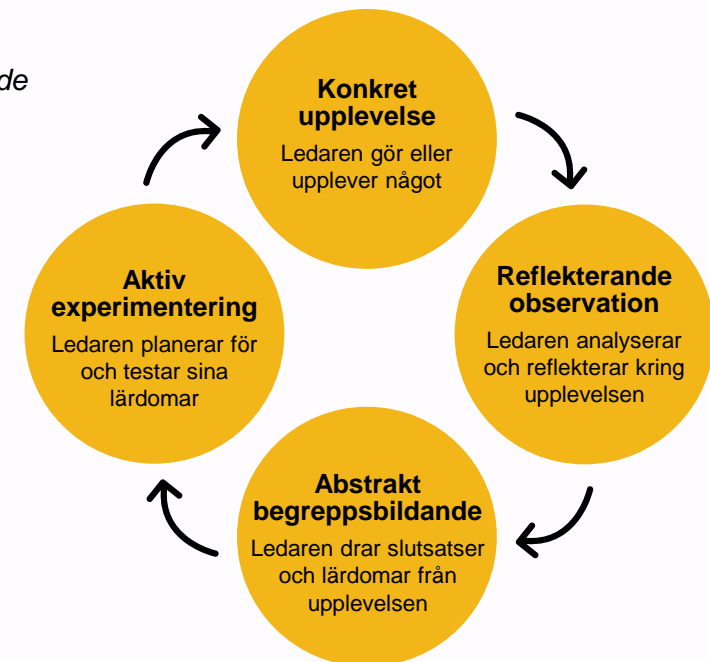
Format

Under en period på fem månader träffas lärgruppen fem gånger. Skissen innehåller en översikt med syfte, format och nödvändiga resurser för att säkerställa att varje tillfälle blir effektivt.

Utveckling framåt

Vidare behöver det sociala lärandet testas på en praktiskt nivå tillsammans med [11. Övningar](#) och lärostödet i stort. Därefter kan justeringar av t.ex. tidsperiod, format och innehåll bli aktuellt.

*Kolbs modell för
upplevelsebaserat lärande
(svensk översättning)*



Skiss/utkast – Socialt lärande

Månad	1	2	3	4	5
Syfte	<ul style="list-style-type: none"> • Träffa lärgrupp (4 pers.) • Lära känna varandra • Bestämma framtida möten 	<ul style="list-style-type: none"> • Dela reflektioner • Lära av varandra • Stötta varandra 	<ul style="list-style-type: none"> • Dela reflektioner • Lära av varandra • Stötta varandra 	<ul style="list-style-type: none"> • Dela reflektioner • Lära av varandra • Stötta varandra 	<ul style="list-style-type: none"> • Dela reflektioner • Lära av varandra • Fira tillsammans 🎉
Format	<ul style="list-style-type: none"> • Dela en kort skriftlig introduktion om dig själv inför livemöte i t.ex. chatten i Teams • 15-20 minuters livemöte 	<p>Dela reflektioner från genomförda övningar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vad hände? Vad fungerade/var utmanande? • Vad lärde du dig om dig själv/ditt team/innovation? <p>Varje person delar sin reflektion, följt av diskussion. Syftet är inte att lösa problem, utan att lyssna, förstå och relatera.</p>	<p>Dela reflektioner från genomförda övningar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vad hände? Vad fungerade/var utmanande? • Vad lärde du dig om dig själv/ditt team/innovation? <p>Varje person delar sin reflektion, följt av diskussion. Syftet är inte att lösa problem, utan att lyssna, förstå och relatera.</p>	<p>Dela reflektioner från genomförda övningar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vad hände? Vad fungerade/var utmanande? • Vad lärde du dig om dig själv/ditt team/innovation? <p>Varje person delar sin reflektion, följt av diskussion. Syftet är inte att lösa problem, utan att lyssna, förstå och relatera.</p>	<p>Dela reflektioner från genomförda övningar (se steg 2-4).</p> <p>Fira och dela lärdomar från läranderesan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hur har du/ditt team utvecklats under tiden? • Vilka förändringar ser du? • Vad bör arbetas vidare med? • Vad ska du göra härnäst?
Resurser	<ul style="list-style-type: none"> • Instruktioner vad ledaren ska dela skriftligt • Instruktioner för hur första mötet faciliteras 	<ul style="list-style-type: none"> • Faciliteringsinstruktioner • Guide för hur man effektivt kan reflektera och dela. • Guide för varför det är viktigt att reflektera. • Förslag på ytterligare aktiviteter: problemlösning, rådgivning osv. 	<ul style="list-style-type: none"> • Faciliteringsinstruktioner • Guide för hur man effektivt kan reflektera och dela. • Guide för varför det är viktigt att reflektera. • Förslag på ytterligare aktiviteter: problemlösning, rådgivning osv. 	<ul style="list-style-type: none"> • Faciliteringsinstruktioner • Guide för hur man effektivt kan reflektera och dela. • Guide för varför det är viktigt att reflektera. • Förslag på ytterligare aktiviteter: problemlösning, rådgivning osv. 	<ul style="list-style-type: none"> • Faciliteringsinstruktioner • Förslag på hur gruppen kan fortsätta träffas och stödja varandra: frekvens, format, teman osv.

