



Att lära om innovation i offentlig sektor: Studier i Action Innovation

Göran Goldkuhl¹ & Jenny Lagsten^{1,2}

¹Institutionen för Ekonomisk och Industriell utveckling, Linköpings universitet

²Handelshögskolan, Örebro Universitet

Sammanfattning: Intresset för innovation i offentlig sektor ökar på flera fronter. Policymakare talar om innovation i ökad utsträckning. Allt fler konkreta innovationsinsatser genomförs i statliga myndigheter, regioner/landsting och kommuner. Med detta ökande intresse följer behov av både kunskapsutveckling och kompetensutveckling. I denna rapport redovisar vi resultat från ett praktikinriktat forskningsprojekt som har arbetat integrerat med både kunskapsutveckling och kompetensutveckling avseende innovation i offentlig sektor. Under ett år (höst 2013 – vår 2014) har Linköpings universitet och Governo AB tillsammans bedrivit projektet "Action Innovation – gemensamt kunskapsbyggande för stärkt innovationskraft i offentliga verksamheter" med finansiellt stöd från VINNOVA (dnr 2013-02747). I detta projekt har 13 organisationer från offentlig sektor deltagit. Dessa organisationer har deltagit i två samlärandeprogram (under hösten respektive under våren) för att öka sina kunskaper om innovation samtidigt som bidrag till generell kunskapsutveckling ges. Dessa samlärandeprogram har genomförts med stöd av metoden Action Innovation som utvecklats av Governo i tidigare VINNOVA-projekt. En huvudpoäng i upplägget är att medlemmar från en organisation går ut och studerar hur innovationsarbete går till i en annan organisation. Varje organisation har deltagit med 3-4 personer som då bildat ett undersökningsteam. Processen Action Innovation utgörs av tre gemensamma seminarier och mellanliggande arbete av intervjuer i besökt organisation och därpå följande analys och rapportskrivning. Kunskapsdelning sker på gemensamma seminarier genom "spegling" och dialog. I första undersökningstillfället studeras exempel på en innovation; i det andra studerades förutsättningar för innovationsarbete.

I forskningsprojektet har ingått att studera användningen av Action Innovation som metod för undersökningar och samlärande. Metoden består av olika kunskapsstöd som bl.a analysmodell, intervjuguide, undersökningsinstruktioner, rapportmall och presentationsmall. Metoden har successivt vidareutvecklats under projektet baserat på empiriska observationer och teoretisk analys. I rapporten beskrivs metoden Action Innovation. Redovisning sker av olika svårigheter och utmaningar som deltagarna haft och som föranlett vidareutveckling av metoden. Artikulering av bakomliggande lärprinciper för Action Innovation görs också. Förslag till fortsatt vidareutveckling av Action Innovation ges. Rapporten avslutas med reflektioner om innovationer i offentlig sektor. Dessa reflektioner har stimulerats av genomförda studier i Action Innovation.

Innehåll

1 Inledning.....	1
1.1 Innovation i offentlig sektor: kunskaps- och kompetensbehov.....	1
1.2 Action Innovation: en introduktion.....	2
1.3 Projektsyften.....	2
1.4 Deltagare och roller.....	3
1.5 Rapportsyfte, målgrupper och struktur.....	4
1.6 Översikt över deltagande organisationer och innovationer.....	4
2 Forskningsansats.....	7
2.1 Praktikforskning.....	7
2.1.1 Vad innebär praktikforskning.....	7
2.1.2 Praktikforskning i projektet.....	8
2.1.3 Datainsamling.....	9
2.2 Välgrundad metodutveckling.....	9
2.2.1 Vad innebär välgrundad metodutveckling.....	9
2.2.2 Välgrundad metodutveckling i projektet.....	11
2.2.3 Utvärderingskriterier.....	12
3 Metoden Action Innovation.....	13
3.1 Processen i Action Innovation.....	13
3.2 Förberedelse.....	14
3.3 Startseminarium.....	16
3.4 Fältarbete 1: Exempel på Innovation.....	21
3.5 Analysseminarium.....	23
3.6 Fältarbete 2: Innovationsarbete.....	25
3.7 Slutseminarium.....	27
3.8 Kunskapsstöd och metodkomponenter i Action Innovation.....	28
4 Metodanalys.....	32
4.1 Översikt metodutveckling.....	32
4.2 Svårigheter, utmaningar och förbättringar.....	33
4.2.1 Den svårfångade innovationen.....	33
4.2.2 Metodprecisering av innovationsbegreppet.....	38
4.2.3 Den svårfångade innovationsprocessen.....	43
4.2.4 Hur indela innovationsprocesser.....	45
4.2.5 Genomförande av undersökningar.....	47

4.2.6 Att tänka om innovationer: användning av analysmodell	48
4.3 Samlärande om innovation.....	53
4.3.1 Perspektiv på kunskap och lärande i Action Innovation.....	54
4.3.2 Artikulering av principer för lärande	56
4.3.3 Empirigrundning och teorigrundning av principer för lärande	58
4.4 Samlad bedömning av metod och metodanvändning	61
4.4.1 Metodens tillämpbarhet.....	61
4.4.2 Metodens stöd till lärande genom undersökningar	62
4.4.3 Metodens stöd till lärande genom spegling och dialog.....	64
4.4.4 Metodens stöd till generell kunskapsutveckling	66
4.4.5 Uppfyllelse av metodmål (interngrundning).....	67
4.4.6 Reflektioner kring rollfördelning och samlärande: Utrymme för nya metodvarianter?	68
4.4.7 Sammanfattning av förslag till metodversion 3	70
5 Några reflektioner kring innovation i offentlig sektor	72
5.1 Innovation – ett speciellt förändringsbegrepp?	72
5.2 Kombinerad innovationskraft	75
5.3 Behövs innovationsbegreppet för offentlig sektors utveckling?	77
6 Slutord	80
Tack	81
Referenser	82

1 Inledning

1.1 Innovation i offentlig sektor: kunskaps- och kompetensbehov

Det talas mycket om innovation i offentlig sektor. Det är många aktörer som uttrycker förväntningar och tankar om ökad innovation i offentlig sektor: Regeringskansliet (Näringsdepartementet, 2010; 2012), Innovationsrådet (SOU 2013:40), SKL (Frankelius & Utbult, 2009; Frankelius; 2014; SKL, 2014), VINNOVA (Blomqvist m fl; 2010; Hovlin m fl, 2011; 2013a; Kreuger m fl; 2013), SCB (i samarbete med motsvarande nordiska organ; Nordic Innovation Centre, 2011), Tillväxtanalys (2011), Konkurrensverket (2014), IVA (2011), Östsam (2010), Innovationsinitiativet (2010), Reforminstitutet (Fölster, 2013), Unionen (2012) samt internationellt t.ex EU (EC, 2013ab), OECD (2005; 2011) och Norges Forskningsråd (2012). Denna lista är förstås inte komplett¹, men visar på att innovation är satt högt på agendan för den offentliga sektorns framtid.

Många aktörer framhäver behov av ökade insatser för innovation i offentlig sektor. Man diskuterar också olika hinder för att åstadkomma innovationer. Man identifierar olika kunskapsbehov relaterat till offentlig innovation samt också kompetensbehov hos beslutsfattare, ledare och medarbetare. T.ex har SKL (2014) i en enkätundersökning identifierat tydliga kompetensbehov hos beslutsfattare och medarbetare inom kommuner och landsting för att arbeta med innovationsutveckling. Kompetensfrågor spelar en stor roll i den nationella innovationsstrategin (Näringsdepartementet, 2012); se även SOU (2013:40). Nählinder (2013) har identifierat att kommunala praktiker har svårt att förstå och relatera innovation som begrepp och företeelse till den egna verksamheten. Hovlin m fl (2013a s 38) har på basis av flera undersökningar i offentliga organisationer konkluderat att det är "uppenbart att begreppet innovation fortfarande är ett relativt omoget begrepp i offentlig sektor". Se även Statskontoret (2011) om myndighetschefers begränsade fokus på innovationsarbete.

Behov av kunskapsutveckling och kompetensutveckling kan gå hand i hand. I denna rapport redovisar vi resultat från ett praktikinriktat forskningsprojekt som har arbetat integrerat med både kunskapsutveckling och kompetensutveckling avseende innovation i offentlig sektor. Under ett år (höst 2013 – vår 2014) har vi bedrivit projektet "Action Innovation – gemensamt kunskapsbyggande för stärkt innovationskraft i offentliga verksamheter" (Goldkuhl m fl, 2013) med finansiellt stöd från VINNOVA. Projektet har varit ett samarbete mellan Linköpings universitet och Governo AB och skett genom deltagande av 13 organisationer från offentlig sektor. En väsentlig poäng i detta projekt är att medverkande praktiker ska lära sig mer om innovation i offentlig sektor samtidigt som de bidrar till ökade kunskaper om hur innovationer utvecklas och vad de innebär.

Detta projekt bygger på två tidigare VINNOVA-studier om innovation i offentlig sektor som genomförts av Governo AB (Hovlin m fl, 2011; 2013a). I den senare av dessa studier påbörjades arbete med metodkonceptet Action Innovation som nu i detta projekt har förts vidare och utprovats och utvecklats.

¹ Vi har här inte heller medtagit någon akademisk litteratur om innovation i offentlig sektor. Vi kommer till sådan litteratur senare i rapporten (kapitel 4 och 5).

1.2 Action Innovation: en introduktion

Studien "Tjänsteinnovationer i offentlig sektor - Behov av forskningsbaserad kunskap och kompetens" (Hovlin m fl, 2011) genomfördes av konsulter på Governo på uppdrag av VINNOVA. Studien genomfördes för att förse VINNOVA med underlag i regeringsuppdrag om ökad kunskap om innovation i offentlig sektor. Denna studie följdes upp av ytterligare en studie: "Från eldsjäl drivna innovationer till innovativa organisationer - Hur utvecklar vi innovationskraften i offentlig verksamhet" (Hovlin m fl, 2013a). Den första studien hade fokus på "vad", medan den andra skiftade fokus mot "hur", dvs hur man kan organisera innovationsarbete i offentlig sektor. I denna studie utvecklades ett särskilt angreppssätt för att genomföra denna kunskapsutveckling på. Det utvecklade tillvägagångssättet kom att benämnas Action Innovation. Detta innefattade genomförande av ett antal fallstudier i organisationer från offentlig sektor. Deltagarna från dessa organisationer involverades till väsentlig del i kunskapsutvecklingen "*i linje med interaktiva forskningsansatser som participativ forskning och aktionsforskning.*" (Hovlin m fl, 2013a s 15). Involveringen av praktiker gick till på så sätt att de utförde en väsentlig del av datainsamling och analysarbete. Poängen i ansatsen var att deltagarna inte utförde undersökningarna i den egna organisationen utan man gick ut till en annan organisation och studerade hur innovationsarbete gick till i den organisationen. Med denna metodik så fick man en möjlighet till fördjupat lärande. Praktiker studerade varandra i en "lärcirkel". Efter datainsamling och analys följde kunskapsdelning på gemensamt seminarium. Genom detta angreppssätt skedde naturligen en integration av eget lärande (kompetensutveckling) och bidrag till kunskapsutveckling. Action Innovation har fått sitt namn genom inspiration från "Action Learning"; ett koncept för organisatoriskt lärande och utveckling (Revens, 1982).

Hovlin m fl (2013a) redovisar resultat och erfarenheter från denna första studie enligt Action Innovation¹. Tillvägagångssättet uppfattades att vara så intressant och generativt att det borde vara av värde att särskilt fokusera på detta i ett eget nytt projekt. Mot denna bakgrund formulerades ett nytt projekt "Action Innovation – gemensamt kunskapsbyggande för stärkt innovationskraft i offentliga verksamheter" (Goldkuhl m fl, 2013) som erhöll finansiellt stöd från VINNOVA. Det är resultat från detta projekt som redovisas i denna slutrapport. I tidigare studie så var Action Innovation ett tillvägagångssätt för kunskapsutveckling. I detta nya projekt har det även varit så, men nu också ett kunskapsobjekt i sig. Action Innovation ses som en metod för undersökning och samlärande om innovation i offentlig sektor och i detta fall med ett projektsyfte att bli utprövad och vidareutvecklad.

1.3 Projektsyften

Det aktuella projektet har ytterst syftat till att stärka innovationsförmågan i offentlig sektor. Detta har gjorts genom att både utveckla generell kunskap och bidra till lokal kunskaps- och kompetensutveckling hos deltagande organisationer och individer. Fyra delmål preciserades i ansökan (Goldkuhl m fl, 2013):

- Ge de deltagande organisationerna och individerna ökad kunskap om sitt eget och andras innovationsarbete för att ytterligare stärka sin egen innovationskraft.
- Skapa nätverk mellan individer och organisationer för fortsatt kunskapsutbyte kring innovations- och förnyelsearbete.

¹ Arbetet bedrevs med forskarstöd från Handelshögskolan i Stockholm. Hovlin m fl (2013a) innehåller redovisning av teoretiska grunder från innovation management för Action Innovation.

- Bidra till fortsatt kunskapsbyggande kring verktyg för att driva innovationsarbete.
- Sprida goda exempel hur organisationer systematiskt kan arbeta med innovationsfrämjande arbete.

Projektet har haft som explicit syfte att tillämpa och vidareutveckla metoden Action Innovation. Redan i ansökan angavs ett antal punkter där metoden skulle vidareutvecklas. Detta har bl.a inneburit att omfattningen av datainsamlingen och antalet seminarier utökats samt tiden för genomförandet väsentligt förlängts. Ambitionsnivån för metodtillämpning höjdes för detta projekt.

1.4 Deltagare och roller

Projektet har drivits av en projektgrupp bestående av två forskare från Linköpings universitet (Göran Goldkuhl och Jenny Lagsten) och två konsulter från Governo (Karin Hovlin och Sabina Rodén). Göran Goldkuhl har varit projektledare och vetenskapligt ansvarig. Projektgruppen har gemensamt arbetat med kunskapsutveckling och att planera och arrangera för deltagarnas fältarbete och lärprocesser samt att leda seminarier med deltagarna. Förutom dessa gemensamma aktiviteter så har en viss arbetsfördelning funnits. Forskarna har särskilt arbetat med metodanalys, datainsamling, dataanalys, teorigrundning och kunskapsförädling. Konsulterna har särskilt arbetat med rekrytering och urval av organisationer och processledning och coachning av deltagarna under deras fältarbeten och löpande under projektet. Det är vi forskare som har författat denna slutrapport och det är därför vi som är ansvariga för innehållet i den. Samtidigt måste påpekas att väsentliga delar av kunskapsutvecklingen har skett genom samverkan i projektgruppen. I rapporten används ordet "vi" och ibland syftar det på oss två forskare som författare och ibland syftar det på hela projektgruppen bestående av fyra personer. Där det är viktigt att betona vilka "vi" är så görs detta i framställningen; annars så tynger vi inte texten med en icke nödvändig precision.

Totalt har 13 organisationer (49 personer) deltagit i projektet Action Innovation. Samtliga är organisationer från offentlig sektor. Det är statliga myndigheter, organisationer från landstings-/regionsektorn och kommuner. Vi har eftersträvat i båda omgångarna (höst respektive vår) att ha en lämplig mix av organisationer från dessa olika sektorer. Under hösten deltog sju organisationer i projektet. Dessa är: Centrala studiestödsnämnden (CSN), Skatteverket, Norrbottens läns landsting, Regionförbundet södra Småland (RFSS), Botkyrka, Piteå och Umeå.

Under våren deltog sex organisationer. Dessa är: Statens tjänstepensionsverk (SPV), Sveriges meteorologiska och hydrologiska institut (SMHI), Karlskoga lasarett/Örebro läns landsting, Huddinge, Kungsbacka, Landskrona.

I avsnitt 1.6 nedan ger vi en något noggrannare beskrivning av deltagande organisationer samt vilka innovationsfall som de har deltagit med. Se vidare avsnitt 3.3 nedan vilka organisationer som studerat vilka. Från varje organisation deltog ett team av 2-4 personer. I de flesta fall deltog 4 personer.

1.5 Rapportsyfte, målgrupper och struktur

Denna rapport handlar om att lära om innovationer i offentlig sektor. Den fokuserar Action Innovation som en undersöknings- och samlärandemetod. Metoden syftar till att öka deltagares egna kunskaper om innovation i offentlig sektor samt därigenom också bidra till generellt ökad kunskap om detta. Rapporten redovisar och analyserar hur metoden Action Innovation har använts av 13 organisationer i det aktuella projektet. Rapporten redovisar hur denna metod successivt har utvecklats och preciserats utifrån tillämpningserfarenheter och teoretiska influenser. Rapporten ger därmed också en beskrivning av själva metoden och då hur den är empiriskt grundad i olika tillämpningserfarenheter och teoretiskt grundad i relevant litteratur. Genom projektets metodtillämpningar och metodanalyser har också kunskapen om innovation i offentlig sektor utvecklats. Ett ytterligare syfte med rapporten är att redovisa hur kunskap om innovation i offentlig sektor har kommit att preciseras genom dessa metodstudier.

Med denna slutrapport från projektet vänder vi oss till flera målgrupper. Vi vänder oss i första hand till vår finansiär och uppdragsgivare VINNOVA. Vi vänder oss också till deltagarna i studien som en slags sammanfattande återkoppling till dem. Rapporten är skriven med ambitionen att vara läsbar och intressant för personer utanför medverkande organisationer. Detta innebär att vi vänder oss till praktiker och forskare intresserade av frågeställningar som:

- Innovation
- Innovation i offentlig sektor
- Samlärande
- Praktiker/forskarsamverkan
- Metodutveckling

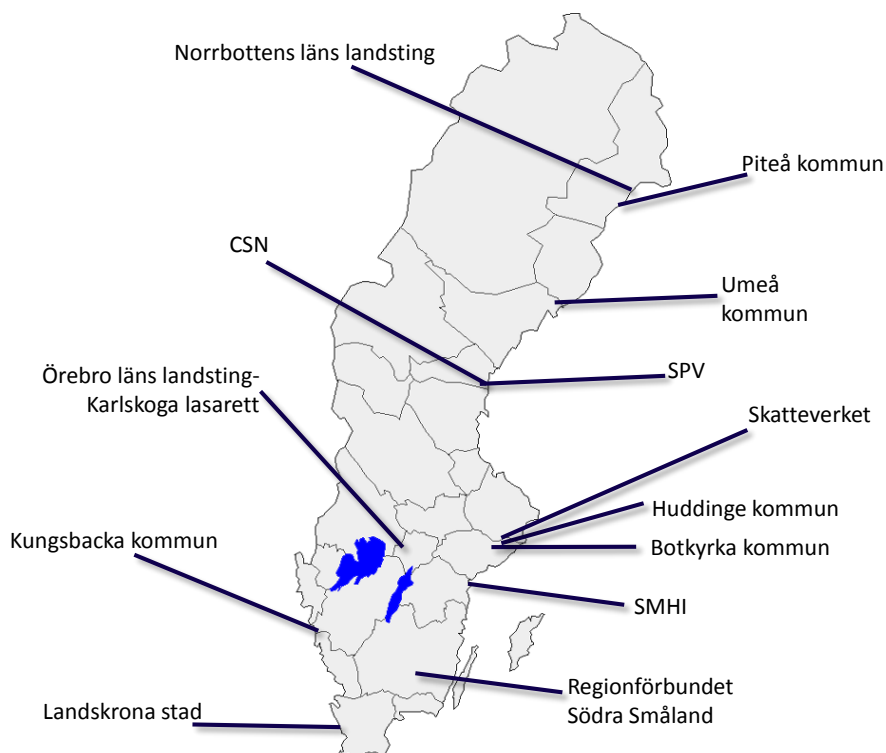
Rapporten har följande uppläggning: I nästa kapitel beskrivs den tillämpade forskningsansatsen, dvs hur forskningsarbetet har bedrivits. Därefter beskriver vi i kapitel 3 metoden Action Innovation. Vi beskriver sedan, i kapitel 4 hur metoden utvecklats under projektet. Vi beskriver där olika svårigheter och utmaningar som deltagarna haft vid tillämpning av den och hur detta har påverkat utveckling av metoden. Detta kapitel sammanfattar också samlärandet i projektet. I kapitel 5 redovisar vi ett antal reflektioner kring innovation i offentlig sektor som vi gjort på basis av genomförda studier i projektet. Rapporten avslutas med slutord i kapitel 6.

Denna rapport utgör den formella slutrapporten från projektet. Förutom denna rapport finns en forskningsartikel skriven (Goldkuhl & Lagsten, 2014). Ytterligare publikationer kommer förhoppningsvis att framställas utifrån detta projekt.

1.6 Översikt över deltagande organisationer och innovationer

De organisationer och personer som deltagit i de två genomförda Action Innovation programmen i projektet har varit en förutsättning för kunskapsutvecklingen om och genom Action Innovation. Vi riktar ett stort tack till alla deltagare som generöst delat med sig av sina erfarenheter och reflektioner om innovation i offentlig sektor. Tack!

Vid urval av organisationer så har vi också eftersträvat en geografisk spridning av dessa. Se figur 1. I tabell 1 och 2 redovisas deltagande organisationer och deras innovationsexempel som har studerats.



Figur 1. Deltagande organisationer i Action Innovation projektet

Tabell 1. Organisationer och deras innovationer i Action Innovation hösten 2013

Organisation	Innovation
Botkyrka kommun, Kultur- och fritidsförvaltningen.	Den kulturella allemansrätten. Botkyrka har infört en kulturell allemansrätt som innebär att alla elever i Botkyrkas grundskolor under sin skoltid får ta del av ett stort och varierat kulturutbud av hög kvalitet. Den kulturella allemansrätten innebär ett väsentligt nytt sätt att paketera det kulturutbud som erbjuds skoleleverna.
Centrala studiestödsnämnden (CSN), statlig myndighet som administrerar de svenska studiestöden.	AMOS – studiemedelsansökningar på webben. CSN har med utgångspunkt att öka kundnyttan utvecklat sin process för hantering av studiemedelsansökningar.
Norrbottnens Läns Landsting, NLL, den nyinrättade utvecklingsavdelningen samt medicinkliniken vid Piteå älvuds sjukhus.	En effektiv vårdkedja. Vid Piteå älvuds sjukhus har man utvecklat vårdkedjan vid Medicin och Rehabiliteringskliniken där alla inblandade yrkeskategorier tillsammans med patient och anhöriga arbetar mot samma vårdmål.
Piteå kommun.	Acusticum – mötesplats och arena för kreativa näringar och näringar för förnyelsebar energi.
Regionförbundet Södra Småland (RFSS) är en gemensam organisation för åtta kommuner och landstinget i Kronobergs län.	Innovationen som RFSS delat med sig av handlar om en metod för att leda och organisera arbetet som ska bidra till att medarbetarna kan generera innovationer.
Skatteverket.	Kulturförändring av hela verksamheten, från fruktad skattefogde till omtyckt servicemyndighet.
Umeå kommun, Umeå fritid som tillhör samordningsområdet Tillväxt och välfärd Samhällsbyggnad.	Aktivitetskort på nätet (ApN) är en digital tjänst där föreningar, som har fritidsaktiviteter som de får bidrag från kommunen för att genomföra, kan göra sin närvarorapportering.

Tabell 2. Organisationer och deras innovationer i Action Innovation våren 2014

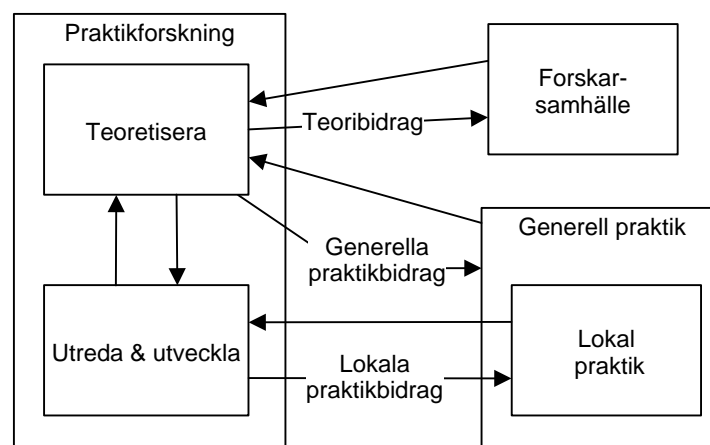
Organisation	Innovation
Bibliotek Huddinge, Huddinge kommun.	Minskning av bibliotekets icke-användning genom analys av statistik och geografiska informationskartor samt gestaltning av bibliotek på nya sätt.
Karlskoga lasarett, utvecklingsenheten samt medicinsk vårdavdelning.	Process och metod för att förebygga trycksår hos patienter och belastningsskador hos personal.
Landskrona Stad, utbildningsförvaltningen.	Ny organisering av skolutvecklingsarbete.
Kungsbacka kommun, utbildningsförvaltningen.	Made by Kungsbacka, arbetsätt för förvaltningsövergripande kompetensutveckling i nära samarbete med omgivande samhälle.
SMHI, Sveriges meteorologiska och hydrologiska institut.	Domteater. Interaktiva visualiseringspresentationer i domteater. Portabel geodom.
SPV, Statens tjänstepensionsverk.	Arbetsätt som innebär en kombination av modeller (ITIL och PM3) för effektiv IT-styrning

2 Forskningsansats

2.1 Praktikforskning

2.1.1 Vad innebär praktikforskning

Forskningsansatsen i projektet har skett enligt principer för praktikforskning (Mathiassen, 2002; Goldkuhl, 2011; 2012ab; Goldkuhl & Lagsten, 2012; Uggerhøj, 2011). Praktikforskning innebär en integration av olika etablerade forskningsansatser som aktionsforskning (se t.ex Davison mfl, 2004), designforskning (se t.ex Hevner mfl, 2004), utvärderingsforskning (se t.ex Van der Knaap, 2004), interaktiv forskning (se t.ex Ellström, 2007) samt sk "engaged scholarship" (Van de Ven, 2007). En modell för praktikforskning finns redovisad i figur 2.



Figur 2. Modell över praktikforskning (baserat på Goldkuhl, 2011)

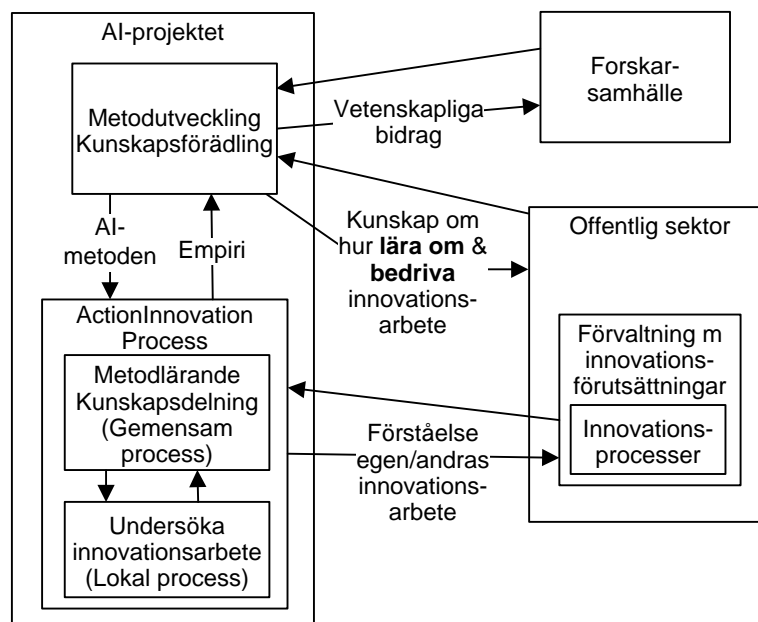
Praktikforskning innebär att kunskapsbidrag medvetet riktas till tre olika typer av målgrupper: lokal praktik, generell praktik och forskarsamhälle. Denna forskningsansats bygger på att kunskapsutveckling sker i direkt anslutning till medverkande organisationer (sk "lokala praktiker"). Praktikforskningen ("utreda & utveckla") bidrar med lokalt relaterad kunskap för lokala praktikkontexter som syftar till att utgöra "lokala praktikbidrag". Med generell praktik avses andra organisationer som är tillräckligt likartade som de medverkande organisationerna för att kunna nyttiggöra resultat från praktikforskningen. Begreppet generell praktik är viktigt eftersom det ibland i aktionsforskning begränsas till lokal utveckling och vetenskaplig resultatredovisning (Goldkuhl, 2012a) utan särskilt fokus på generell praktikrelevans. Den kunskap som riktas mot generell praktik karaktäriseras som "generella praktikbidrag" och kan bestå av praktiskt inriktade teorier, metoder, modeller och annan abstrakt kunskap av användbart värde. Den kunskap som riktas till forskarsamhället kallas "teoribidrag". Innehållsligt kan det vara samma som generella praktikbidrag, men där kanskapen "förpackats" i olika form anpassad till respektive målgrupp.

Kunskapsutveckling i praktikforskning sker genom en kontinuerlig växelverkan mellan 1) lokal kunskapsutveckling ("utreda & utveckla") och 2) teoretisk reflektion och abstraktion ("teoretisera"); se figur 2. Teoretisering ses som en stödprocess till den lokala utvecklingen. Kunskap av abstrakt karaktär tillförs den lokala kunskapsutvecklingen. Teoretisering innebär

också att empiriska data (från lokal utveckling) tas om hand genom analys, abstraktion och generalisering.

2.1.2 Praktikforskning i projektet

I figur 3 finns en visualisering hur praktikforskningsansatsen har tillämpats i projektet Action Innovation (AI). Figur 3 är därmed en tillämpning av den generella modellen över praktikforskning från figur 2. Av figur 3 framgår att AI-projektet har bestått av 3 samverkande delar. Det arbete som direkt syftade till att tillämpa Action Innovation för lärande om offentligt innovationsarbete har bestått av två nära samverkande delar: 1) En "gemensam process" med seminarier där forskare (LiU), konsulter (Governo) och deltagare (från offentliga organisationer) har interagerat. Här skedde initialt lärande av metoden Action Innovation samt redovisning och delning av erfarenheter från genomförda empiriska studier. 2) En "lokal process" där deltagare från en organisation har studerat en annan organisation, såväl organisatoriska förutsättningar som exempel på en genomförd innovation. I dessa lokala empiriska processer var det alltså deltagarna som genomförde det undersökande och analyserande arbetet. Stöd och coaching har erhållits från konsulterna. En tredje aktivitet har ingått i projektet, "metodutveckling och kunskapsförädling" som har genomförts av forskare och konsulter; motsvarar "teoretisera" i figur 2. Detta inbegrep dels förberedelse inför de empiriska delarna, dels teoretiska reflektioner under arbetet och dels avslutande analys och slutsatsdragning.



Figur 3. Praktikforskningsansatsen tillämpad i projektet Action Innovation

Metoden Action Innovation har successivt förädlats under projektet. Förädlingen inleddes innan den lokala kunskapsutvecklingen hade påbörjats. Under den lokala kunskapsprocessen har erfarenheter successivt bearbetats och nya teoretiska och metodmässiga insikter har tillförts den lokala processen. Avslutningsvis har det skett en erfarenhetsbearbetning av det utförda arbetet och en kunskapsförädling som bildar bas för kunskapspridning till generell praktik och forskarsamhälle.

Projektet har syftat till att leverera kunskap till tre definierade målgrupper enligt praktikforskningsmodellen¹ (forskarsamhälle, offentlig sektor som "generell praktik", deltagande organisationer som "lokal praktik"). Projektet har avsett att bidra till ökad kunskap om offentligt innovationsarbete direkt för de medverkande organisationerna. Projektet bidrar också med generell kunskap om hur man kan studera offentliga innovationer (dvs vidareutvecklad metod för Action Innovation) samt också direkta kunskaper om hur bedriva innovationsarbete. Dessa kunskaper syftar som sagt till stärkt innovationskraft i offentlig sektor. Till slut ska projektet också bidra med vetenskapligt publicerad kunskap. Dessa olika aktiviteter och resultat beskrivs utförligare i följande avsnitt.

2.1.3 Datainsamling

Som en integrerad del i de lokala processerna har datainsamling skett. Data har genererats på flera olika sätt:

- Observationer från genomförda seminarier vad gäller presentationer, diskussioner och inlägg (fångat genom fältanteckningar, ljudinspelningar, diskussionsanteckningar från eftermöten mellan forskare och konsulter)
- Inlämnade rapporter från undersökningsteam
- Redovisade presentationsbilder på seminarier från undersökningsteam
- Enkät svar från deltagare efter analysseminarium och slutseminarium
- Anteckningar från coachning av teamen under fältarbete
- Allt eget presentationsmaterial från projektledningen (presentationsmaterial, skriftligt utdelat/utsänt material)

Den sista punkten (egenproducerat material för deltagarna), som alltså till väsentlig del utgörs av metoden, är också en viktig del av det empiriska materialet. Detta behövs för att studera och relatera olika kunskapsstöd till det utförda arbetet av deltagarna.

2.2 Välgrundad metodutveckling

2.2.1 Vad innebär välgrundad metodutveckling

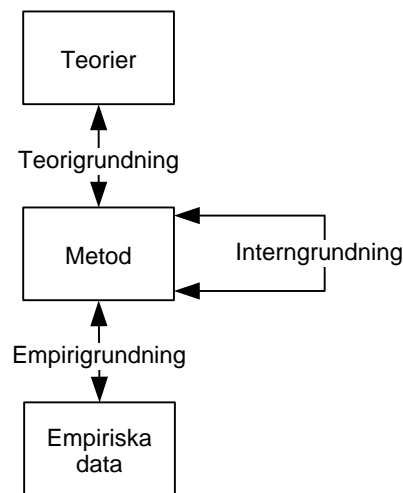
Projektets kunskapsutveckling har haft fokus på Action Innovation som en metod för undersökning och lärande. Ett viktigt syfte har varit att bidra till metodens utveckling. Det har skett genom att låta praktiker från offentlig sektor delta i AI-projektet och då tillämpa AI-metoden. Forskningsmässigt har arbetet bestått av utveckling, tillämpning, prövning och utvärdering av metoden. Vi har här följt konceptet *välgrundad metodutveckling* (Goldkuhl, 1993) som har använts vid ett stort antal vetenskapliga metodutvecklingsstudier; se Goldkuhl & Cronholm (2010) för översikt. Välgrundad metodutveckling bygger på att *tre kunskapskällor* används som grund för att utveckla och styrka metoden. Dessa tre källor är:

- Tillämpning av metoden (empiriska data)
- Olika relevanta teorier
- Metoden i sig

¹ Se även avsnitt 1.5 ovan om projektets/rapportens målgrupper.

Dessa tre kunskapskällor ger upphov till tre olika grundningsprocesser (figur 4):

- Empirigrundning
- Teorigrundning
- Interngrundning



Figur 4. Välgrundad metodutveckling (baserat på Goldkuhl, 2004)

När vi använder begreppet grundning¹ så avses den dubbla funktionen att en viss kunskapskälla används som underlag för att både *utveckla* metoden och *styrka* (validera) den. Detta innebär att empiriska observationer från metodtillämpning utgör underlag och inspiration för fortsatt metodutveckling. Empiriska observationer används också för att styrka vilka delar av metod som fungerar bra respektive mindre bra. Teorier används också som inspirationsbas för att vidareutveckla metoden. Man använder också teorier för att styrka egenskaper, dvs säkra att metoden i olika avseenden är i harmoni med etablerade teoribildningar. Interngrundning innebär att man skapar en metod som utgör en sammanhängande och kongruent helhet. Det bör inte finnas några motstridiga egenskaper i metoden.

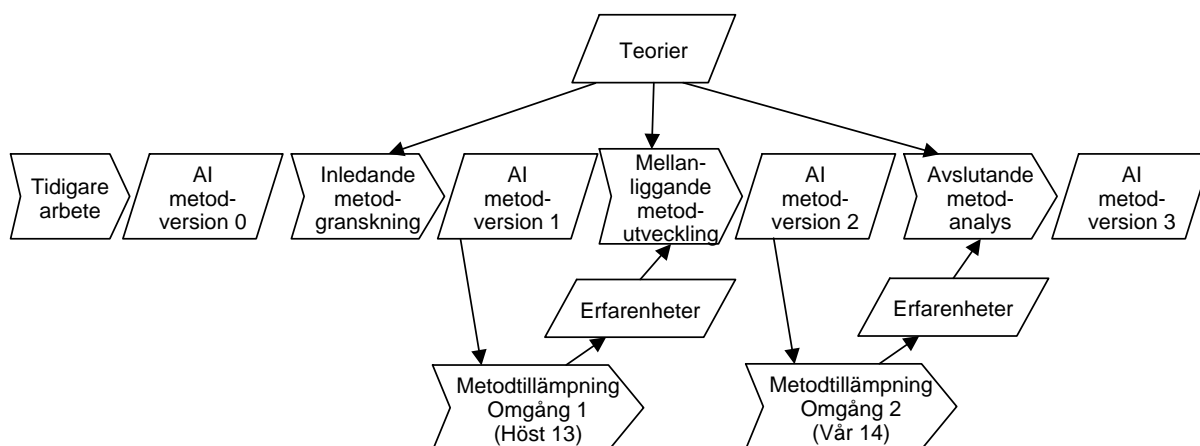
Välgrundad metodutveckling innebär att man växelvis genomför empirigrundning, teorigrundning och interngrundning. En annan viktig poäng är att man återkommande utsätter metoden för empirisk prövning. Man utvecklar en metod successivt genom att genomföra ett antal steg med metodtillämpning/metodprövning, med mellanliggande metodutveckling där man tar hänsyn till gjorda erfarenheter från metodtillämpning.

Forskningen i projektet följer också senare utveckling i vad som kallas för designforskning (t.ex Hevner m fl, 2004). Denna typ av forskningsansats är inriktad på att inte bara studera "det som redan finns", utan avser att bidra med ny användbar kunskap, t.ex metoder och modeller. I sådan forskning ingår att aktivt bygga något nytt och sedan pröva och värdera detta på olika sätt. Välgrundad metodutveckling kan ses som en specifik form av designforskning; se Goldkuhl & Lind (2010) för en harmonisering av koncept från välgrundad metodutveckling till designforskning.

¹ Begreppet "grundad" har sitt ursprung i begreppet "grounded theory" (Glaser & Strauss, 1967) där det används just för ansatsen att använda data för att dels bygga teori och dels validera teori.

2.2.2 Välgrundad metodutveckling i projektet

Metoden Action Innovation har varit centralt kunskapsobjekt i detta projekt. Kunskapsutveckling har till huvudsaklig del rört sig kring metoden och hur den kan prövas och vidareutvecklas. När projektet startades fanns en version av metoden som en utgångspunkt. Den fanns beskriven i Hovlin m fl (2013a). Denna version kan här kallas för version 0. I inledningen av projektet skedde en granskning av metoden som ledde till vissa modifieringar. Vi hade redan i projektansökan (Goldkuhl m fl, 2013) till VINNOVA gjort vissa övergripande modifieringar i metodupplägget; bl.a utökat antalet seminarier från två till tre. Resultatet av denna inledande granskning och modifiering ledde fram till vad som kan kallas metodversion 1. Det var denna metodversion som användes i tillämpningsomgång 1 av projektet där sju organisationer från offentlig sektor deltog (hösten 2013). På basis av erfarenheter från denna tillämpningsomgång skedde senare ett antal förändringar och tillägg till metoden inför tillämpningsomgång 2. I denna omgång deltog sex organisationer (våren 2014). Den metodversion som tillämpades här kan kallas version 2. På basis av erfarenheter från denna tillämpningsomgång kan ytterligare förändringar göras, som innebär metodversion 3. För en översikt över metodutveckling och metodprövning se figur 5.



Figur 5. Metodutveckling/metodprövning i projektet

Granskningen av metoden som sådan samt olika tillämpningserfarenheter (bl.a olika svårigheter att använda metoden och åstadkomma önskade resultat) har lett till riktade litteraturstudier. Dessa studier täcker bl.a innovation management, kreativitet och organisatoriskt lärande. Olika begrepp från litteraturen har ställts mot begrepp som har ingått i metoden och där detta möte mellan olika begrepp i vissa fall har lett till begreppsliga förändringar eller tillägg i metoden. Vi redovisar flera sådana konceptuella möten i kapitel 4 nedan där vi går igenom viktiga utvecklingar av metoden.

Projektet har inneburit att Action Innovation som kunskapsobjekt har blivit tydligare som en metod för undersökning och lärande om innovation i offentlig sektor. Detta "metodgörande" har inneburit att kunskapsinnehållet i Action Innovation har gjorts tydligare vad gäller dess vägledande karaktär. Metodens olika beståndsdelar har klarlagts och gjorts tydligare för dess användare. Detta har också inneburit en strävan att (vidare)utveckla olika metodkomponenter och dess användbarhet för specifika ändamål. En viktig del av metodutvecklingen har varit målanalys, dvs att tydliggöra vad användning av metoden avser att leda till.