Arbetsboken

Där ledarens lärande samlas

Introduktion – Arbetsboken

Syfte

Som ett kompletterande verktyg till lärostödet är planen att utveckla en digital arbetsbok. Arbetsbokens syfte är att samla samtliga delar av ledarens läranderesor på en plats, för att kunna följa sitt lärande och sin utveckling. Detta i ett format som växer fram utifrån den personligt anpassade upplevelsen.

Process

Idén med arbetsboken togs fram som en del av arbetet med [4. Visuell prototyp](#). Den är testad med Expertgruppen och den primära målgruppen på konceptuell nivå och kommer att vidareutvecklas under förlängningen av projektet.

Funktion

Digital produkt

Arbetsboken är digital för att säkra hög användbarhet och möjlighet till enkel uppföljning.

Översikt över lärandet

Samtliga delar av lärandet, dvs forskningsteori, modeller/verktyg, genomförande övningar och reflektioner summeras i arbetsboken. Teoretiska delar samt modeller/verktyg fylls på automatiskt, medan ledarens personliga bidrag adderas genom att denne genomför övningar och reflekterar under resans gång.


Lever vidare efter avslutad läranderesor

Arbetsboken finns kvar och är tillgänglig efter läranderesan är över, som ett bevis på genomförande och ett underlag att återbesöka för att bättra på sina kunskaper och/eller dela med sina medarbetare.

Utveckling framåt

Vid beslut kring plattform/format och utveckling av gränssnitt för läranderesan som helhet (t.ex. på en webbplats eller i ett LMS), så kommer vidareutveckling av arbetsboken ske med utgångspunkt i tillgänglig funktionalitet.

Skiss/utkast – Arbetsboken



Arbetsbokens innehåll

1. Mitt mål
- 2. Modul 1**
 - Metoder och verktyg
 - **Reflektion från övningar**
 - Reflektion efter Innovationsteamsmöte
3. Modul 2
 - Metoder och verktyg
 - Reflektion från övningar
 - Reflektion efter Innovationsteamsmöte

Etc.

Modul 1: Ett viktigt beteende för innovation

Reflektion från övningar

Beteendeövning 1 - Enhetsmöte
Dokumentation kring hur övningens utfall blev samt en kort reflektion kring hur det var att genomföra den.

Beteendeövning 2 - Medarbetarsamtal
Dokumentation kring hur övningens utfall blev samt en kort reflektion kring hur det var att genomföra den.

Beteendeövning 3 - Microsoft Teams
Dokumentation kring hur övningens utfall blev samt en kort reflektion kring hur det var att genomföra den.

Övningar

Ingång till lärstödet övningar

Introduktion – Övningar

Syfte

Lärstödet övningar har som syfte att möjliggöra för den primära målgruppen, *Lärande ledarna*, att träna på innovationsledning i sin vardag och med sina medarbetare.

Process

Övningarna är framtagna med grund i insiktsunderlaget och forskning. För att bygga en bred kunskapsbas i organisationerna har fokus avgränsats till ledare med mindre erfarenhet av att arbeta med innovation. Målgruppen har testat konceptuellt och med sina medarbetare i verksamheten för att säkerställa värde och funktionalitet. Utifrån lärdomar har justeringar gjorts.

Funktion

Underlaget är idag utformat i Powerpoint, och har som funktion att steg-för-steg guida ledarna genom varje övning. Dokumentet tillhandahåller alla instruktioner, länkar och interaktiva mallar som är nödvändiga för att genomföra övningarna i sin helhet.

Övningsupplägg – se översikt på nästa sida:

- 5 stycken områden/teman kopplade till innovationsledning
- 2-5 övningar per område i varierande omfattning (10 min till 2,5 h)
- Vissa övningar är beroende av varandra, med de flesta går att göra fristående. Detta framkommer i introduktionen till övningen.

Utveckling framåt

Idag erbjuds ett urval av prioriterade övningar utifrån projektets tidsbegränsning, målgrupp och innovationsprocessens uppbyggnad. Vidare är planen att genom kontinuerlig testning forma ett utbud som täcker innovationsprocessen och området innovationsledning mer komplett. Vidareutveckling av formatet kommer att ske i samband med utveckling av gränssnitt och digital plattform för lärostödet (t.ex. på en webbplats eller i ett LMS).