2.2.3 Utvärderingskriterier

Metodutvecklingen har vägletts av ett antal formulerade utvärderingskriterier. Dessa har formulerats delvis på basis av specifika projekt mål från projektansökan (Goldkuhl m fl, 2013) och delvis utifrån generella metodmål (t.ex Goldkuhl, 1993; Avison & Fitzgerald, 1995; Fitzgerald m fl, 2002). Följande utvärderingskriterier/mål för metodutvecklingen har formulerats med fokus på metodens användning och effekter. Metoden Action Innovation ska:

1. Vara tillämpbar (möjlighet att följa/tillämpa metदानvisningar)
2. Befrämja innovationslärande genom undersökning och abstraktion
3. Befrämja innovationslärande genom spegling
4. Befrämja innovationslärande genom dialog
5. Vara kunskapsgenerativ för skapande av illustrativa och förebildliga innovationsexempel (goda innovationsberättelser)
6. Vara kunskapsgenerativ för skapande av underlag för kunskapsutveckling avseende innovation i offentlig sektor
7. Vara kunskapsgenerativ för fortsatt organisationsanknuten kunskaps-/handlingsutveckling om och för innovationsarbete

Det första kriteriet fokuserar Action Innovation som en metod möjlig att tillämpa (följa). Punkterna 2-4 fokuserar olika aspekter i AI-processen vad gäller dess förmåga att bidra till deltagares lärande om innovation i offentlig sektor. Dessa aspekter förklaras utförligare i kapitel 4 nedan. Punkterna 5-7 fokuserar metodens förmåga att skapa resultat som kan användas för olika syften. Speciellt 7 och delvis 6 ligger bortom möjligheten att bedöma inom projektets tidsram. Samtliga dessa sju kriterier är orienterade mot empirigrundning.

Förutom dessa kriterier kan ett generellt kriterium för teorigrundning formuleras. Metoden ska:

8. Harmoniera med etablerad teori (bl.a innovationsteori och lärandeteori)

Dessutom kan flera generella metodmål formuleras ur perspektivet interngrundning. Metoden ska:

9. Vara målgrundad, dvs metoden ska bygga på tydliga mål samt olika metodkomponenter ska vara tydligt relaterade till dessa mål
10. Ha hög täckningsgrad, dvs metoden ska ha tillräcklig omfattning i förhållande till dess ändamål
11. Vara metodexplicit, dvs kunskapsinnehållet ska vara strukturerat som vägledande kunskap
12. Vara välstrukturerad i olika beståndsdelar (metodkomponenter)
13. Vara kongruent, dvs olika delar i metoden vara harmoniska och bygga på ett gemensamt sammanhängande perspektiv
14. Ha konceptuell klarhet och skärpa, dvs det ska finnas tydliga och förståeliga begrepp i metoden

3 Metoden Action Innovation

I detta kapitel beskrivs metoden Action Innovation. För att illustrera genomförandet av ett Action Innovation program använder vi exempel från Action Innovation projektets andra programomgång som genomfördes under våren 2014. Vi beskriver således Action Innovation metodversion 2 här.

Action Innovation innebär en metod för undersökning och lärande om innovation i offentlig sektor. Målet med Action Innovation är att stärka innovationsförmågan i offentliga verksamheter. Action Innovation ger stöd för att nå detta mål på två sätt: dels genom att ge stöd för kompetensutveckling för de individer och organisationer som deltar i ett Action Innovation program, och dels genom att utveckla kunskap om offentlig innovation som är av mer generell karaktär.

Ett Action Innovation program utgår från deltagarnas erfarenheter av innovationer och innovationsarbete. En viktig del av deltagarnas erfarenheter och kunskaper om innovationsarbete är det arbete som bedrivits i den egna organisationen. De organisationer som deltar tar med sig ett exempel på en innovation från den egna verksamheten in i programmet och låter andra organisationer studera denna. Deltagande organisationer studerar varandras innovationer och innovationsarbete. Organisationen som deltar formar ett undersökningsteam (om 3-4 personer) som tillsammans undersöker, jämför, drar slutsatser och formulerar nya frågor om offentlig innovation utifrån faktiska exempel och sina egna erfarenheter. Eftersom alla deltagande organisationer för med sig ett exempel på en innovation in i programmet så skapas en bas av exempel på innovationer och innovationsarbete. Utifrån denna bas kan sedan mer generella kunskaper utvecklas, utifrån jämförelse och syntes, om t.ex. likheter i processer, hämmande och gynnande faktorer eller innovationers karaktäristika. Handledare¹ för Action Innovation ger stöd för processen och för att identifiera och utveckla kunskaper på en mer generell nivå. Annan generell kunskap, exempelvis från teori, hämtas också in för att ge stöd i kunskapsutvecklingsprocesserna.

Metoden ger således stöd för att stärka innovationsförmågan i offentlig sektor på två sätt. Metoden syftar dels till att ge stöd för kompetensutveckling om offentlig innovation för beslutsfattare, ledare och medarbetare i offentliga verksamheter. Metoden syftar också till att ge stöd för kunskapsutveckling på en mer generell nivå om t.ex. innovationsprocesser och innovationers karaktär i verksamhetssammanhanget.

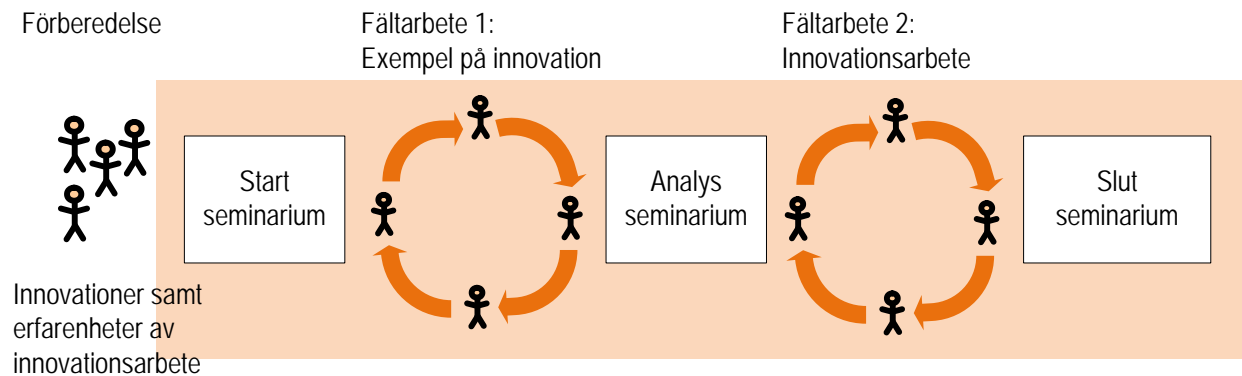
Action Innovation förväntas således ge resultat i form av kunskapsuppbyggnad både på individuell och generell nivå. I arbetet krävs aktivt deltagande och samspel mellan praktik och teori. Kunskapsutvecklingen sker i direkt anslutning till medverkande verksamheter. De deltagande teamen är aktivt involverade i insamlingen av data om faktiska förhållanden samt i analys av kunskapsresultat.

3.1 Processen i Action Innovation

Processen i Action Innovation innebär tre seminarier där alla deltagare möts, däremellan genomför teamen fältarbete hos varandra, se figur 6. Fältarbetet innebär att ett team åker till

¹ I detta projekt så var konsulterna från Governo och forskarna från LiU handledare. Konsulterna hade en närmare och kontinuerlig kontakt med teamen genom att svara för coaching och processledning.

en annan verksamhet och genomför en fallstudie där genom att göra ca 4 intervjuer om deras innovationsarbete. Teamen genomför två fältarbeten med olika undersökningsfokus. I den första undersökningen fokuserar teamen den konkreta innovationen som organisationen deltar med. I det andra fältarbetet undersöker teamen hur organisationen bedriver sitt innovationsarbete. Båda fältarbetena genomförs i samma organisation.



Figur 6. Processen i Action Innovation

Processen innebär att deltagande organisationer studerar varandra, fältarbetet för en organisation genomförs hos en annan organisation, den organisation som studeras genomför sitt fältarbete hos en tredje organisation osv. På så vis bildar teamen en "lärcirkel" som varar under hela programmet. Antalet organisationer som deltar i ett Action Innovation program kan variera. Under tiden som vi utprövat metoden har 6 respektive 7 organisationer deltagit i två olika Action Innovation program.

Action Innovation processen har 6 huvudsakliga aktiviteter: förberedelse, startseminarium, fältarbete 1, analysseminarium, fältarbete 2 och slutseminarium.

3.2 Förberedelse

Föreberedelserna av genomförandet är av stor vikt för programmets resultat. Eftersom kunskapsutvecklingen i programmet är processdriven och till största del utgår från deltagarnas egna verksamheter och erfarenheter så bör organisationer, innovationer och deltagare väljas och förberedas med omsorg.

Urval av deltagande organisationer görs utifrån en sammanvägning av flera kriterier:

- Innovationens karaktär och kvalitet, att innovationen är implementerad och har genererat ett värde för någon mottagare
- Organisationens engagemang för kunskapsområdet och viljan att prioritera det arbete som deltagande innebär
- Att det blir en blandning av deltagande verksamheter fördelat mellan kommun, landsting och myndighet

Den deltagande organisationen formar ett Action Innovation team. Deltagare i ett program är också de personer som ska intervjuas, de kan sammanfalla med någon i teamet men behöver inte göra det.

Team action innovation (de som studerar)

Ett team består av 3-4 personer som representerar olika delar av, och perspektiv på den deltagande verksamheten. Individerna i teamen är dialogpartners för undersökning, reflektion och lärande. Teamen har en teamledare som är kontaktperson gentemot handledarna och andra undersökningsteam. Deltagarna bör komma från flera enheter i organisationen. I teamet bör det finnas någon som är mer centralt placerad och har en god överblick över hela organisationens utvecklings- och innovationsarbete. Det bör också finnas någon från verksamheten med erfarenhet från den aktuella innovationen i organisationen. Det är bra om både chefer och medarbetare är representerade i teamet. I teamet får det gärna finnas både något av "eldsjälar" vad gäller utveckling, förändring och innovation och "reflekterande praktiker" med intresse för både konceptutveckling, att skriva och tänka och att få det att hända.

Intervjupersoner (de som studeras)

Intervjuer genomförs vid två fältarbeten: vid det första är fokus på den innovation som verksamheten deltar med, vid det andra är fokus på innovationsarbetet i stort. Exempel på funktioner som bör intervjuas vid det första eller det andra tillfället:

- Övergripande organisationsledning (chef eller strateg)
- Ev. någon ytterligare nyckelperson
- Enhetschef/ledare i den del av organisationen där ett konkret exempel på en innovation finns
- Medarbetare som arbetat med innovationen/innovationerna

Innan Action Innovation startar så bör teamet vara format och säkerställt att de har tid för det förestående arbetet. Organisationen bör också ha en god uppfattning om vilka som ska komma att intervjuas.

Organisationen (teamledaren) gör en kort beskrivning av den egna organisationen och en initial beskrivning av den innovation som de deltar med. Beskrivningarna sammanställs för alla organisationer och ingår i det material som alla deltagare får vid startseminariet.

Följande frågor har vi använt som stöd för teamledarna när de ska välja och beskriva vilken innovation som de vill delta med och dela med sig av:

- Vad handlar innovationen om? Är det (i huvudsak) en ny eller väsentligt förbättrad
 - a. Produkt (vara eller tjänst)?
 - b. Metod och process för att producera varor och tjänster?
 - c. Metod för att organisera eller leda arbetet?
- I vad ligger det "väsentligt nya"? Vad skiljer detta i förhållande till hur ni gjorde tidigare?
- Vilket värde eller nytta har innovationen genererat?
- Vem använder innovationen? För vem har värdet/nyttan genererats?

Metoden är processbaserad och deltagarna är beroende av andra deltagares erfarenheter och engagemang för sin personliga kompetensutveckling. Även den generella kunskapen som kan utvecklas påverkas eftersom utvecklingen är beroende av noggrannheten och ambitionen i de enskilda undersökningarna samt av engagerade presentationer och dialoger under seminarierna. Eftersom deltagares engagemang och ambition inverkar på den gemensamma kunskapsutvecklingen så bör ett deltagarkontrakt skrivas med deltagande team (i projektet

hade VINNOVA:s projektpartsgodkännande denna funktion). I ett deltagarkontrakt förbinder sig teamets kontaktperson att genomföra programmet i enlighet med dess villkor och beskrivningar.

Metodkomponenter i förberedelsefasen:

- Inbjudan
- Kriterier för urval av deltagande organisationer
- Metodbeskrivning för Action Innovation
- Kriterier för urval av teammedlemmar och intervjupersoner
- Instruktioner för initial innovationsbeskrivning
- Mall för organisationsbeskrivning
- Mall för deltagarkontrakt

Kunskapsstöd som produceras i förberedelsefasen:

- Deltagarförteckning
- Organisationsbeskrivning för respektive organisation
- Initial innovationsbeskrivning som formuleras av respektive organisation
- Underskrivna deltagarkontrakt

3.3 Startseminarium

På startseminariet samlas alla deltagare för första gången. Startseminariet har flera syften. Ett viktigt syfte är att ge förståelse för sammanhanget och centrala begrepp om området innovation i offentlig sektor. Deltagarna behöver också få förståelse för arbetsformer och de kunskapsstöd som de ska använda under arbetet. Ett mål för seminariet är att deltagarna efter seminariet ska känna sig väl införstådda med vad som förväntas av dem. De behöver få en tidplan för hela programmet och skapa en översikt över hela processen (se figur 11) och börja göra en egen tidplan för arbetet. Det är också viktigt att deltagarna möter varandra, träffas och startar dialogen om innovation i offentlig sektor och att de känner inspiration och intresse för det kommande arbetet. För de kommande gemensamma undersökningarna är det också viktigt att etablera ett öppet och prestigelöst undersökningsklimat i gruppen. Under seminariet bestäms också "lärcirkeln", dvs vem som ska studera vem under processen.

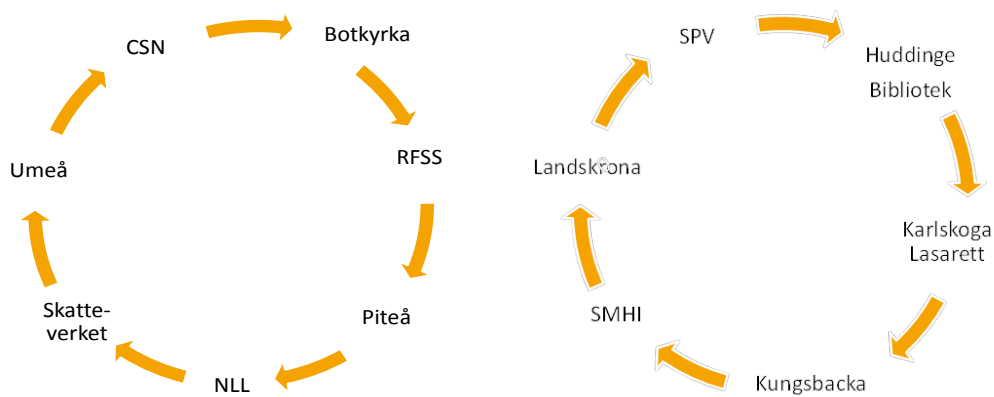
Deltagare och handledare behöver ha tillräckligt med tid för presentation, dialog och att skapa klarhet i det kommande arbetet. Vi har funnit det lämpligt att starta seminarier kl. 10.00, ha en arbetslunch 12.30 och att avsluta seminariet 15.30, se agendan i figur 7..

10:00	Inledning och presentationer
	Innovation i offentlig sektor – vad är det och varför är det viktigt?
	Presentation av action innovation – vad ska ni göra och hur?
Ca 12:30	Lunch och val av organisation att studera
	Verktyg och stöd i arbetet
	Om projektets forskningsansats
	Förväntningar
15:00	Avslut och nästa steg

Figur 7. Agenda startseminarium våren 2014

Efter presentation av deltagarna och handledarna gör handledarna en genomgång av kunskapsområdet innovation i offentlig sektor och centrala begrepp inom området. Det är viktigt att etablera och definiera gemensamma termer och begrepp i gruppen för att kunna föra en gemensam och klargörande dialog under programmets gång. Presentationerna bryts av med bikupediskussioner i mindre grupper och gemensamma diskussioner i hela gruppen. Frågor som är relevanta att diskutera inledningsvis är t.ex. "Varför är innovation i offentlig sektor viktigt?", "Vad är innovation?", "Varför behöver ni innovera?"

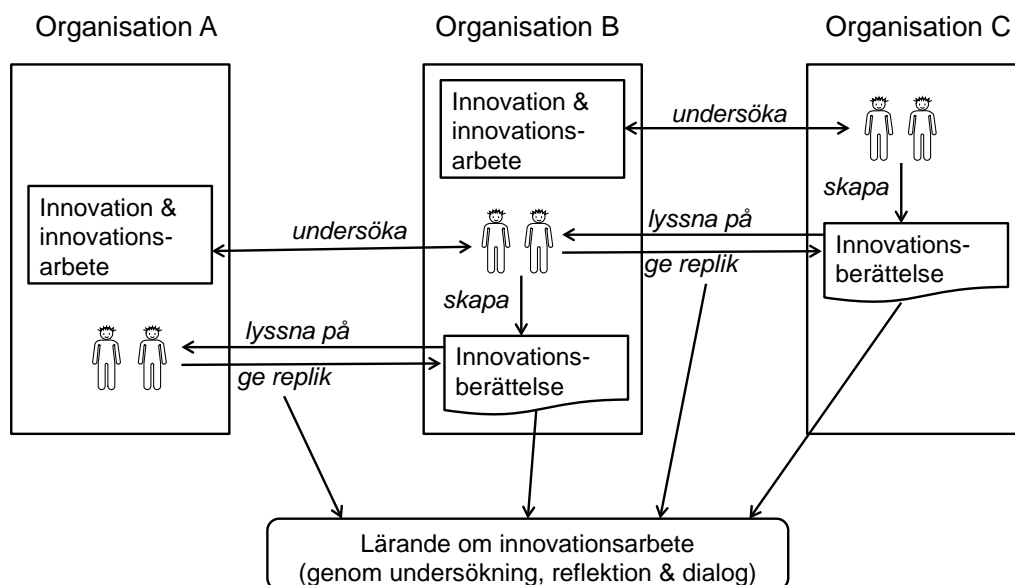
Under den gemensamma lunchen får teamen lämna in önskemål till handledarna om vilka av de andra deltagande verksamheterna som de helst önskar att studera. Önskemålen beaktas om möjligt men handledarna avgör hur lärcirkeln ska se ut. Att sätta samman denna cirkel är en delikat uppgift där en vägledande princip har varit att det är stimulerande om olikheter möts både vad gäller verksamheters innehåll, uppdrag och storlek. För att exemplifiera detta visar vi lärcirkeln i de program som vi genomförde under 2013 och 2014 i figur 8 (för en översikt över alla deltagare och deras innovationer se avsnitt 1.6)



Figur 8. Lärcirkel i Action Innovation, hösten 2013 respektive våren 2014

Eftermiddagen fokuserar på det kommande praktiska arbetet och att etablera en gemensam förståelse för lärandet i Action Innovation. Action Innovation bygger på en särskild modell för lärande (figur 9), denna presenteras och diskuteras och detsamma gäller den analysmodell som teamen använder i undersökningarna (figur 10).

En nyckel till lärande i Action Innovation är att spegla och jämföra eget innovationsarbete mot andras innovationsarbete. Genom att ställa frågor och jämföra med andra utvecklas kunskap om innovationers karaktär, processer och förutsättningar både på individuell nivå, på gruppnivå inom teamet och på en mer generell nivå. I figur 9 beskrivs kärnan i lärandet i ett Action Innovation program, figuren illustrerar för enkelhetens skull endast tre deltagande organisationer. Tillvägagångssättet för lärande är densamma då flera organisationer deltar och studerar varandra i en "lärcirkel".