<p>UTFORSKA NYA PERSPEKTIV</p>	<p>1. Utforska innovation</p> <p>I övningen kommer ni att få möjlighet att utforska vad innovation är och hur det har tagit form i olika offentliga verksamheter.</p> <p>Tidsåtgång: 2,5 h</p>	<p>2. Tänk nytt i vardagen</p> <p>I övningen får ni möjlighet att sätta upp en rutin för att skapa tid och utrymme för nytänkande i vardagen.</p> <p>Tidsåtgång: 2 h</p>	<p>3. Testa ett annat perspektiv</p> <p>I övningen får du individuellt testa på att utforska lösningar genom att byta perspektiv med någon annan.</p> <p>Tidsåtgång: 10 min</p>	<p>4. Led samskapande möten</p> <p>I övningen får ni snabbt möjlighet att involvera samtliga deltagares perspektiv för att skapa en gemensam bild.</p> <p>Tidsåtgång: 30 min</p>	
<p>GÖR PLATS FÖR INNOVATION</p>	<p>5. Gör en egen antipilot</p> <p>I övningen kommer du individuellt att se över din vardag och dina arbetssätt och se om det är något du kan ta bort för att frigöra tid.</p> <p>Tidsåtgång: 45 min</p>	<p>6. Gör en antipilot i verksamheten</p> <p>I övningen kommer ni att ta bort en rutin eller arbetssätt som inte längre skapar värde för att frigöra tid att tänka nytt.</p> <p>Tidsåtgång: 1,25 h</p>	<p>7. Gör ett dagordningsexperiment</p> <p>I övningen kommer ni att testa att byta ordning på punkterna i dagordningen för att skifta fokus mot utveckling och innovation.</p> <p>Tidsåtgång: 30 min</p>	<p>8. Byt ut</p> <p>I övningen kommer du individuellt att öva på att byta ut en arbetsuppgift mot något som är mer värdeskapande.</p> <p>Tidsåtgång: 45 min</p>	<p>9. Coacha dig själv</p> <p>I övningen får du möjlighet att reflektera lite och ofta, för att steg för steg skapa plats för innovation i vardagen.</p> <p>Tidsåtgång: 10 x 10 min</p>
<p>FÖRSTÅ ER ANVÄNDARE</p>	<p>10. Beskriv era användare</p> <p>I övningen arbetar ni med att beskriva era användare. Det är en nyckel för att utveckla tjänster som möter användares behov.</p> <p>Tidsåtgång: 1 h</p>	<p>11. Hitta utvecklingsområden</p> <p>I övningen hittar ni utvecklingsmöjligheter genom att samtala med era användare och förstå deras upplevelse med er tjänst.</p> <p>Tidsåtgång: 2 h</p>	<p>12. Skapa en användarresa</p> <p>I övningen kommer ni att skapa en översikt av era användares upplevelse genom att visualisera den i en användarresa.</p> <p>Tidsåtgång: 1,5 h</p>		
<p>KOM PÅ NYA IDÉER</p>	<p>13. Var kreativa tillsammans</p> <p>I övningen får ni testa på en rolig kreativ övning kring att pressa citron – med syfte att utforska principer som stöttar nytänkande.</p> <p>Tidsåtgång: 1 h</p>	<p>14. Lös utmaningar med kreativitet</p> <p>I övningen kommer ni applicera principerna kring kreativa arbetssätt för att lösa en utmaning ni står inför i er vardag.</p> <p>Tidsåtgång: 1,25 h</p>			
<p>UTVECKLA GRUPPEN</p>	<p>15. Stärk graden av tillit</p> <p>I övningen får ni möjlighet att "checka in" med korta frågor som stöttar och tar tillvara på teamets potential och perspektiv.</p> <p>Tidsåtgång: 15 min</p>	<p>16. Fira era framgångar</p> <p>I övningen får ni möjlighet att synliggöra och fira de små framgångar som gjorts längs vägen.</p> <p>Tidsåtgång: 10 min</p>	<p>17. Gör mer av det som fungerar</p> <p>I övningen får ni dela med er av framgångar som ett sätt att utveckla en tillåtande atmosfär där ni vågar testa och prova.</p> <p>Tidsåtgång: 10 min</p>		

Förvaltning

Hur projektet kan förvaltas framåt

Introduktion – Förvaltning

Syfte

En grundutmaning med allt utvecklingsarbete är att växla över goda resultat till så kallad linjeverksamhet. Ofta brukar en sådan övergång gå under rubriken "förvaltning" – att helt enkelt förvalta ett gott resultat av investerade resurser i utveckling. Det kanske vanligaste misstaget är att arbetet med förvaltning startar alldeles för sent och ibland i fel forum. Det leder ofta till att projektresultat rinner ut i sanden, eller att övergången till linjeverksamhet eller fortsatt utveckling försenas. Därför har vi i ett det här projektet försökt starta utvecklingsarbetet parallellt med planeringsarbetet för en väl fungerande förvaltning.