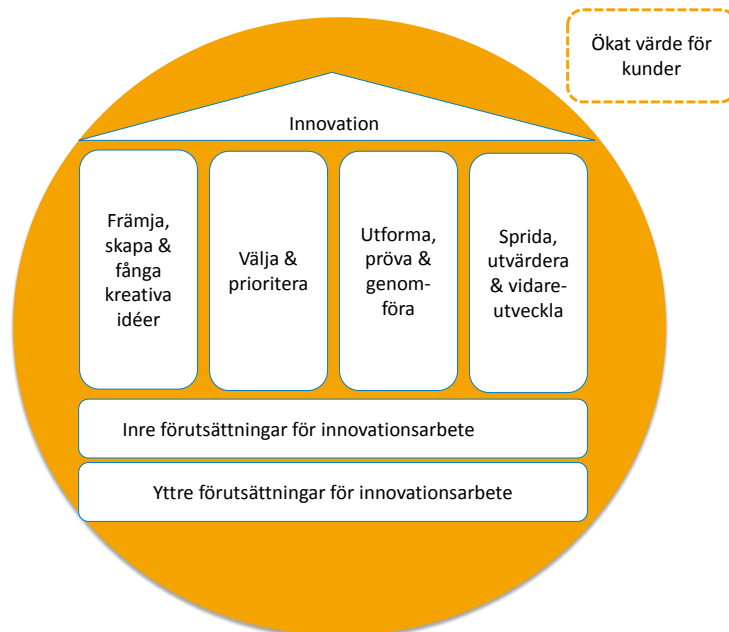
Figur 9. Lärande I Action Innovation

Figuren illustrerar processen för lärande för teamen i undersökningen (fältarbetet) samt under det gemensamma seminariet där teamen redovisar resultaten av fältarbetena för varandra. Figuren visar att organisation C gör en fallstudie genom att besöka och undersöka innovationen och innovationsarbetet i organisation B, organisation B:s team gör samma undersökning hos organisation A som i sin tur besöker C (vilket ej visas i figuren). Teamen analyserar och sammanfattar fältarbetets fallstudier i en innovationsberättelse om verksamheten som de undersökt.

Alla team möts sedan i ett seminarium där de rapporterar resultaten av sina undersökningar för varandra i form av innovationsberättelser om den studerade verksamheten. Teamet i den verksamhet som studerats får i det gemensamma seminariet lyssna på innovationsberättelsen om dem själva och sedan ge replik till den studerande organisationen. Repliker kan handla om det de känner igen, sådant som de inte känner igen som kanske är nytt eller andra aspekter som de finner intressanta. Under seminariets gång får teamet lyssna på innovationsberättelsen om dem själva och ge replik på denna, presentera en innovationsberättelse om en annan organisation och ta emot replik från denna. Vidare får teamet lyssna till ett antal ytterligare andra innovationsberättelser och repliker (antalet beroende på hur många organisationer som deltar i programmet). Teamen förväntas också delta i reflekterande dialog om de andra berättelserna och kan ställa frågor till de andra teamens medlemmar.

Deltagarna i seminariet vidareutvecklar sin kunskap genom reflektion och dialog med andra om de aspekter och frågeställningar som väckts i de föregående undersökningarna och i reflektioner över deras eget innovationsarbete. Dialogen modereras av handledargruppen som också adderar sina reflektioner från analysen av teamens sammanlagda rapportering till dialogen. Handledarna tar också in annan generell kunskap, såsom teori, i sammanhanget för att ytterligare kasta ljus över frågor och aspekter som poängterats i undersökningarna.

En central metodkomponent är analysmodellen som beskriver hur innovation och innovationsarbete uppfattas i Action Innovation, se figur 10.



Figur 10. Analysmodell i Action Innovation våren 2014 (metodversion 2)

Analysmodellen beskriver ett antal aspekter eller teman i studiet av innovationer inom ramen för Action Innovation. I intervjuguiderna finns frågor som är kopplade till respektive tema. Intervjuguide 1 (för fältarbete 1) har frågor som ger stöd för att närmare studera ett exempel på en innovation. Intervjuguide 2 (för fältarbete 2) innehåller frågor som ger stöd för att studera de övriga aspekterna i modellen.

Innovation

Detta tema handlar om konkreta innovationer och deras tillkomst. Innovation definieras generellt som något väsentligt nytt och som har skapat ett värde eller en nytta för någon (kund, klient, medborgare, brukare mfl). Man kan skilja mellan produkt- (vara eller tjänst), process- och organisatoriska innovationer. En innovation innebär ett nytt sätt att tänka om någonting som tillför värde och nytta och som manifesterar sig i något väsentligt nytt.

Främja, skapa & fånga kreativa idéer

Uppkomsten av idéer stimuleras både av influenser utifrån och av kunskaper om den egna organisationen. Kreativa idéer uppstår på olika ställen i verksamheten, men hur främjar och tillvaratar verksamheten sina idéer? Hur åstadkoms ett klimat där kreativa idéer skapas och frodas? Hur fångas och tas de idéer som uppstår tillvara?

Välja & prioritera

En del idéer som genererats i verksamheten får fäste och blir prioriterade. Någonstans under vägen väljs idéer ut, och beslut tas om att prioritera och lägga resurser på utformning och prövning av idén. Verksamheter kan ha mer eller mindre tydliga strukturer för att välja, prioritera och besluta om vilka nya förändringar som verksamheten ska satsa på att arbeta vidare med.

Utforma, pröva & genomföra

Att genomföra en innovation handlar om att utforma och pröva den nya idén i praktiken. Genomförandet resulterar i att någonting nytt implementerats och att detta nya når mottagare som uppfattar ett värde. Genomförandet påverkas bl.a. av de förutsättningar som verksamheten har för att bedriva utveckling.

Sprida, utvärdera & vidareutveckla

Innovationer kan ge ringar på vattnet och spridas till andra delar av verksamheten eller till andra organisationer. Att utvärdera en genomförd förändring kan ge viktiga kunskaper som kan spridas vidare inom och utom organisationen. Dokumenterade kunskaper från en utvärdering kan också användas till att förfinas den gjorda förändringen, till högre nytta för mottagaren.

Inre och yttre förutsättningar

Verksamhetens förmåga att bedriva innovationsarbete är beroende av inre och yttre förutsättningar. Inre förutsättningar är t.ex. befintlig kompetens hos individer i verksamheten (att man kan) och en känd och gemensam strategi för förändring (att man vill). Yttre förutsättningar handlar om förutsättningar och förändringar i omvärlden som kan tvinga fram förändringar. Men det kan också vara så att omvärlden förändras så att det uppstår en möjlighet till utveckling som man inte tidigare har haft.

Seminarier avrundas med att gå igenom de praktiska arrangemangen. Förutom det egna undersökningsarbetet ska teamen också hjälpa den besökande organisationen med att ta fram bakgrundsinformation och boka in intervjuer och se till så att allt fungerar för det besökande teamet. För genomförande av undersökningarna i fältarbete 1 och 2 finns ett antal kunskapsstöd, dessa går igenom och ett kompendium med metodstöden (se förteckningen nedan) delas ut till alla deltagare. En tydlig tidplan för programmet är förstås viktig eftersom det är många personer som ska samordna sig under perioden, kalenderfrågor ska inte underskattas. I figur 11 visar vi den tidplan som vi använde för våren 2014.

6 feb kl. 10:00-15:00	Startseminarium i helgrupp (samtliga team medverkar) Totalt ca 5 timmar per person. Mötet hålls i Stockholm
Vecka 7-11	Fältarbete 1 (ert team besöker en organisation och genomför 3- 4 intervjuer). Minnesanteckningar förs förslagsvis på dator. Totalt ca 8 timmar per person. Analystillfälle (ert team diskuterar lärdomar och slutsatser). Totalt 2-4 timmar per person
13 mars	Inlämning av rapport till Governo
25 mars kl. 10:00-15:30	Analyseseminarium i helgrupp (samtliga team medverkar). Totalt ca 6 timmar per person. Mötet hålls i Stockholm
Vecka 13-17	Fältarbete 2 (ert team besöker en organisation och genomför 3- 4 intervjuer). Minnesanteckningar förs förslagsvis på dator. Totalt ca 8 timmar per person. Analystillfälle (ert team diskuterar lärdomar och slutsatser). Totalt 2-4 timmar per person
29 april	Inlämning rapport till Governo
14 maj kl. 10:00-15:30	Slutseminarium (samtliga team medverkar) Totalt ca 6 timmar per person. Mötet hålls i Stockholm

Figur 11. Tidplan i Action Innovation våren 2014

Seminariet avslutas med att understryka förhållningsättet i de kommande undersökningarna, teamen behöver vara varandras "kritiska vänner" och vara öppna och prestigelösa för att bidra till varandras genuina lärande. Förhållningsättet innebär att vara nyfiken och intresserad av att både lära från andra och att dela med sig till andra. I Action Innovation byggs kunskap gemensamt och det handlar om att lyssna och försöka förstå men också ställa följdfrågor och kritiskt granska.

Metodbeskrivning och andra kunskapsstöd ingår i ett kompendium (Hovlin m fl, 2013b; 2014) som delas ut vid startseminarium. Följande metodkomponenter tillgängliggörs vid startseminariet:

- Kort metodbeskrivning (Vägledning)
- Analysmodell – och beskrivning av analysmodellen
- Intervjuguide 1 och 2 – frågor, instruktioner och begreppsförklaringar
- Rapportmall 1 och 2 – för att sammanfatta den genomförda analysen
- Kompletterande instruktioner och begreppsförklaringar i intervjuguide
- Instruktioner om genomförande av intervjuer, analys och rapportskrivning
- Litteraturoversikt – med bakgrund om innovation management i offentlig sektor
- Paketerad innovationskunskap (presentationsbilder, ingår ej i kompendiet)
- Läromodell (ingår ej i kompendiet)

Annat kunskapsstöd vid startseminarium:

- Tidplan
- Deltagarförteckning med kontaktuppgifter
- Organisationsbeskrivning för respektive organisation
- Initial innovationsbeskrivning

3.4 Fältarbete 1: Exempel på Innovation

Fältarbetet innebär att ett team åker till sin "undersökningsorganisation" och genomför en fallstudie där genom att göra ca 4 intervjuer om deras innovationsarbete. Teamet kan också samla in skriftligt material. Teamen analyserar sedan intervjuerna och det de sett och hört och skriver en fallstudierapport. Rapporten skickas in till handledare ca 2 veckor innan det kommande seminariet. Under fältarbetet är teamet också värdar för en besökande organisation som undersöker den egna innovationen. Några i teamet kan vara de som blir intervjuade, det viktiga är att intervjupersonerna har goda kunskaper om den innovation som undersöks.

I fältarbete 1 är det organisationens konkreta exempel på en innovation som undersöks. Att börja med att studera en konkret, genomförd innovation som genererat värde för en mottagare är av central betydelse i Action Innovation. Studiet av en konkret innovation är viktigt för att skapa utgångspunkt i det konkreta, något som är utfört och kan studeras på ett sakligt sätt. Att ta utgångspunkt i vad som har gjorts, hur det gjordes och vilka konsekvenser det fick ger substans i lärandet om innovation. Den studerade innovationen bli också ett konkret tankeexempel på en innovation i det organisatoriska sammanhanget som utgör grund för deltagarnas mer abstrakta och teoretiska reflektioner. Genom att deltagarna urskiljer, beskriver och konkretiserar en innovation i ett verksamhetssammanhang, får de dels träning i att ställa relevanta frågor, och att identifiera och konkretisera särdrag i offentlig innovation i praktiken. I analys och rapportskrivning får deltagare träning i att koppla sådana särdrag till mer abstrakta modeller. Både konkretisering av verksamhetssammanhanget och

abstraktion till generella modeller är viktiga ingredienser i vidare kompetensutveckling och kunskapsbildning om innovation i offentlig sektor. Genom att ställa frågor till andra aktiveras också en jämförelse med sin egen organisations innovation. Att genom frågor försöka förstå och klargöra en annan innovation och jämföra med den egna innovationen bidrar också till klargörande och insikter om innovation i den egna verksamheten. Den andra organisationens innovation blir ett jämförelseobjekt som möjliggör för undersökarna att också identifiera aspekter i det egna innovationsarbetet som man kanske varit hemmablind för.

En ytterligare vinning med att utgå från faktiska innovationer innebär att undvika, och kanske i viss mån undanröja, mytbildning, önsketänkande och gissningar om offentlig innovation. De frågor som teamen arbetar med i fältarbete 1 visas i figur 12.

Under fältarbetet är handledarnas uppgift att ge praktiskt stöd till teamen genom att vara tillgängliga för frågor, att ha kontakt med teamledarna för att säkerställa att alla undersökningar blir genomförda och att också, om möjligt, vara med ute på fältet när intervjuer genomförs. Handledarna tar emot teamens rapporter innan analysseminariet och sammanställer och syntetiserar dessa utifrån rapporternas innehåll. Handledarna formulerar sedan en presentationsmall (rubriker, frågor som ska besvaras) som styr det som teamen ska presentera på det kommande seminariet och skickar denna till teamen. Alla rapporter delges deltagarna innan seminariet, teamen skickar in sina presentationer strax innan seminariet.

Metodkomponenter för fältarbete 1:

- Analysmodell
- Intervjuguide 1
- Rapportmall 1
- Presentationsmall 1

Annat kunskapsstöd som används som underlag under fältarbete 1:

- Initial innovationsbeskrivning
- Organisationsbeskrivning

Kunskapsstöd som produceras under fältarbete 1:

- Förberedda intervjupersoner för det besökande teamet
- Intervjuer och intervjuanteckningar
- Analys av undersökningsdata
- Fallstudierapporter/innovationsberättelser
- Presentationer från teamen
- Presentationer från handledarna med synteser utifrån teamens sammanlagda rapportering

Intervjufrågor avseende innovationens innehåll	Intervjufrågor avseende innovationens tillkomst
<p>1. Allmänt om innovationen Fråga: Vad handlar er innovation om?</p> <p>2. Kunder Fråga: Vilka kunder riktas innovationen till?</p> <p>3. Värde för kunder Frågor: Vilka effekter har innovationen fått för dess kunder? På vilket sätt har innovationen lett till ökat värde för kunder? Följande tre frågor (4-6) handlar om typer/aspekter av innovationer. Har tillräcklig information erhållits i svar på fråga 1 så behöver dessa frågor inte ställas. Om fördjupning krävs utifrån svar på fråga 1 så ställ en eller flera av dess frågor.</p> <p>4. Innovation som produktförändring Frågor: Innebar innovationen utveckling av helt ny produkt? Beskriv i så fall egenskaper hos ny produkt. Eller innebar innovationen förändring av befintlig produkt? I så fall: på vilket sätt?</p> <p>5. Innovation som processförändring Frågor: Har innovation inneburit någon förändring i era arbetsprocesser? I så fall har nya tillkommit? Är det några arbetsmoment som inte görs längre? Används nya metoder eller hjälpmedel i era processer</p> <p>6. Innovation som organisationförändring Frågor: Har innovation inneburit någon förändring av ert sätt att organisera er? Har nya/förändrade sätt att leda arbetet utvecklats? Beskriv eventuell förändring i er organisation?</p> <p>7. Förändring i tänkesätt Frågor: Har innovation inneburit att man förändrat sitt sätt tänka i verksamheten? Har nya synsätt på verksamheten utvecklats?</p> <p>8. Påverkan på medarbetare Frågor: Har innovation medfört förändringar för era medarbetare? I så fall vilka? Har det uppstått positiva eller negativa effekter bland medarbetare?</p>	<p>9. Allmänt om innovationsprocessen. Frågor: Hur gick det till när ni utvecklade innovationen? (Be intervjupersonen att beskriva hur processen såg ut från idé till genomförande). Vad var upprinnelsen? Vem gjorde vad? Viktiga händelser under genomförande och införande?</p> <p>10. Innovationens bärande idé Frågor: Hur uppstod idén till innovationen? Var det någon avgörande händelse som satte i gång innovationsprocessen?</p> <p>11. Prioritering Fråga: Hur såg processen ut för att prioritera och välja att arbeta vidare med just denna idé?</p> <p>12. Genomförande Frågor: Hur såg genomförandefasen ut? Vilka aktiviteter? Genomfördes förstudie?</p> <p>13. Spridning Frågor: Har innovationen skalats upp? Har ni spridit innovationen vidare? Varför/varför inte?</p> <p>14. Utvärdering Frågor: Har innovationen följts upp och/eller utvärderats? Om ja, vilka slutsatser och lärdomar kan dras? Om nej, varför inte?</p> <p>15. Gynnande faktorer för innovationsprocessen Frågor: På vilket sätt vill ni karaktärisera innovationsprocessen som framgångsrik? Vilka faktorer har ni upplevt som gynnande för innovationsprocessen och innovationens tillkomst?</p> <p>16. Hämmande faktorer för innovationsprocessen Frågor: Har ni upplevt några särskilda hinder i innovationsarbetet? I så fall vilka? Hur har dessa hanterats? Har alla hinder lyckats övervinnas? Finns hinder som gjort innovationen annorlunda än man först tänkt sig? (Försök få fram avgörande hämmande faktorer för innovationen, både de som överkommits och de som ej överkommits).</p>

Figur 12. Intervjufrågor i intervjuguide 1 för fältarbete 1 i Action Innovation våren 2014

3.5 Analysseminarium

På analysseminariet samlas alla deltagare åter. Analysseminariets huvudsakliga syfte är att teamen delger varandra resultaten av sina undersökningar från fältarbetet. Dels för att reflektera kring de enskilda undersökningarna och dels för att göra jämförelser och syntetiserande analys.

10:00	Inledning
	Vad har ni sett? Redovisningar och repliker
	Bensträckare/mer fika
	Vad har ni sett? Fortsatta redovisningar och repliker
12:30	Lunch
	Vad var mest intressant? Vad saknas? Reflektion och diskussion
	Vad har vi sett så här långt? Reflektioner från LiU och Governo
	Upptäckter och insikter hittills? Reflektion och diskussion
	Fältarbete 2 och fortsatt arbete
15:30	Avslut

Figur 13. Agenda analysseminarium våren 2014.

Agendan för analysseminariet för våren 2014 visas i figur 13. Under förmiddagen presenterar alla team resultaten av sin undersökning av en annan verksamhets innovation. Presentationsmallen för teamen innehöll våren 2014 följande frågor: Vad har ni studerat? Vilka var de viktigaste gynnande faktorerna för att denna innovation skulle komma till stånd? Varför? Vilka var de viktigaste hämmande faktorerna? Hur har man hanterat dessa? Efter varje presentation får den studerade organisationen komma med en replik om deras reflektioner kring presentationen. Följande frågor (replikmall) styr teamens repliker på gjord undersökning av deras innovation: Håller ni med om beskrivningen av innovation i er organisation? Vad håller ni inte med om? Vad är det som undersökarna inte tagit upp som är viktigt att tillägga? Vad är det viktigaste ni lärt er utifrån deras beskrivning? Efter replikskifte får sedan hela gruppen komma med sina reflektioner. Succesivt under förmiddagen framträder en sammanlagd bild över de konkreta innovationer som organisationerna deltar med.

Under eftermiddagen delger handledarna gruppen sina reflektioner som är en syntes av läsningen av teamens rapporter. Det som handledarteamet t.ex kan delge teamen är en pågående analys av materialet i form av mer övergripande jämförelser och konceptualiseringar såsom t.ex: likheter och skillnader i det som teamen rapporterat, hindrande och gynnande faktorer för innovation på en aggregerad nivå, kopplingar i det teamen rapporterat till generella kunskaper om innovation eller andra teman som framträtt vid läsningen av rapporterna eller sådant som handledarna förväntat sig att se i materialet men som saknats där. Handledarna kan också fånga upp nya eller överaskande aspekter som dykt upp i någon av undersökningarna eller nya frågor som tagit form.

Ett viktigt inslag i seminariet är gemensam diskussion och reflektion om deltagarnas viktigaste upptäckter, insikter och nya frågor. Seminariet avslutas med instruktioner och diskussion inför fältarbetet 2 för att säkerställa att alla deltagare känner sig förberedda inför fortsättningen.

Metodkomponenter för analysseminarium:

- Strukturen för dialog (presentation och replik)
- Presentationsmall
- Replikmall

Kunskapsstöd för anslysseminarium:

- Teamens innovationsberättelser
- Teamens presentationer
- Handledarnas presentationer

3.6 Fältarbete 2: Innovationsarbete

Fältarbete 2 genomförs på ett likartat sätt som det föregående fältarbetet, teamet återbesöker samma organisation för att utveckla och fördjupa fallstudien. I fältarbete 2 är det organisationens innovationsarbete som undersöks, målet är att undersöka och fånga hur organisationen vanligen brukar genomföra innovationsarbete, samt organisationens förutsättningar för innovationsarbete. Till stöd för undersökningen använder teamen intervjuguide 2 som innehåller intervjufrågor kopplade till analysmodellens teman (figur 10) förutom temat "innovation" som behandlades i fältarbete 1.

Målet i fallstudien är att undersöka "det faktiska" och att undvika att fånga och beskriva önsketänkande eller idealisering av hur innovationsarbetet borde gå till. Det kan vara svårt även för tränade personer att göra intervjuer i enlighet med en sådan ambition. För att stödja teamen i intervjuarbetet har vi utformat en instruktion, enligt nedan, instruktionen ingår i intervjuguide 2, intervjuguidens frågor återfinns i figur 14.

"Den tidigare intervjuomgången handlade om en specifik innovation i den studerade organisationen. Denna gång handlar det om olika *organisatoriska förutsättningar* för innovationsarbete. Förra gången handlade det om ett exempel på innovation. Nu handlar det istället om hur man *brukar* genomföra innovationsarbete; vilka "*vano*" som finns i organisationen samt olika *regler/riktlinjer* om hur man bör genomföra innovationsarbete. Nu ska undersökningsintresset inriktas mot det *typiska* sättet att innovera. I den mån som exempel på innovationsprocesser kommer upp i intervjuerna, så är det viktigt att se dem som just exempel (som kan överensstämma med eller avvika från det typiska). Om ni önskar att få konkretisering av det som sägs, så är det lämpligt att utnyttja något exempel på innovation. Det kan t.ex vara lämpligt att referera till den tidigare studerade innovationen vid olika tillfällen under intervjun för att koppla det typiska med något klagörande exempel.

Försök att genom intervjuerna få en så klar bild som möjligt hur innovationsarbete brukar gå till i organisationen. Som framgår av frågorna nedan är det också intressant att fånga de intervjuades *värdering* av hur innovationsarbetet går till; olika styrkor och svagheter. Det är dock viktigt att hela intervjun inte bara blir ett uttryck för den intervjuade personens idealbild (önsketänkande) om hur innovationer ska gå till.

Det kan i organisationen finnas nedskrivna regler/riktlinjer/modeller för hur utvecklingsarbete, förändringsarbete, innovationsarbete bör gå till. Som komplement till era genomförda intervjuer är det lämpligt att även *samla in* sådana *dokumenterade riktlinjer* (om de finns). Insamling av sådana dokument kan ske före eller efter intervjuer (genom kommunikation med er kontaktperson) eller i samband med intervjuer." (Instruktionen i intervjuguide 2:)

<p>Intervjufrågor avseende inre och yttre förutsättningar</p> <p>1. Drivkrafter Vilka drivkrafter för innovation är viktiga hos er? Varför ska ni innovera? a) Vilka interna drivkrafter (förhållanden i organisationen såsom t.ex. särskilda kunskaper, förmågor eller problem) har ni för innovationsarbete? b) Vilka externa drivkrafter (tryck, möjligheter, tvingande faktorer) motiverar ert innovationsarbete?</p> <p>2. Strategier Har ni tydliga strategier, visioner, idéer som styr ert förnyelsearbete? Hur ser de i så fall ut? Är de nedskrivna? Hur kända, levande och betydelsefulla är dessa (eventuella) strategier bland chefer och medarbetare? Hur kommer detta till uttryck?</p> <p>Intervjufrågor avseende främja, skapa & fånga kreativa idéer</p> <p>3. Idégenerering Hur arbetar ni för att generera idéer till utveckling? Finns det strukturer som främjar/stödjer kreativitet och nyskapade (incitamentsstrukturer, uppmuntran, pengar, uppmärksamhet)?</p> <p>4. Ursprung Vem brukar komma med idéer (medarbetare, chefer, kunder, någon särskild avdelning)? Var kommer idéerna ifrån? Hur uppstår de?</p> <p>5. Fånga idéer Vem tar emot idéer? Hur fångas kreativa idéer upp i er organisation? Har ni något uttalat arbetssätt för att fånga upp idéer?</p> <p>6. Värdering Uppfattar du att ni har ett kreativt klimat där idéer frodas och tillvaratas? Vad ser ni för gynnande (ex. incitamentsstrukturer, uppmuntran, pengar, uppmärksamhet) och hämmande faktorer?</p>	<p>Intervjufrågor avseende välja och prioritera</p> <p>7. Välja Hur brukar ni välja ut vilka idéer som ska tas vidare. Har ni en urvalsprocess och hur ser den ut i sådana fall? Vem väljer ut vilka nya idéer som ska vidareutvecklas?</p> <p>8. Värdering Hur värderar du er förmåga att välja och prioritera idéer?</p> <p>Intervjufrågor avseende utforma, pröva & genomföra</p> <p>9. Genomförande Hur ser vanligen processen "att gå från idé till innovation" ut hos er? Vilka arbetssätt för utvecklingsarbete finns i er organisation? Finns det nedskrivna riktlinjer för hur arbetet ska genomföras? (Finns innovationsmodeller, utvecklingsmodeller, projektmodeller som styr denna typ av arbete?)</p> <p>10. Värdering Hur tycker du genomförande av innovationer fungerar i er organisation?</p> <p>Intervjufrågor avseende sprida, utvärdera & vidareutveckla</p> <p>11. Utvärderingsrutiner Brukar ni utvärdera genomförda innovationer? Hur ser arbetssättet ut i så fall ut? Har ni någon form av riktlinjer för utvärderingsarbete? Används kunskaper från utvärdering vid vidareutveckling av innovationer/förändringar?</p> <p>12. Spridning På vilka sätt uppfattar du att kunskaper om er organisations innovationer/förändringar sprids inom organisationen? Utanför organisationen?</p> <p>13. Värdering Hur bedömer du er förmåga att sprida, utvärdera och vidareutveckla innovationer? Vad ser ni för gynnande respektive hämmande faktorer?</p>
---	--

Figur 14. Intervjufrågor i intervjuguide för fältarbete 2 i Action Innovation våren 2014

På samma sätt som i det tidigare fältarbetet är handledarnas uppgift att ge praktiskt stöd till teamen genom att vara tillgängliga för frågor, att ha kontakt med teamledarna för att säkerställa att alla undersökningar blir genomförda och att eventuellt vara med ute på fältet när intervjuer genomförs. Handledarna tar emot teamens rapporter innan slutseminariet och sammanställer och syntetiserar dessa utifrån rapporternas innehåll. Handledarna formulerar, efter läsningen av rapporterna, de presentationsfrågor (presentationsmall) som teamen ska presentera på det kommande seminariet och skickar dessa till teamen. Alla

rapporter delges deltagarna innan seminariet, teamen skickar in sina presentationer strax innan seminariet.

Metodkomponenter för fältarbete 2:

- Analysmodell
- Intervjuguide 2
- Rapportmall 2
- Presentationsmall 2

Annat kunskapsstöd som används som underlag under fältarbete 2:

- Initial innovationsbeskrivning
- Organisationsbeskrivning
- Fallstudierapport och analys från fältarbete 1

Kunskapsstöd som produceras under fältarbete 2:

- Förberedda intervjupersoner för det besökande teamet
- Intervjuer och intervjuanteckningar
- Analys av undersökningsdata
- Fallstudierapporter
- Presentationer från teamen
- Presentationer från handledarna med synteser utifrån teamens sammanlagda rapportering

3.7 Slutseminarium

På slutseminariet samlas alla deltagare för sista gången. Slutseminariet är upplagt på att likartat sätt som analysseminariet, se agendan i figur 15. Skillnaden är att slutseminariet mer fokuserar övergripande lärdomar och synteser, i slutseminariet finns också en strävan efter att värdera de iakttagelser och lärdomar som gjorts.

10.00	Inledning
	Styrkor, utmaningar & rekommendationer
	Bensträckare
	Styrkor, svagheter & rekommendationer (forts)
12:30	Lunch
	Lärdomar och observationer
	Reflektioner och iakttagelser (Governor och LiU)
	Erfarenheter från vårens arbete
15:30	Avslut

Figur 15. Agenda slutseminarium våren 2014.

Teamen delger varandra resultaten av sina undersökningar i det andra fältarbetet både för att reflektera kring de enskilda undersökningarna och för att göra jämförelser och syntetiserande analys. Presentationsmallen för teamen innehöll våren 2014 följande frågor: Vilka styrkor respektive svagheter uppfattar ni hos organisationen? Vad lärdomar har ni dragit av vårens

arbete? Vilka rekommendationer vill ni ge till er värdorganisation? Efter varje teams presentation får den studerade organisationen komma med en replik om deras reflektioner kring presentationen och sedan får också hela gruppen komma med sina reflektioner. Succesivt under förmiddagen framträder en sammanlagd bild över organisationernas styrkor och svagheter i innovationsarbetet, och hur de kan ta sig an dessa i det kommande arbetet. En annan viktig och rik bild som byggs efterhand är vilka lärdomar som teamen och deltagarna gjort under arbetet i Action Innovation programmet.

Efter lunchen är det tid för enskild reflektion, dialog i bikupor och sedan gemensam dialog och reflektion om vad som varit mest intressant och det viktigaste som lärts i det genomförda arbetet i Action Innovation programmet. En viktig fråga här är också om det är någon fråga som deltagarna saknat och som de hade önskat arbeta mer med.

Under eftermiddagen delger handledarteamet gruppen sina reflektioner som är en syntes av läsningen av teamens rapporter och arbetet under hela programmet. Det som handledarteamet t.ex kan delge teamen är analys av materialet i form av mer övergripande jämförelser, konceptualiseringar och synteser. Handledarna bör fånga de centrala aspekterna som belysts under programmets gång både i seminariernas dialoger och i teamens rapporter.

Seminariet avslutas med en gemensam diskussion och reflektion kring hur de har tyckt att det varit att delta i programmet, om programmet motsvarat förväntningarna. Och vidare vilka fortsatta behov de upplever om kunskapsutveckling om innovation.

Metodkomponenter för slutseminarium:

- Strukturen för dialog (presentation och replik)
- Presentationsmall
- Replikmall

Annat kunskapsstöd för slutseminarium:

- Teamens innovationsberättelser
- Teamens presentationer
- Handledarnas presentationer

3.8 Kunskapsstöd och metodkomponenter i Action Innovation

Detta avsnitt ger en översikt över kunskapsstöd och metodkomponenter kopplat till metodens olika faser och syftar till att fungera som en checklista för handledare och deltagare i Action Innovation. Därutöver syftar avsnittet också till att definiera hur vi ser på olika metoddelar och dessas funktion i Action Innovation.

För Action Innovation finns ett antal kunskapsstöd. Vi använder begreppet kunskapsstöd som ett samlande begrepp som inbegriper både generella metodkomponenter och programspecifika kunskapsstöd. En metodkomponent är en metoddel på en generell nivå, som kan vara identiskt för alla Action Innovation program. Ett programspecifikt kunskapsstöd är ett kunskapsresultat som genereras inom ett program och som används som underlag för fortsatt kunskapsutveckling inom det programmet.

Tabell 3a. Kunskapsstöd och metodkomponenter i Action Innovation

Fas	Kunskapsstöd och metodkomponenter
Förberedelse	<p>Metodkomponenter i förberedelsefasen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inbjudan • Kriterier för urval av deltagande organisationer • Metodbeskrivning för Action Innovation • Kriterier för urval av teammedlemmar och intervjupersoner • Instruktioner för initial innovationsbeskrivning • Mall för verksamhets/organisationsbeskrivning • Mall för deltagarkontrakt <p>Kunskapsstöd som produceras i förberedelsefasen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deltagarförteckning • Initial innovationsbeskrivning som formuleras av respektive organisation • Organisationsbeskrivning för respektive organisation • Underskrivna deltagarkontrakt
Startseminarium	<p>Metodkomponenter vid startseminarium: (dessa kunskapsstöd presenteras och utgör ett kompendium som delas ut)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kort metodbeskrivning (Vägledning) • Analysmodell – och beskrivning av analysmodellen • Intervjuguide 1 och 2 – frågor, instruktioner och begreppsförklaringar • Rapportmall 1 och 2 – för att sammanfatta den genomförda analysen • Kompletterande instruktioner och begreppsförklaringar i intervjuguide • Instruktioner om genomförande av intervjuer, analys och rapportskrivning • Litteraturoversikt – med bakgrund om innovation management i offentlig sektor • Paketerad innovationskunskap (presentationsbilder, ingår ej i kompendiet) • Läromodell (ingår ej i kompendiet) <p>Annat kunskapsstöd vid startseminarium:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tidplan • Deltagarförteckning med kontaktuppgifter • Organisationsbeskrivning för respektive organisation • Initial innovationsbeskrivning

Tabell 3b. Kunskapsstöd och metodkomponenter i Action Innovation

Fas	Kunskapsstöd och metodkomponenter
<p>Fältarbete 1: Exempel på innovation</p>	<p>Metodkomponenter för fältarbete 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analysmodell • Intervjuguide 1 • Rapportmall 1 • Presentationsmall 1 <p>Annat kunskapsstöd som används som underlag under fältarbete 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Initial innovationsbeskrivning • Organisationsbeskrivning <p>Kunskapsstöd som produceras under fältarbete 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Förberedda intervjupersoner för det besökande teamet • Intervjuer och intervjuanteckningar • Analys av undersökningsdata • Fallstudierapporter/innovationsberättelser • Presentationer från teamen • Presentationer från handledarna med synteser utifrån teamens sammanlagda rapportering
<p>Analyseseminarium</p>	<p>Metodkomponenter för analyseseminarium:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strukturen för dialog (presentation och replik) • Presentationsmall • Replikmall <p>Annat kunskapsstöd för analyseseminarium:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teamens innovationsberättelser • Teamens presentationer • Handledarnas presentationer
<p>Fältarbete 2: Innovationsarbete</p>	<p>Metodkomponenter för fältarbete 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analysmodell • Intervjuguide 2 • Rapportmall 2 • Presentationsmall 2 <p>Annat kunskapsstöd som används som underlag under fältarbete 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Initial innovationsbeskrivning • Organisationsbeskrivning • Fallstudierapport och analys från fältarbete 1 <p>Kunskapsstöd som produceras under fältarbete 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Förberedda intervjupersoner för det besökande teamet • Intervjuer och intervjuanteckningar • Analys av undersökningsdata • Fallstudierapporter • Presentationer från teamen • Presentationer från handledarna med synteser utifrån teamens sammanlagda rapportering

Tabell 3c. Kunskapsstöd och metodkomponenter i Action Innovation

Fas	Kunskapsstöd och metodkomponenter
Slutseminarium	Metodkomponenter för slutseminarium <ul style="list-style-type: none">• Strukturen för dialog (presentation och replik)• Presentationsmall• Replikmall Annat kunskapsstöd för slutseminarium: <ul style="list-style-type: none">• Teamens innovationsberättelser• Teamens presentationer• Handledarnas presentationer

4 Metodanalys

4.1 Översikt metodutveckling

Metoden Action Innovation har under projektet utvecklats från metodversion 0 till metodversion 2. Dessutom finns förslag och identifierade behov av vidareutveckling för kommande metodversion 3. I detta kapitel redovisas genomförd metodutveckling och förslag till vidareutveckling. Vi går i avsnitt 4.2 och 4.3 igenom ett antal teman och redovisar hur empiriska observationer och teoretiska insikter har drivit utvecklingen. I detta inledande avsnitt ger vi en översikt över genomförd metodutveckling. Detta presenteras i tabell 4. Detaljer följer i kommande avsnitt.

Tabell 4. Metodutveckling (från metodversion 0 till 2)

Metodkomponent	Metodutveckling
Inbjudan (förutsättningar för deltagande)	Tydligare förutsättningar (förväntningar) för deltagande.
Översiktlig metodbeskrivning ("Vägledning för Action Innovation")	Förfinad processtruktur med två fältarbeten (istället för ett) och tre seminarier (istället för två).
Mall för deltagarkontrakt	Användning av VINNOVA:s standardkontrakt för projektparts godkännande
Mall för organisationsbeskrivning och kriterier för urval av team	Precisering.
Instruktioner för initial innovationsbeskrivning (urvalskriterier för innovationsfall och instruktion för beskrivning av detta innovationsexempel)	Precisering.
Paketerad innovationskunskap (presentationsbilder)	Viss förändring av bilder och en del nya som tillkommit.
Litteraturöversikt	Ingen förändring; bevarad i ursprunglig form.
Lärmodell	Tillkommit.
Analysmodell	Modellen vidareutvecklad; modifierad struktur och några tillkommande komponenter. Förklarande text har tillkommit.
Intervjufrågor i intervjuguide	Precisering/omformulering av vissa frågor. Nya frågor har tillkommit. Tydliggörande genom explicita teman för frågor. Borttag av ett frågetema med frågor för fältarbete 1.
Kompletterande instruktioner och begreppsförklaringar i intervjuguide	Tillkommit.
Instruktioner om genomförande av intervjuer, analys och rapportskrivning	Tillkommit.
Rapportmall	Precisering samt och viss omstrukturering. Modifiering till följd av ändring av frågeteman för fältarbete 1.
Presentationsmall	Tillkommit.
Struktur för dialog (presentation, replik & fortsatt samtal)	Tillkommit.
Replikmall	Tillkommit.

4.2 Svårigheter, utmaningar och förbättringar

I detta avsnitt (se nedanstående underavsnitt) beskrivs delar av genomförd metodutveckling av metoden Action Innovation. I väsentlig grad har detta drivits av observerade svårigheter och utmaningar hos undersökningsteamet. Men det har också påverkats av reflekterande analyser av metoden i dess olika versioner samt kunskaper från litteraturen. Vi vill göra ett viktigt påpekande om deltagarnas svårigheter att utföra sitt arbete med undersökning, analys och rapportframställning. Vår utgångspunkt i analysen är att svårigheter och utmaningar inte har sin grund i kompetensbrister hos deltagarna. Själva premissen i Action Innovation är att det är intresserade praktiker som utför undersökningar med datainsamling och påföljande analyser. Detta innebär att det är personer med skiftande vana och erfarenheter av att utföra sådant arbete. För många är detta arbetsuppgifter som de normalt inte utför i sin reguljära yrkesgärning. För att kunna utföra dessa uppgifter krävs goda kunskapsstöd och det är här själva metoden Action Innovation kommer in. Metoden består, som framgått ovan, av olika hjälpmedel som analysmodell, instruktioner, intervjuguide och olika mallar. Vi hänför svårigheter i teamens arbete och förekommande brister i deras resultat till ett otillräckligt stöd från metoden. Vi hänför inte sådana svårigheter och brister till teamens kompetensnivå. Dessa personer är vad vi vill kalla "reflekterande praktiker". De har (i de flesta fall) ingen speciell skolning i att genomföra undersökningar av detta slag. De är kompetenta personer i sina olika yrkesgärningar och de har deltagit i detta läroprogram utifrån sådana förutsättningar och ett uttalat intresse av ökat lärande om innovationer. Vi har således utgått från att deltagarna är motiverade personer med en hög allmän kompetensnivå, men utan speciell kompetens att genomföra undersökningar om innovationsarbete. Metoden ska hjälpa dem att göra detta på ett bra sätt.

Olika problem och svårigheter som teamen haft i utförande av sina undersökningar har således varit en drivkraft för oss att successivt förbättra metoden. Vi förklarar helt enkelt svårigheter med hänvisning till brister i metoden. Metoden har inte gett deltagarna ett adekvat stöd i utförande av sina undersökningar. Detta är också uppenbart genom att teamen i omgång 2 hade mindre svårigheter och uppnådde bättre resultat än teamen i omgång 1. Vi hade till omgång 2 gjort ett antal viktiga vidareutvecklingar av metoden. Nedan kommer vi att redogöra för sådana metodförbättringar. Vi kommer också att beskriva områden där den senast använda metodversionen (version 2, beskriven i kapitel 3 ovan) inte kan anses som tillräcklig. Förslag till ytterligare metodutvecklingar presenteras således (metodversion 3).

4.2.1 Den svärfångade innovationen

Den primära uppgiften i fältarbete 1 för teamen var att göra en beskrivning och analys av ett exempel på en innovation. Teamen besökte en annan organisation och med hjälp av intervjufrågor och annat kunskapsstöd genomförde man intervjuer av ett antal utvalda personer (ca 4). På basis av dessa intervjuer gjorde sedan teamen på hemmaplan en analys som sedan dokumenterades i en kortare skriftlig rapport (3-5 sidor). För rapportskrivningen fanns en rapportmall (med rubriker och några instruktioner att utgå från). Innan analysseminariet fick teamen en presentationsmall (med några rubriker) inför den kommande presentationen på seminariet.