Process

För riktigt effektiv användning av gemensamma skattemedel tror vi förvaltningen kan delas upp på olika samhällsnivåer. Därför har vi arbetat i flera parallella spår samtidigt. Vi har skapat en lokal styrgrupp i Uppsala för att säkra upp resultaten i Uppsala kommun, och samarbetet med HR i Helsingborg har grundlagts. Vi har genomfört en workshop kring gemensam förvaltning med 12 intresserade kommuner och en workshop med ett antal identifierade nationella aktörer på området.

Funktion

Med grund i arbetet beskrivet under Process samt vår egen erfarenhet och omvärldsbevakning har vi tagit fram ett diskussionsunderlag. Tanken är att ge vår finansiär Vinnova ett underlag för fortsatt diskussion på nationell nivå. Vidare är tanken att underlaget ska kunna användas vid ett eventuellt nästa steg i det här projektet, se bilaga till slutrapporten.

Utveckling framåt

Vi tror mest på en arbetsmodell som bygger på att förankring och förvaltning säkras lokalt först. I nästa steg hoppas vi kunna bygga en samverkan med ett antal kommuner som stegvis ökar sin samverkan via sitt deltagande följeprojektet. Under följeprojektet kan också andra offentliga organisationer som myndigheter och regioner börja samverka. Sedan tror vi att det kan bli tydligt vilka delar som eventuellt passar bra för delad nationell förvaltning av nationella aktörer.

Slutsatser och rekommendationer – Förvaltning

Behoven av digitalt drivet lärande finns i hela den offentliga sektorn. Det finns därför en stor potential till bredare samordning och samverkan.

När det gäller innovationsledning så spelar det ingen roll vilket område i den offentliga sektorn som berörs. Oftast är den kunskap och det hantverk som krävs bransch- och sektorsberoende. Därför vore det särskilt rationellt att dela digital utbildning, digitalt material och digitalt baserat stöd på just det här området.

Även kostnaderna för att producera digitala utbildningar och övningar talar för samverkan. Liksom det faktum att digitalt baserat lärande i princip inte kostar mer vid en hög nyttjandegrad än en lägre. Att producera en e-utbildning av normal omfattning kostar enligt uppgift runt en halv miljon på den öppna marknaden. Då ingår inte det arbete som verksamheten måste lägga ner för att definiera sina behov och testa lärmoment, och inte den kunskap som våra medarbetare måste bidra med vid utbildningsproduktionen. Det finns alltså starka skäl att dela på drifts- och produktionskostnader.

Frågan är då hur delandet i praktiken ska gå till. Ett sätt är att den aktör som först producerar ett visst material delar det gratis till alla andra. Ett problem med den delningskultur som råder är att det finns en otydlighet kring vad som är korrekt i förhållande till lagen om offentlig upphandling. Vi får inte heller en effektiv administration av lärandet bara för att vi kommer åt en utbildning på nätet. Ofta vill vi bjuda in en särskild grupp medarbetare och ledare kan behöva följa upp vilka som har gått en viss utbildning.

För att en enskild aktör på ett rationellt och effektivt sätt ska kunna sprida delningsbara lärkoncept och delningsbart innehåll behövs sannolikt minst fyra komponenter: (1) kapacitet för samordning och produktion, (2) personalansvar, (3) långsiktig finansiering och (4) erkännande (av de som vill ta del av lärandet).

Om vi föreställer oss att en del av all utbildningsproduktion, allt material och all samordning som behövs kan samordnas nationellt, hur skulle det då kunna fungera? Säg att det behövs en arbetsgrupp om 5-15 personer som arbetar heltid. Då skulle den årliga kostnaden bli ungefär 5-15 miljoner kronor. Var skulle en sådan grupp arbeta och vem skulle stå för kostnaden?

Vi har identifierat följande möjliga lösningar eller dellösningar:

- Sveriges Kommuner och Regioner (tar ett ansvar som del av sin medlemservice)
- Vinnova (tar på sig ett utökat samordnings- och förvaltningsansvar)
- RISE (tar på sig ett utökat samordnings- och förvaltningsansvar)
- Något eller några universitet (samordnas och eventuellt finansieras)
- Nationellt kunskapscentrum (ett nytt NKC utses och finansieras av staten)
- SIQ – Institutet för kvalitetsutveckling (skulle kunna användas som modell eller fungera som huvudaktör)
- Etablera samverkan genom avtal (valda offentliga organisationer avtalar fram en samverkan)
- Befintlig förening eller samverkanskonstruktion (ex. Experio Lab eller NATSAM)
- Ny förening (skapas med detta som syfte och medlemmarna delar)
- Nytt bolag (skapas och ägarna delar)