I teamens uppgift i fältarbete 1 ingick att beskriva en innovation, dess innehåll och tillkomst¹. I detta avsnitt fokuserar vi på innovationens innehåll, dvs analys och beskrivning av en innovation. Att göra en sådan innovationsanalys under fältarbete 1 var en viktig metodförbättring i metodversion 1 inför omgång 1. Ursprungligen i metodversion 0 (Hovlin m fl, 2013a) fanns detta med som ett frågetema, men som var placerat efter teman som försökte fånga generella egenskaper i organisationens innovationsprocesser. Vi placerade denna del först för att den skulle kunna utgöra en kunskapsbas för teamen inför senare studium av förutsättningar och generella egenskaper hos innovationsprocesser. Genom att ha studerat en faktisk innovation så skulle teamen ha en tydligare referenspunkt för sina frågor av mer generell karaktär.

I omgång 1 visade det sig att flera team hade svårigheter med att utföra detta moment. Vi kom att sammanfatta dessa svårigheter under rubriken "den svärfångade innovationen", då problemen till stor del handlade om att identifiera, avgränsa och beskriva en innovation. Nedan beskriver vi dessa svårigheter och därefter vilka metodförbättringar (avsnitt 4.2.2) som vår analys har gett upphov till².

För att utföra denna uppgift hade teamen ett antal kunskapsstöd till sitt förfogande. De flesta ingick i det kompendium i Action Innovation (Hovlin m fl, 2013b) som deltagarna fick vid startseminariet. Förutom detta kompendium fick deltagarna också de presentationsbilder som visades på detta seminarium. I detta material (kompendium och bilder) fanns bl.a följande kunskapsstöd som var av betydelse för uppgiften att beskriva och analysera en innovation i en annan organisation:

- Kortfattade beskrivningar av medverkande organisationer samt beskrivningar av möjliga innovationer att studera (initiala innovationsbeskrivningar)
- Teoretiska begrepp kring innovation, inklusive en analysmodell och litteraturoversikt (hämtad från Hovlin m fl, 2013a).
- Intervjuguide med intervjufrågor
- Rapportmall med rubriker och instruktioner

Den första punkten (beskrivning av organisation och innovationer) var utförda av organisationerna själva inför läroprogrammet. Övriga kunskapsstöd ingick i metoden Action Innovation.

Ett avgörande kunskapsstöd var den intervjuguide som deltagarna skulle använda. Det fanns en fråga (med kompletterande precisering) som stöd för detta:

"Kan du beskriva en av era innovationer? Detta kan vara en tjänst, produkt, metod, organisation, process (Be intervjupersonen att – om möjligt – välja en snarare än flera innovationer så att det är möjligt att göra en mer fördjupad beskrivning)."

Resultatet i rapporter och presentationer varierade mellan grupperna. Flera grupper hade uppenbara svårigheter att få klart vad som var den avsedda innovationen i den studerade

¹ I teamens uppgift ingick i omgång 1 också att beskriva "förutsättningar" för innovationsarbete. Denna del plockades dock bort till omgång 2, där detta moment helt koncentrerades till fältarbete 2.

² Teamen i omgång 2 hade inte lika stora svårigheter att fånga innovationen. Vi hade, som sagt, på olika sätt försökt att förbättra metoden. Dock fanns det vissa svårigheter även för teamen i omgång 2 att identifiera och beskriva innovationen. Detta beskrivs i avsnitt 4.2.2 nedan.

organisationen. Det var därmed också svårt att få till stånd bra beskrivningar av innovationer i teamens rapporter. Diskussionen vid analysseminariet kom att till relativt stor del att handla om dessa svårigheter. Vi ger exempel nedan på dessa svårigheter. Vårt empiriska material för just denna analys utgörs av:

- Teamens rapporter
- Teamens presentationsbilder
- Fältanteckningar och inspelningar från analysseminariet
- Enkät svar från deltagare
- Organisationernas (egna) initiala innovationsbeskrivningar inför läroprogrammet

Vi har gjort en sammanställning av de sju organisationernas resultat från sina analyser av innovationsexempel i tabell 5. Förutom vår karaktärisering av det utförda arbetet så finns kommentarer från studerad organisation och från undersökande team. Dessutom finns en karaktärisering av oss av den initiala innovationsbeskrivningen ("underlag") som alltså gjordes av den studerade organisationen själv. Det visar sig, genom vår analys, att kvaliteten på denna bakgrundsbeskrivning hade stor betydelse för det utförda arbetet. I tabell 5 är organisationerna anonymiserade. De har getts en sifferkod från 1 till 7. Dessutom finns de studerande organisationerna (undersökningsteam) också kodifierade. De har en kod uppbyggd av bokstaven S och en siffra som motsvarar den organisation som man studerat, dvs team S1 har studerat organisation 1.

Vid genomgång av teamens rapporter så kan dessa delas in i två grupper; en grupp med relativt tydliga initiala innovationsbeskrivningar (3, 6, 7) och en grupp med åtminstone delvis oklara sådana initiala innovationsbeskrivningar (1, 2, 4, 5).

En kritisk del för att åstadkomma goda innovationsundersökningar är att det finns innovationsfall som är möjliga och lämpliga att studera. I teamens uppgifter till programmet Action Innovation var att ta med sig ett exempel på en innovation som ett annat undersökningsteam skulle studera. När vi nu i efterhand går tillbaka och studerar kvaliteten på dessa initiala (egna) innovationsbeskrivningar kan vi konstatera att en bristande kvalitet i dessa beskrivningar samvarierar med problemen för teamen att åstadkomma klara innovationsbeskrivningar i sina rapporter; se tabell 5. Dels har det handlat om att vissa organisationer har lämnat flera förslag till innovation, dels har förslagsbeskrivningar varit oklara vad som skulle ses som en innovation att studera. De tre organisationer som har lämnat relativt klara beskrivningar av relativt tydligt avgränsbara innovationer/förändringar har också gett upphov till de tydligaste undersökningarna och beskrivningarna utförda av teamen.

Tabell 5a. Sammanställning resultat från analys av innovationsexempel (omgång 1)

Organisation (undersökt av)	Underlag: Initial innovationsbeskrivning	Utförd analys av det undersökande teamet	Kommentarer från studerad organisation och undersökande team
1 (S1)	Flera kortfattade beskrivningar av olika förslag (oklart vad som kan ses som innovationer).	Beskrivning av en detalj av större innovationspaket. Kunder och effekter framgår.	<p>"Osäker på graden av innovation i det valda exemplet jämfört med det andra uttalade innovationsprojektet som också hade föreslagits." (1)</p> <p>"Vi trodde att detta med ... var deras case men de ville hellre att hela deras arbetsätt var innovationen." (S1)</p> <p>"De beskrivningar som fanns medskickade om de olika organisationerna från första träffen var ganska svårlästa. En del var mer som reklamblad för resp. organisation." (S1)</p> <p>"Det skulle ha varit tydligare vad som skulle studerats." (S1)</p>
2 (S2)	Flera kortfattade förslag på möjliga innovationer att studera.	Beskrivning av grundläggande idé och några produkter (dock oklara relationer mellan dessa delar). Oklart vad som är att betrakta som innovationen. Effekter ej helt klarlagda.	<p>"Ni beskriver två innovationer i en. Ni har fastnat i vårt sätt att berätta om innovationen. Vi saknade lite i er beskrivning" (2)</p> <p>"Vi hade för lite bakgrundsfakta" (S2)</p> <p>"Vår grupp studerade en förändring i en hel organisation, inte ett enskilt innovationscase. Det var lite förvirrande till att börja med, eftersom gränsdragningen blev svår, vad var den egentliga innovationen och vad var en naturlig förändrings- process." (S2)</p> <p>"Vi hade inte riktigt förstått det de ville förmedla och vi hade lagt för mycket vikt vid vissa detaljer och inte tagit in andra." (S2)</p>
3 (S3)	Kortfattad beskrivning av en avgränsad (tydlig) förändring.	Klar beskrivning av innovationens kärna, men relativt tunn beskrivning. Kunder och effekter dock tydliga.	<p>"Kul att man uppfattat oss rätt, en liten bekräftelse" (3)</p> <p>"Mycket bra fall." (S3)</p>

Tabell 5b. Sammanställning resultat från analys av innovationsexempel (omgång 1)

Organisation (undersökt av)	Underlag: Initial innovationsbeskrivning	Utförd analys av det undersökande teamet	Kommentarer från studerad organisation och undersökande team
4 (S4)	Beskrivning av dels förslagsverksamhet och dels genomförd investering (utförlig beskrivning, men oklar som innovation).	Oklar innovationsbeskrivning; svårt att avgöra vad innovationen är (process vs produkt). Oklart om kunder och effekter.	<i>"Synd om S4, kanske caset inte var en färdig innovation. Inte haft det lätt i intervjuer." (4)</i> <i>"Det har varit svårt att avgöra vilken som är innovationen. På en konkret fråga har vi fått olika svar. En person uppfattade att innovationen är arbetsättet fram till dess att ... skapades. Enligt en annan person var det själva miljön ... som var innovationen." (S4)</i> <i>"Det var oklart för oss vad som egentligen var själva innovationen" (S4)</i>
5 (S5)	Allmän beskrivning av verksamhetsstrategi och dess historiska utveckling. Ingen innovationsbeskrivning.	Beskrivning av innovation som förändrad idé och kultur; ingen beskrivning av konkreta manifestationer. Kunder omnämnda, men inte effekter.	<i>"Jag tyckte att de var för snälla. Jag hade nog uppskattat lite mera kritik." (5)</i> <i>"Det var ju inget typiskt innovationsprojekt utan ett utvecklingsprojekt som pågått under lång tid." (S5)</i>
6 (S6)	Relativt fyllig beskrivning av genomförd förändring.	Relativt tydlig beskrivning av innovation; kunde ha varit fylligare. Ej helt tydliggjorda effekter.	<i>"De ville komplettera lite vilket tyder på att vi kanske inte fått med allt de ville lyfta fram." (S6)</i>
7 (S7)	Mycket tydlig beskrivning av genomförd förändring.	Beskrivning av innovation, men tämligen tunn beskrivning. Oklart om nytta för kund.	<i>"Vår besökare hade reflekterat rätt." (7)</i>

Det är emellertid inte så enkelt att dessa problem kan hänföras uteslutande till kvalitet på de initiala innovationsbeskrivningarna. Vi menar att intervjuguiden (i metodversion 1) gav ett otillräckligt stöd för att fånga innovationen. Det finns en olycklig formulering i en kommentar till aktuell intervjufråga (se citat ovan) att *"om möjligt - välja en snarare än flera innovationer"* som indikerar att det skulle vara möjligt att välja fler än en innovation. Vi menar, utifrån metodintentioner och empiriska observationer, att det bör vara klart innan fältarbetet påbörjas vilken innovation som ska studeras. Teamet från den studerade organisationen måste välja ut respondenter för intervjuer och detta urval måste baseras på

beslut om vilken innovation som ska studeras. Det finns några kommentarer från deltagare i det empiriska materialet att urval av intervjupersoner inte var optimalt.

Vi menar också att den aktuella intervjufrågan gav ett otillräckligt stöd för en adekvat datainsamling. Frågan är tämligen öppen till sin karaktär. Det finns en kommentar till intervjufrågan som försöker ge viss precision och riktning i frågandet genom att ange olika typer av innovationer (se citat ovan) "*Detta kan vara en tjänst, produkt, metod, organisation, process*". Dessa innovationstyper¹ (eller varianter därav) finns angivna i presentationsbilder och i annat bifogat material. Vi uppfattar att kunskapsstöd kring vad en innovation innebär och vilka olika slags innovationer som kan förekomma var otillräckligt för deltagarna inför deras fältarbete.

I genomgången av teamens rapporter så konstaterar vi också brister vad gäller beskrivning av kunder² och positiva effekter för dessa; se tabell 5. I de flesta innovationsrapporterna, men inte i alla, är kunder omtalade. Dock är det i de flesta fall ottydligt vad gäller effekter för identifierade kunder. Efter att ha läst innovationsrapporterna så är man för de flesta fallen oklar över vilken nytta som har uppstått för kunderna. Eftersom ett kännetecken på en innovation är att den är implementerad och har gett upphov till nytta så är det adekvat att i beskrivningen av innovationen tydliggöra dess positiva effekter för kunder. Att så inte har gjorts i tillräcklig omfattning, av teamen i omgång 1, kan direkt hänföras till bristande stöd i metoden (dvs metodversion 1). Det fanns ingen intervjufråga med sådant explicit fokus. Den presenterade analysmodellen (figur 16) saknade också explicit referens till kunder och nytta för dessa.

En annan viktig iakttagelse från detta fältarbete är att även för de rapporter som lyckades fånga "rätt" innovation så finns mer att tillägga. Dessa innovationsbeskrivningar av teamen är relativt kortfattade och i vissa fall tillförs knappast något utöver de organisationernas egna initiala innovationsbeskrivningar. Vår konklusion är helt enkelt att teamen inte hade tillräckligt "vassa" verktyg för att identifiera, avgränsa och beskriva innovationer som del i sitt lärande. Dessa olika erfarenheter gav upphov till metodförbättring inför omgång 2, dvs i metodversion 2. Dessa metodförbättringar beskrivs i nästa avsnitt.

4.2.2 Metodprecisering av innovationsbegreppet

Den diagnos som gjordes avseende omgång 1 och "den svärfångade innovationen" ledde till metodprecisering av innovationsbegreppet inför omgång 2, dvs i metodversion 2. Vår slutsats från omgång 1 var att deltagarnas uppfattningar var otillräckliga om vad en innovation kan vara, och därmed vad man skulle söka efter och hur man skulle beskriva detta. Deltagarna under omgång 1 hade fått ett otillräckligt kunskapsstöd. På en presentationsbild för denna omgång fanns en karaktärisering av innovation som: "*väsentligt nytt, omsatts i praktiken, nått en publik/marknad, genererat ett värde/nytta*". Där angavs också att innovationer kan

¹ Dessa innovationstyper finns beskrivna av Hovlin m fl (2013a) med en utpekad grund i den sk Oslomanualen (OECD, 2005).

² Kundbegreppet är problematiskt i offentlig sektor (se t.ex Fountain, 2001; Aberbach & Christensen, 2005) eftersom det normalt är förknippat med köpande aktörer på en fri marknad. Detta begrepp har dock ökat i användning under senare år inom offentlig sektor. Poängen, som vi ser den, är betoningen av mottagare av organisationens produkter/tjänster och att det bör uppstå positiva effekter (nyttor) för dessa kunder. Det är med denna betydelse som vi fortsätter att tala om "kunder" i denna rapport, även om vi anser att begreppet "klienter" i de flesta fall skulle vara mer adekvat att använda (Goldkuhl & Röstlinger, 2005).

vara av olika typer: "vara- och tjänst (produkt), process, organisation, system". Detta återfanns (delvis) också kortfattat i den enda intervjufråga som stödde datainsamlingen kring innovationsexempel; se citat ovan i avsnitt 4.2.1. I bifogad litteratursstudie¹ i kompendiet (Hovlin m fl, 2013b) fanns också fördjupade beskrivningar av innovationsbegreppet.

Vi kom fram till att innovationsbegreppet behövde lyftas fram tydligare för deltagarna. Ett antal förbättringar gjordes inför omgång 2:

Analysmodellen gjordes tydligare på ett antal punkter; bl.a lades en ruta till i modellen: "ökat värde för kunder" (figur 10). Dessutom bifogades en textuell beskrivning av analysmodellen på en och halv sida, där de olika begreppen förklarades. Begreppet innovation beskrevs på följande sätt i denna text (Hovlin m fl, 2014):

"Innovation definieras generellt som något väsentligt nytt och som har skapat ett värde eller en nytta för någon (kund, klient, medborgare, brukare mfl). Man kan skilja mellan produkt- (vara eller tjänst), process- och organisatoriska innovationer. En innovation innebär ett nytt sätt att tänka om någonting som tillför värde och nytta och som manifesterar sig i något väsentligt nytt."

Intervjuguiden utvecklades väsentligt på denna punkt. En inledande text tillfördes för att bl.a förklara begreppen "kund" och "produkt". En viktig förändring var att den tidigare enda intervjufrågan expanderades till åtta frågor. Dessa frågor finns infogade nedan för att därmed kunna jämföras med den enda frågan från omgång 1 (citat ovan i avsnitt 4.2.1); den fullständiga listan över intervjufrågor fältarbete 1 finns i figur 12 ovan. Följande åtta frågor² finns i intervjuguiden avseende innovationens innehåll:

"1. Allmänt om innovationen

Fråga: Vad handlar er innovation om?

2. Kunder

Fråga: Vilka kunder riktas innovationen till?

3. Värde för kunder

Frågor: Vilka effekter har innovationen fått för dess kunder? På vilket sätt har innovationen lett till ökat värde för kunder?

4. Innovation som produktförändring

Frågor: Innebar innovationen utveckling av helt ny produkt? Beskriv i så fall egenskaper hos ny produkt. Eller innebar innovationen förändring av befintlig produkt? I så fall: på vilket sätt?

5. Innovation som processförändring

Frågor: Har innovation inneburit någon förändring i era arbetsprocesser? I så fall har nya tillkommit? Är det några arbetsmoment som inte görs längre? Används nya metoder eller hjälpmedel i era processer

6. Innovation som organisationsförändring

Frågor: Har innovation inneburit någon förändring av ert sätt att organisera er? Har nya/förändrade sätt att leda arbetet utvecklats? Beskriv eventuell förändring i er organisation?

¹ Denna hade hämtats från Hovlin m fl (2013a).

² Varje fråga/frågegrupp gjordes dessutom explicit tematiserad (t.ex "värde för kunder") för att hjälpa teamen i sin fokusering i samband med datainsamlingen.

7. Förändring i tänkesätt

Frågor: Har innovationen inneburit att man förändrat sitt sätt tänka i verksamheten? Har nya synsätt på verksamheten utvecklats?

8. Påverkan på medarbetare

Frågor: Har innovationen medfört förändringar för era medarbetare? I så fall vilka? Har det uppstått positiva eller negativa effekter bland medarbetare?”

Det hade i omgång 1 funnits en osäkerhet kring innovation som typ av förändring (produkt vs. process vs. organisation). Detta behövde tydliggöras genom att tillhandhålla separata frågor om dessa förändringstyper (se frågorna 4, 5, 6). Dessutom var det naturligt att lägga till frågor om kunder respektive värden/effekter (se frågorna 2, 3) eftersom detta var otydligt i flera teamrapporter från omgång 1.

Metodpreciseringen av innovationsbegreppet var också påverkad av samtidiga teoretiska analyser av innovationsbegreppet. En primär utgångspunkt för innovationsbegreppet i metodversion 1 (Hovlin m fl, 2013a) var den sk Oslomanualen (OECD, 2005) med sin indelning i olika *typer* av innovationer, där det avspglades just i typerna produktinnovation, processinnovation och organisationsinnovation. Med utgångspunkt i begreppet innovationsrymd (se t.ex Tidd & Bessant, 2013; Sawhney m fl, 2006) kom denna typindelning att börja ifrågasättas av oss forskare. Detta ifrågasättande påverkade delvis innovationsbegreppet inför omgång 2. Det framgick i beskrivningar att en innovation samtidigt kan vara av flera typer (se t.ex intervjufrågorna 4, 5, 6 ovan). Detta begrepp (innovationsrymd) kom också att påverka vår analys av inlämnade rapporter och därmed vår återkoppling till deltagarna; se nedan samt fördjupat resonemang i avsnitt 4.2.6 och 5.2.

En viktig metodförbättring var också i urvalet av organisationer och innovationsfall att studera. Större krav ställdes på de initiala innovationsbeskrivningar som de utvalda organisationerna lämnade in som underlag. Dessa initiala innovationsbeskrivningar hade överlag en högre kvalitet i omgång 2. Vi kommenterar detta ytterligare nedan.

Detta tillsammans innebär att deltagande team i omgång 2 hade mer utvecklade kunskapsstöd (såväl innovationsunderlag som metodstöd) att tillgå för att genomföra undersökning av innovationsexempel. Vår generella bedömning är att kvalitet i rapporter, presentationer och diskussioner har förbättrats i omgång 2 i förhållande till omgång 1. Det fanns inte samma osäkerhet vad gäller identifiering och avgränsning av innovationer nu. Dialogerna kring de utförda undersökningarna (på analysseminarierna) var betydligt mer inriktade på gemensam kunskapsutveckling. Under omgång 1 handlade många kommentarer från studerad organisation om att försöka korrigera utförd undersökning. I våra fältanteckningar från analysseminarium omgång 2 har vi skrivit: *”Det är en väldigt god dialog mellan grupperna. Det är mycket mindre förvirring denna gång jämfört med förra analysseminariet.”*

Innovationerna var således inte lika svärfångade denna gång. Samtidigt bör det påpekas att det fortfarande fanns problem med att undersöka och analysera innovationsfallen. Vi har i tabell 6 sammanställt de sex organisationernas resultat från sina analyser av innovationsexempel på liknande sätt som för omgång 1 (tabell 5). Här finns vår karaktärisering av utförd analys och underlag, samt kommentarer från undersökningsteam och/eller studerad organisation. De sex organisationerna är kodade 8-13.

Tabell 6a. Sammanställning resultat från analys av innovationsexempel (omgång 2)

Organisation (undersökt av)	Underlag: Initial innovationsbeskrivning	Utförd analys av det undersökande teamet	Kommentarer från studerad organisation och undersökande team
8 (S8)	Välbeskrivet; god och tydlig innovation med klara positiva effekter för medarbetare och kunder.	God analys; kunde vara tydligare vad gäller exakta effekter. Mest en reflekterande (och insiktsfull) analys istället för beskrivning av faktisk innovation.	<i>"Det var en väldigt bra beskrivning." (8) "Mest givande att få bekräftat att vår egen organisation kommit ganska långt inom innovationsområdet samt att även utomstående kan se detta." (8)</i>
9 (S9)	Relativt utförlig beskrivning, men dock något oklar vad gäller innovationens innehåll och effekter.	Analys ger mervärde utöver underlag. Innovationen framträder tydligare, men fortfarande något oklart om faktiskt uppnådda effekter.	<i>"Ni har kanske varit för snälla, ni får gärna ta i." (9) "Fick inte ut mycket, saknade spetsighet" (9) "Vi fick mest reda på redan kända saker." (9) "Tyvärr hade de ingen färdig innovation att presentera, var fortfarande i visons-formuleringsstadiet" (S9)</i>
10 (S10)	Djup beskrivning av innovationens produktinnehåll, men ej särskilt tydligt om faktiska effekter.	Rapporten visar att informanter har olika uppfattning om vad som utgör innovationen. S10 konstaterar också att målgrupper inte är klarlagda, därmed inte heller värden/effekter. Vägfarande kritiskt anslag i rapport.	<i>"Vi är imponerade hur mycket ni sett." (10) "Det var bra och lärorikt att få reflektioner från andras ögon och öron." (10) "Vi höll med." (10) "Det var ett konkret innovationsfall vilket underlättade vid intervjutillfället. Jag tycker det var en tydlig och intressant innovation, tydligt beskriven vilket gjorde det enkelt för oss att sätta oss in i arbetet." (S10)</i>
11 (S11)	Relativt kortfattad beskrivning. Innovationen något oklar.	Försök till djup analys, men svårt pga begränsad höjd på innovationen. Effekter knappast klarlagda.	<i>"Fick tyvärr inte ut så mycket. Min uppfattning var att man inte riktigt fångade vad det handlade om. Det kan kanske bero på att vi inte har blivit tillräckligt konkreta i våra beskrivningar. Det kändes inte bra att det blev som det blev." (11)</i>

Tabell 6b. Sammanställning resultat från analys av innovationsexempel (omgång 2)

Organisation (undersökt av)	Underlag: Initial innovationsbeskrivning	Utförd analys av det undersökande teamet	Kommentarer från studerad organisation och undersökande team
12 (S12)	Väl beskrivet, men oklar innovation.	Kortfattad. Karaktärisering av innovationstyp. Ingen effektbeskrivning.	<i>"De som besökte oss var inte speciellt fylliga i sin rapport" (12)</i> <i>"Studiefallet var en organisationsförändring, vilket jag upplever var svårt att studera utifrån innovationsperspektivet."</i> (S12) <i>"Det var svårt då innovationen ej hade kommit så långt i att leverera nyttor ännu."</i> (S12)
13 (S13)	God beskrivning av innovationen, särskilt nytt tänkesätt. Uppnådda effekter kunde varit tydligare.	Rapporten lyfter väl fram det innovativa. God reflektion över genomfört och pågående arbete.	<i>"Bekräftelse kring många delar som vi redan funderat kring. Det är otroligt hur mycket de har fångat upp på så kort tid."</i> (13) <i>"Det här med innovation är inte så enkelt längre. Vad var det som var innovationen, mål och innovationer flyter ihop."</i> (S13)

Som sades ovan så var underlagen i form av organisationernas egna initiala innovationsbeskrivningar nu av högre kvalitet. Det fanns ingen direkt oklarhet vilket fall som skulle studeras; i omgång 1 fanns det ju för vissa organisationer flera möjliga fall angivna. Dock fanns fortfarande i omgång 2 en del problem med dessa fall och fallbeskrivningar. Vissa innovationer befann sig i ett relativt tidigt skede, vilket gjorde dem svåra att beskriva och värdera. Det var också oklart vad som skulle anses som innovativt. Även denna omgång finns en identifierad samvariation vad gäller initial innovationsbeskrivning och utförda innovationsanalyser. Oklara innovationer ger mer oklara innovationsanalyser. Det är självklart mer utmanande att studera en förändring som är mer diffus vad gäller sin innovativa karaktär.

De införda metodförbättringarna (metodversion 2 för omgång 2) vad gäller innovationsbegreppet får således uppfattas att de gett resultat i form av förbättrade undersökningar. Vi anser dock att det finns potential att lyfta kvaliteten ytterligare. Vägen framåt bör gå genom ytterligare precisering av innovationsbegreppet. Som nämndes ovan, blev vi teoretiskt inspirerade under vår analys av begreppet innovationsrymd. En poäng i detta begrepp är se på innovationer som flerdimensionella snarare än tillhörande en enskild typ¹. Det är i många fall så att en innovation inte är antingen produktinnovation eller processinnovation eller organisationsinnovation. Snarare så täcker en innovation flera dimensioner i en sådan innovationsrymd, dvs kan på samma gång vara produktinnovation, processinnovation och organisationsinnovation. Vi forskare prövade att göra en innovationsrymdsanalys på de två mest välbeskrivna innovationerna i omgång 2. Detta innebar att vi

¹ Vi har analyserat detta djupare i Goldkuhl & Lagsten (2014); se även avsnitt 5.2 nedan.

gick igenom och beskrev innovationerna vad gäller viktiga aspekter i innovationsrymden såsom:

- Nytt i tanke
- Nytt i process
- Nytt i organisering
- Nytt i produkt och interaktion med kund
- Ökat värde för kunder

Vi presenterade dessa analyser i återkoppling till teamen på analysseminariet. Dessa "provskott" på innovationsrymdsanalyser har gett mersmak. En systematisk analys av en innovation vad gäller dess innovationsrymd bör vara ett sätt att ytterligare skärpa analysen av innovationer och därmed minska risken att jaga efter en oklar innovation. Att anlägga detta perspektiv (innovationsrymd) förefaller vara en möjlig och viktig vidareutveckling av Action Innovation för framtiden enligt vår syn.

4.2.3 Den svärfångade innovationsprocessen

Fältarbete 2 har som fokus "organisationens innovationsarbete" (se 3.6 ovan). Det handlar huvudsakligen om att, utifrån tillhandahållen förstrukturering av innovationsprocessen, beskriva hur organisationen bedriver innovationsarbete. Fältarbete 1 hade fokus på ett innovationsexempel, både dess innehåll och tillkomstprocessen. Det ligger en viktig skillnad mellan de två fältarbetena; 1 har fokus på exempel medan 2 försöker fånga det typiska. Att undersöka något generellt är ofta mer utmanande än att undersöka något specifikt och konkret. I flera av teamens rapporter från fältarbete 2 (omgång 1) har man lyckats åstadkomma vad som förefaller vara goda beskrivningar av studerad organisations etablerade arbetssätt avseende innovationsutveckling. Men det finns också flera exempel på svårigheter att fånga den typiska innovationsprocessen. Dessa svårigheter är inte lika uppenbara som de avseende de svärfångade innovationsexemplen (avsnitt 4.2.1 ovan). Man har åstadkommit beskrivningar, men frågetecken kan ställas om man verkligen lyckats fånga den typiska processen. Vi ger några exempel på sådana frågetecken från omgång 1. Dessa exempel utgör motiv för de metodförbättringar som vi gjort avseende fältarbete 2 inför omgång 2.

Vi hämtar ett citat från en rapport: "*Samtliga svarande ansåg att drivkraften för det innovativa arbetet inom förvaltningen snarare varit ett modigt ledarskap, än tydliga strategier*". Denna karaktärisering ska då ställas mot det faktum att samtliga intervjuade är hämtade från ledningsskiktet i organisationen. Som läsare kan man lätt bli mistänksam att det snarare är *idealiseringar* eller *positiva självbilder* (av sig själva som "modiga ledare") som sprids här än adekvata beskrivningar av hur innovationsarbetet går till. På flera andra ställen i rapporten framhävs nämligen strategiernas betydelse.

I en annan rapport kan man läsa följande: "*Våra informanter tecknar en bild av en mycket öppen, prestigelös och tillåtande organisation där idéer och initiativ från chefer och medarbetare välkomnas och uppmuntras*". Även i denna organisation var det huvudsakligen chefer som intervjuades. Som läsare kan man undra om detta är en adekvat beskrivning eller kanske snarare ett *önsketänkande*. I en annan rapport finns det tydliga inslag av önsketänkanden och idéer snarare än hur innovationsarbetet brukar gå till. Här framgår dock tydligt att det handlar om idéer och önsknings, vilket är viktigt för att bedöma värdet av det

som sägs i rapporten. Det finns exempel i annan rapport på där det finns osäkerhet hos författarna vad gäller generaliteten i gjorda observationer: *"Vår känsla är att denna riktning har anammats av några elsjälur i X, men det genomsyrar inte utvecklingsarbetet i hela organisationen"*. Här finns en uttryckt osäkerhet vad denna *generaliserande bedömning* har för värde.

Det finns också *exempelbeskrivningar* i rapporter som man undrar över om vad gäller deras generalitet. Ett citat från en rapport: *"Det finns exempel på att man har följt personal ute i verksamheten, i det dagliga arbetet, och att man bara genom den enkla proceduren har kommit fram till en mängd förenklingar och effektiviseringar"*.

När vi läser rapporterna från teamen i omgång 1 så kan vi konstatera att dess innehåll avseende organisationernas innovationsarbete förefaller utgöras av en blandning av:

- Redogörelser för etablerade arbetssätt (rutiner, vanor)
- Redogörelser för föreskrivna arbetssätt (regelverk)
- Önsketänkanden om tillvägagångssätt
- Idealiseringar/efferrationaliseringar av utfört arbete
- Generaliserande bedömningar
- Framträdande exempel

Vi uppfattar att medvetenheten bland deltagarna om vad man beskrivit (av ovanstående kategorier) inte alltid var fullständig.

En annan observation är att man, i så begränsad utsäckning har refererat till etablerade utvecklingsmodeller och projektmodeller i organisationerna, vilket är förvånande enligt vår mening. Det kanske är ovanligt med "modeller för innovationsarbete" i många organisationer, men modeller för utvecklingsarbete och projektarbete finns i många organisationer och bör vara relevant att studera i innovationssammanhanget.

Som konsekvens av ovanstående slutsatser skedde metodförbättringar inför omgång 2. Det viktigaste i detta sammanhang är införande av särskild instruktion i intervjuguiden. Denna text återfinns i avsnitt 3.6. I instruktionen framhävs att teamen ska inrikta sitt arbete att beskriva *"hur man brukar genomföra innovationsarbete"*. Det förtydligas ytterligare genom texten: *"vilka 'vanor' som finns i organisationen samt olika regler/riktlinjer om hur man bör genomföra innovationsarbete. Nu ska undersökningsintresset inriktas mot det typiska sättet att innovera"*. Det finns här också tips att man, förutom intervjuer, kan samla dokumentdata såsom *"dokumenterade riktlinjer"*.

Detta tydliggörande av fokus mot det typiska har också fått konsekvenser för vissa intervjufrågors formuleringar. Vi tar två exempel på frågor, "genomförande" respektive "utvärdering" för att visa på hur inriktningen mot det typiska har skärpts i metodversion 2 i förhållande till metodversion 1; se tabell 7. Notera särskilt användning av ord som "vanligen" och "brukar". Detta är markörord för att styra frågande och svarande mot det typiska.

Tabell 7. Skillnader i intervjufrågor mellan metodversion 1 och 2

Metodversion 1	Metodversion 2
Hur ser processen att gå från idé till innovation ut hos er? Vad har du för reflektioner kring denna?	Hur ser vanligen processen "att gå från idé till innovation" ut hos er? Vilka arbetsätt för utvecklingsarbete finns i er organisation? Finns det nedskrivna riktlinjer för hur arbetet ska genomföras? (Finns innovationsmodeller, utvecklingsmodeller, projektmodeller som styr denna typ av arbete?)
Finns det ett systematiskt sätt att utvärdera förnyelse-/innovationsarbete över tid? Hur ser detta arbetsätt ut?	Brukar ni utvärdera genomförda innovationer? Hur ser arbetsättet ut i så fall ut? Har ni någon form av riktlinjer för utvärderingsarbete? Används kunskaper från utvärdering vid vidareutveckling av innovationer/förändringar?

Rapporterna från omgång 2 skiljer sig betydligt från omgång 1. Det finns nu en klarare orientering mot att fånga det typiska. Man refererar på flera ställen till verksamhetsplaner, projektmodeller, rutinbeskrivningar, checklistor, mallar, arbetsplatsträffar och IT-verktyg som sätt att skapa och upprätthålla arbetsätt för innovation och utveckling. Vi ser inte längre den oklarhet och variation som beskrevs ovan för omgång 1 vad gäller svårigheter att fånga det typiska.

4.2.4 Hur indela innovationsprocesser

Frågorna för fältarbete 2 handlar om att förstå hur innovationsprocesser i organisationerna brukar bedrivas. Dessa frågor bygger på en fördefinierad struktur för innovationsprocessen. Denna processindelning kommer till uttryck i metodkomponenter såsom intervjufrågor och analysmodell. Processindelning är mycket viktig för metoden eftersom den på ett avgörande sätt styr frågande, datainsamling och därmed analys och rapportskrivning. Vi har i avsnitt 4.2.3 ovan beskrivit en del generella problem kring att fånga och beskriva organisationernas innovationsprocesser. I detta avsnitt kommer vi att redovisa hur vi successivt har förändrat processindelningen i metoden. Här finns en viss påverkan från det empiriska, men också från litteraturen och kritisk reflektion kring metoden.

I metodversion 0 (Hovlin m fl, 2013a) så delades innovationsprocessen in på följande sätt:

- Främja kreativa idéer
- Prioritera och driva en portfölj
- Genomföra, sprida, utvärdera

Efter diskussioner mellan forskarna och konsulterna kom vi fram till en något modifierad processindelning för metodversion 1, dvs den metod som användes i omgång 1:

- Främja kreativa idéer
- Prioritera, driva en portfölj och genomföra idéer
- Sprida och utvärdera

Den viktigaste förändring från metodversion 0 var att "genomföra" flyttades från steg 3 till steg 2. I metodversion 0 fanns en oklar skillnad mellan "driva en portfölj" (steg 2) och "genomföra" (steg 3). Dessa två moment integrerades till ett i metodversion 1.

Under omgång 1 så pågick en kontinuerlig analys och diskussion om lämplig indelning av innovationsprocessen. Denna var influerad av både empiriska observationer av teamens arbeten och av litteraturstudier. Vi kom fram till följande processindelning för metodversion 2 och omgång 2:

- Främja, skapa och fånga kreativa idéer
- Välja och prioritera
- Utforma, pröva och genomföra
- Sprida, utvärdera och vidareutveckla

Beskrivning och indelning av innovationsprocesser har här preciserats på flera sätt. Det handlar inte bara om att det nu är en struktur i fyra steg istället för tre. Ett antal ytterligare moment i innovationsprocessen har tillförts. Vi kommenterar dessa förändringar nedan.

Det inledande steget bör inte bara handla om att främja idéer, utan förstås också att skapa idéer. Men det är likaså viktigt att inse att idéer inte bara kommer från den egna organisationen och dess medarbetare, utan att det kan handla om att fånga upp idéer från omvärlden. Det är särskilt påtagligt inom det som kallas för open innovation (Chesbrough, 2003).

Steg 2 (från metodversion 1) har här indelats i två steg. "Prioritera" har preciserats till "välja och prioritera", eftersom en bortsällning av idéer kan göras här. Detta har blivit ett eget steg i processmodellen.

"Driva en portfölj och genomföra idéer" har preciserats i denna metodversion. Portföljbegreppet (inom innovationsteori) är starkt förknippat med teknisk produktutveckling (Cooper m fl, 1999; Brattström, 2012), och det är mindre adekvat för innovation i offentlig sektor¹. Det var endast ett av teamen i omgång 1 som explicit nyttjade detta begrepp i sina rapporter. Vi har därför låtit detta begrepp utgå. Istället har begreppen "utforma" och "pröva" tillförts. Utforma motsvarar designa, vilket är ett begrepp som betonas starkt inom viss innovationslitteratur (se t.ex von Stamm, 2008; Verganti, 2009). Pröva innebär t.ex nyttjande av prototyper och (småskaliga) tester innan en full lansering sker. Även detta finns uppmärksammat i innovationslitteraturen (se t.ex Mulgan, 2006; Orange m fl, 2007; von Stamm, 2008).

"Sprida, utvärdera" har i metodversion 2 kompletterats med "vidareutveckla". I flera innovationsexempel (från både omgång 1 och 2) så framgår tydligt att vissa innovationer inte är något som framställts vid en tidpunkt för att sedan användas utan att därefter förändras på något sätt. Flera innovationer utvecklades, efter en initial lansering, kontinuerligt över tiden. Man förfinar successivt innovationen genom att tillföra nya egenskaper. Detta finns också uppmärksammat i innovationslitteraturen (Mulgan, 2007).

Dessa förändringar i processindelning ledde till att såväl analysmodell (figur 10) som intervjufrågor (figur 14) preciserades och anpassades (metodversion 2).

¹ Detta ska inte tolkas som vi bortser från betydelsen av portföljstyrning av offentliga organisationers innovations- och utvecklingsprojekt. Detta kan absolut vara betydelsefullt, särskilt i större organisationer. Vi har exkluderat detta från processindelningen, då vi uppfattar att det är av mindre betydelse för lärande om innovationer i offentlig sektor genom Action Innovation.

Tiden mellan omgång 1 och 2 var knapp, vilket gjorde att all möjlig metodutveckling inte hann ske då. Även under omgång 2 har fortsatta litteraturstudier och metodanalyser pågått. Intryck från genomförande av undersökningar under omgång 2 har förstas påverkat vårt tänkande kring metoden. Detta innebär att det för vissa områden i metoden finns utrymme för ytterligare metodförbättringar (metodversion 3). Indelning av innovationsprocesser är ett sådant område. Vi forskare har kommit fram till en ytterligare modifierad processindelning (Goldkuhl & Lagsten, 2014). Vi föreslår följande indelning av innovationsprocessen:

- Förstå: etablera förståelse av inre och yttre verksamheter
- Generera idéer: skapa och fånga upp
- Besluta: Selektera och prioritera
- Genomföra: Designa, pröva och införa
- Vidareföra: Sprida, utvärdera och förfina

Den viktigaste förändringen är tillförande av ett nytt inledande steg som handlar om etablera en förståelse som grund för det direkta arbetet med idégenerering. Här finns en påtaglig influens från litteratur om kreativitet och kunskapsutveckling. I sådan litteratur (t.ex Dewey, 1910; Wallas, 1926; Treffinger, 1995; Lubart, 2000; von Stamm, 2008) påpekas betydelsen av en inledande fas av problemförståelse som grund för idégenerering.

En ytterligare viktig förändring är att vi har infört en sammanfattande rubricering av varje steg. Det är ett sätt att förklara innebörden av varje steg tydligare. Vi återkommer till denna föreslagna processindelning i avsnitt 4.2.6 nedan, som del i förslag till ny analysmodell.

4.2.5 Genomförande av undersökningar

Det är många deltagare som omnämmt sina positiva upplevelser av intervjuarbetet. Flera anser att intervjuguiderna varit ett gott stöd i arbetet. Det finns dock en del olika problem rapporterade vad gäller genomförande av intervjuer. Ibland var förutsättningarna för intervjuerna inte tillräckliga eller inte klarlagda:

"Det blev en kombination av intervju och samtal med presentationsbilder. Därmed blev intervjuguiden svår att följa och det gjorde det svårt att i redovisningen vara tillräckligt stringenta i svaren."

"Ovant för intervjupersonerna att inte dra en presentation- där behöver man vara tydligare."

"Varken vi eller [värdorganisation] var inte heller riktigt medvetna om betydelsen av att intervjua personerna en och en, vilket också gjort det svårt att jämföra personernas svar i efterhand."

"Vid den första intervjuomgången valde projektledarna att sitta med vid varje intervju vilket påverkade intervjuerna på så sätt att de intervjuade inte fick möjlighet att själva framföra sina synpunkter, utan leddes till vissa svar av projektledarna. Vid det andra tillfället fick vi dock intervjua ett antal representanter från organisationen utan inblandning från projektledarna. Vi upplevde då att vi fick mer 'ärliga svar' och en tydligare bild av verkliga förhållanden."

"Det gick sisådär första gången. De vi besökte höll sig inte riktigt till vad som skulle presenteras så det blev lite förvirrat."

"Intervjupersonerna bör helst komma i den ordning så att man får helheten först. Fick inte en tydlig bild från början. Viktigt med urval av intervjupersoner."

”En utmaning var att på kort tid få den besökande organisationen att få den information och förståelse för vår verksamhet som behövs. Det är lätt att man missuppfattar eller förenklar vissa saker så att det inte riktigt ger en rättvisande bild, vilket även kan leda till felaktiga slutsatser. Utifrån kommentarerna på våra gemensamma seminarier så verkar det som om de andra deltagarna också hade vissa problem.”

”Vi undrade dock om vi höll oss för strikt till guiden och blev för bundna av den.”

”Dock var vi inte riktigt inne på att vi skulle ifrågasätta så mycket utan att i mer studera själva innovationen. Kanske borde det göras tydligare.”

Man kan sammanfatta dessa svårigheter och utmaningar på följande sätt:

- Utmaningar att ställa adekvata frågor
- Svårigheter att erhålla adekvata svar
- Svårigheter att nå rätt personer (och i rätt ordning)
- Utmaningar att inta en kritisk hållning

Vi har ovan i avsnitt 4.2.3 redovisat olika problem med att generera beskrivningar av studerade organisationers (typiska) innovationsprocesser. Dessa olika problem har delvis handlat om deltagarnas utmaningar av att vara tillräckligt källkritiska i datainsamlingen, att göra lämpliga kategoriseringar och abstraktioner i dataanalysen samt att dra adekvata slutsatser utifrån insamlade data.

Förbättringar av intervjuguiderna har varit en naturlig respons från oss på dessa olika problem. Förutom att omformulera frågor och komplettera med nya frågor så har begreppsförklaringar samt särskilda instruktioner och råd tillförts intervjuguiderna. Dessutom har en särskild instruktion framställts till metodversion 2 som innehåller råd och tips vad gäller genomförande av intervjuer, dataanalys och rapportskrivning.

En viktig förändring som har gjorts gäller en uppstramning av intervjuteman. I omgång 1 så fanns förutom frågor om innovationsexempel även ett frågetema om förutsättningar för innovationsarbete. Dessa frågor överlappade dock till viss del med frågor under fältarbete 2. Detta skapade viss förvirring och osäkerhet hos vissa av teamen. Citat nedan illustrerar detta:

”Frågorna i intervjuguiden och i rapportmallen är svåra att besvara. Frågorna under Tema 2 passar bättre in med det fokus som intervjutillfälle 2 har. Tema 2 fokuserar på organisationens förutsättningar för innovationsutveckling utifrån ett bredare perspektiv medan intervjutillfälle 1 generellt fokuserar på att vi ska fördjupa oss i ett case.”

”Lite förvirrande emellanåt eftersom de två olika delarna/faserna sammanfaller.”

Detta ledde till en tämligen enkel metodförändring. Detta frågetema lyftes ut från intervjuguide 1. Som har framgått ovan (avsnitt 4.2.2) så utökades frågorna kring innovationsexempel väsentligt inför omgång 2.

4.2.6 Att tänka om innovationer: användning av analysmodell

Action Innovation handlar om att stödja deltagares lärande om innovation. Deltagare erhåller olika ”konceptuella verktyg” som används för att genomföra kunskapsgenerativa undersökningar. Dessa verktyg (som ingår i metoden) ska hjälpa deltagare samla data från en annan organisation och analysera dessa data för att förstå innovationsarbete bättre. Olika

innovationsrelaterade begrepp presenteras för deltagarna och är avsedda att brukas i deras undersökningsarbeten. Dessa begrepp presenteras på seminarier och i det kompendium som distribueras till deltagarna. Olika innovationsbegrepp finns "operationaliserade" i intervjufrågor. Detta har framgått ovan i redovisning av undersökning av innovationsexempel (avsnitt 4.2.1.) och innovationsprocessen (avsnitt 4.2.3). Vi har i dessa avsnitt bl.a diskuterat problem med användning av olika begrepp. Centrala innovationsbegrepp har också satts samman i en analysmodell; i figur 10 återfinns analysmodellen för metodversion 2. Analysmodellen är avsedd att stödja datainsamling, analys och rapportskrivning.

Ökat lärande om innovation i offentlig sektor kan inte ses som frikopplat från denna analysmodell och övriga presenterade begrepp. Den kunskap som erhålls från undersökningar och speglingar behöver en begreppslig struktur att inordnas i. T.ex så ger den presenterade indelningen av innovationsprocessen (se avsnitt 4.2.4 ovan) en begreppslig ram för att förstå (empiriska data om) olika organisationers arbete med innovationer. Det är viktigt att den presenterade analysmodellen ger ett gott stöd för tänkande och lärande om innovationer.

Vi har delvis belyst det utmanande respektive det fruktbara i användning av olika innovationsbegrepp i våra redovisningar ovan. I detta avsnitt fokuserar vi analysmodellen som alltså sammanför centrala innovationsbegrepp i en samlad modell. Vi redovisar den utveckling som skett från metodversion 0 till metodversion 2. Vi ger också ett förslag på ny innovationsmodell (metodversion 3) baserat på empiriska analyser och teoretisk input. Vi forskare har under projektet ägnat stor uppmärksamhet åt analys och vidareutveckling av denna analysmodell genom både teoretiska och empiriska analyser (Goldkuhl & Lagsten, 2014). Modellen innefattar och strukturerar de mest centrala begreppen kring innovation att användas för studier enligt Action Innovation. Därför har det varit viktigt i vår kunskapsförädling att ägna stor uppmärksamhet åt denna modell. Vi identifierade som framgått i detta och tidigare avsnitt ett klart vidareutvecklingsbehov. Hovlin m fl (2013a s 24) uttrycker följande om modellen (metodversion 0): "*Vi vill poängtera att modellen är långt ifrån fullständig eller heltäckande*".

Vi har i våra enkäter till deltagare ställt frågor om användningen av analysmodellen. En fråga handlar om kunskapsstöd i arbetet och där analysmodellen omnämns som ett sådant stöd. Vi har ställt likartade frågor i omgång 1¹ respektive i omgång 2². Eftersom vi gjort vissa förändringar/tillägg i metoden så behövde frågan få en något annorlunda formulering i omgång 2. Vi redovisar i sammanfattande form svar på denna enkätfråga. Även om det är viss skillnad i frågeformulering så menar vi att svaren är jämförbara. Vi har grupperat svaren

¹ Den exakta formuleringen av frågan för omgång 1 var: "Det presenterade materialet från startseminariet innehåller beskrivningar av innovation i offentlig sektor, bl.a analysmodell för innovationsarbete samt olika begrepp som t.ex kreativa krokar, möte mellan ordning och kaos. Har du aktivt använt något av denna kunskap i arbetet? I så fall hur?"

² Den exakta formuleringen av frågan för omgång 2 var: "Det presenterade materialet från startseminariet och kompendiet innehåller presentationer och beskrivningar av innovation i offentlig sektor, bl.a. analysmodell för innovationsarbete, råd och tips mm. Har du aktivt använt dig av denna kunskap i arbetet? I så fall hur? Är det något du saknat?"

i tre kategorier: 1) Ej använt, 2) delvis använt och 3) använt. Se tabell 8 för svarsöversikt. I första omgången fick vi in 17 enkätsvar¹ och i andra omgången fick vi in 13 enkätsvar.

Tabell 8. Sammanställning av enkätsvar om användning av kunskapsstöd/analysmodell

	Omgång 1	Omgång 2
Ej använt	50%	31%
Delvis använt	36%	8%
Använt	14%	61%

Som framgår av tabellen så har den aktiva användningen av omnämnda kunskapsstöd ökat väsentligt bland deltagarna under omgång 2. Detta har säkert sin grund i både det utökade kunskapsinnehållet och att dessa stöd omnämndes tydligare i samband med presentationer. Vi tryckte mer, under omgång 2, på nyttan av att aktivt använda dem i undersökningsarbetet.

Mellangruppen ("delvis använt") uttrycker olika slags reservationer mot en aktiv användning, som t.ex:

"Har lite svårt att förstå hur modellen är tänkt att användas" (omgång 1)

"Analysmodellen var delvis användbar" (omgång 1)

"Analysmodellen känns teoretisk och konstruerad och har därmed enbart haft viss inverkan på arbetet." (omgång 2).

Det uttrycks ett betydligt starkare gensvar i omgång 2. Några citat från denna omgång:

"Jag har läst igenom materialet inför intervjutillfällena samt tagit del av delar för att skriva rapporten. Materialet var bra."

"Jag har haft med detta som stöd och det har varit en trygghet så ingenting missas, bra också för strukturen."

"Det var bra information. Har framförallt använt definitionen av en innovation, både i samband med intervjuerna som vid presentation av arbetet i egna organisationen."

"Det var mycket användbart för mig eftersom mycket kring innovation var nytt för mig."

"Det presenterade materialet har väckt en hel del tankar runt hur vi organiserar oss i vårt innovationsarbete."

"Jag tycker materialet är gediget. Vi tror att vi kommer använda oss av materialet fortsättningsvis när vi lägger upp vårt utvecklingsarbete."

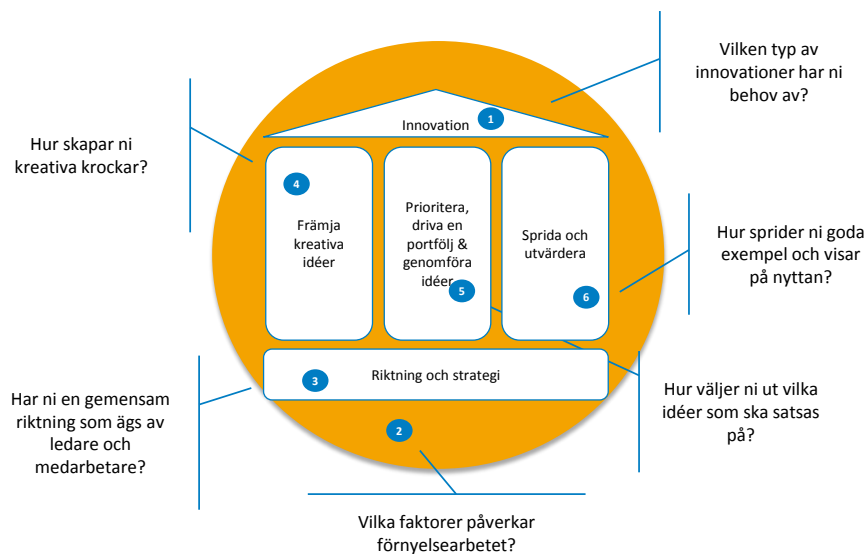
Den använda analysmodellen för omgång 2 finns redovisad ovan i figur 10. Denna var en vidareutveckling av den analysmodell som gällde för omgång 1. Denna analysmodell redovisas i figur 16.

Analysmodellen är visualiserad som ett hus, med en grund, ett mellanparti och ett tak. Mellanpartiet består av steg i innovationsprocessen; taket är själva innovationen och grunden kan ses som förutsättningar för innovationsarbetet. En ursprunglig analysmodell (metodversion 0) finns redovisad i Hovlin m fl (2013a). Den bygger direkt på en liknande modell som presenterats i Brattström (2012)². Vi kan i Brattstöms modell spåra influenser från

¹ För denna fråga (omgång 1) så var 14 användbara som svar; övriga faller i någon kategori av "ej deltagit", "ej svarat", "ej tolkbart svar".

² Anna Brattström, forskare inom innovation management på Handelshögskolan i Stockholm, deltog i tidigare VINNOVA-studie (Hovlin m fl, 2013a).

andra modeller inom innovation management såsom Goffin & Mitchell (2010) och Tidd & Bessant (2013).



Figur 16. Analysmodell för omgång 1 (metodversion 1)

Vi har behandlat mellanpartiet (innovationsprocessen) ovan i avsnitt 4.2.3 och 4.2.4. Vi har där beskrivit hur indelningen av innovationsprocesser har förfinats i olika metodversioner under projektet. Vi presenterade (i avsnitt 4.2.4) ett förslag på en ny indelning för metodversion 3. Den kommer ingå i vårt förslag till ny analysmodell som presenteras nedan (figur 17). Vi har i Goldkuhl & Lagsten (2014) djupare analyserat andra innovationsteoriernas indelningar av innovationsprocessen. Förutom Brattström (2012), Goffin & Mitchell (2010) och Tidd & Bessant (2013) finns indelningar hos bl.a Hansen & Birkinshaw (2007), Orange m fl (2007) och von Stamm (2008). Som nämnts ovan (avsnitt 4.2.4) har vi i vår analys också varit influerade av olika modeller för kreativitetsprocessen.

Taket i innovationsmodellen utgörs av själva innovationen. I metodversion 0, 1 och 2 finns ingen ytterligare differentiering än "innovation". Eftersom just innovationsbegreppet är så centralt och dessutom gett upphov till osäkerheter i undersökningsprocesser (se avsnitt 4.2.1), så finns, enligt vår mening, behov av precisering. Vi har i avsnitt 4.2.4 ovan refererat till begreppet innovationsrymd. Grundidén är att en innovation inte ska ses som varande av en typ; antingen produktinnovation eller processinnovation eller organisationsinnovation. Istället kan en specifik innovation beröra flera dimensioner i innovationsrymden. Förutom de tre ovan nämnda innovationstyperna (eller hellre innovationsdimensionerna) så önskar vi också addera dimensionen "nytt i tanke". Många innovationer innebär inte bara nya processer och produkter utan att man kommit att se på verksamheten på ett väsentligt nytt sätt. Det är flera innovationsforskare som betonar tankemässiga förändringar som ett viktigt inslag i innovativ utveckling (t.ex Windrum, 2008; Verganti, 2009; Tidd & Bessant, 2013). Vi preciserar begreppet innovation till samtidigt möjliga förändringar i följande dimensioner:

- Nytt i tanke
- Nytt i process
- Nytt i organisering
- Nytt i produkt och interaktion med kund

Det är viktigt att åter betona att förändring i produkt kan avse vara, tjänst eller (annan) resurs. Vi har här också lagt till "interaktion med kund". Med detta menas hur kontakter och samspel mellan organisationen och kunder sker (Sawhney m fl, 2006). Detta inkluderar erbjudanden, förfrågningar, ansökningar/beställningar, leveranslöften, överenskommelser, leveranssätt, prissättning, betalning och värdering/efterhantering (Goldkuhl & Röstlinger, 2007).

Ett viktigt tillägg i analysmodellen (från omgång 1 till omgång 2) var att "ökat värde till kund" tillfördes; jämför figur 10 och 16. Vi har diskuterat detta i avsnitt 4.2.1 och 4.2.2. En annan viktig förändring var att de frågor som finns i analysmodellen för metodversion 1 (figur 16) togs bort. Sådana frågor hade tillkommit mellan metodversion 0 och 1. Även om sådana frågor kan stimulera tänkandet kring innovationer, så är dessa frågor långt ifrån uttömmande. I intervjuguider finns andra frågor. Att ha vissa frågor i analysmodellen och andra i intervjuguiden kan verka förvirrande för metodanvändare. När ska de ena användas och när de andra? Utifrån denna analys plockades frågorna i analysmodellen bort när vi gick från metodversion 1 till 2.

Grunden i analysmodellen utgjordes av "riktning och strategi" (metodversion 1; figur 16). Detta följde modellen hos Brattström (2012) som har "innovationsstrategi" som grund. Som nämntes ovan så finns influenser på Brattströms modell från andra verk inom innovation management. Tidd & Bessant (2013) omnämner liksom Brattström (2012) innovationsstrategi, men tillför också "innovativ organisation". Goffin & Mitchell (2010) omnämner dessutom "människor" som del i grundförutsättningar.

Under vårt teori- och empiribaserade studium av analysmodellen kom vi fram till att "riktning och strategi" var för begränsat som förutsättning för innovationsarbete. Vi vidgade perspektivet till att explicit tala om inre och yttre förutsättningar. Riktning och strategi är en viktig del av inre förutsättningar, men det finns andra viktiga inre förutsättningar också, som vi diskuterar nedan. Vi tillförde också yttre förutsättningar till analysmodellen (metodversion 2; figur 10). I Hovlin m fl (2013a) finns diskussioner om olika drivkrafter för innovationer, som till väsentlig del har sin grund utanför organisationen. Det var därför naturligt att lägga till yttre förutsättningar som del i grunden i analysmodellen.

I metodversion 2 finns således inre och yttre förutsättningar explicit omnämnda. Men dessa förutsättningar finns inte fördjupade mer. I intervjufrågorna för metodversion 2 så finns två teman behandlade under "inre och yttre förutsättningar": Drivkrafter respektive strategier.

Vi ser behov av att precisera inre och yttre förutsättningar ytterligare. Inre förutsättningar delar vi upp i:

- Befintliga kompetenser
- Etablerade organisatoriska arbetssätt
- Strategi för förändring

Vi vill genom denna uppdelning täcka såväl det organisatoriska som det individuella. Befintliga kompetenser fokuserar medarbetares förmågor till kreativitet och innovativ utveckling; vad man *kan göra*. Individerna finns i ett organisatoriskt sammanhang. Det finns olika etablerade arbetssätt och arrangemang för organisationens drift och utveckling som

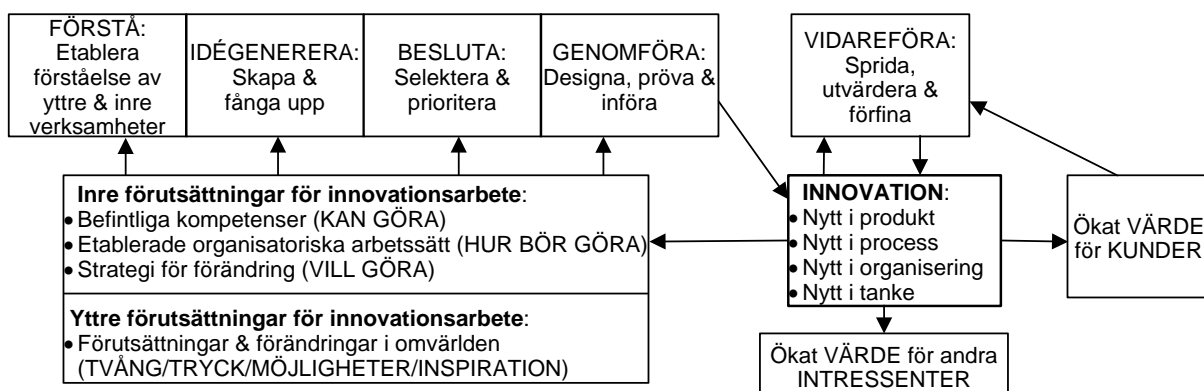
utgör fundamentala förutsättningar för innovationer. Arbetsätt för organisations utveckling uttrycker *hur man bör göra*. Strategi för förändring innebär vad man på organisatorisk nivå uttrycker att man *vill göra*.

Yttre förutsättningar för innovationsarbete inbegriper olika pågående och förväntade förändringar i omvärlden. För offentlig sektor så kan detta beskrivas som:

- Tvingande förändringar (t.ex befintliga/nya regelverk)
- Press från omvärlden (t.ex krav från kunder och förändrad demografi)
- Oexploaterade möjligheter
- Inspirerande lösningar (t.ex andras organisationers arrangemang och hjälpmedel)

Omvärldens påverkan kan beskrivas i termer av tvång, tryck, möjligheter och inspiration.

Det finns således ytterligare förbättringspotential för analysmodellen i metodversion 2. Vi forskare föreslår, på basis av presenterad analys ovan i denna rapport, förslag till ny analysmodell för kommande metodversion (3) av Action Innovation. Denna återfinns i figur 17. Vi har för denna föreslagna modell lämnat husstrukturen. Vi behöver ha en friare struktur för att ordna boxar och pilar på ett lämpligt sätt. I denna modell har vi infört den innovationsprocess i fem steg som beskrevs i avsnitt 4.2.4 ovan. Vi har också infört den precisering av inre och yttre förutsättning som vi har redogjort för här ovan. Likaså har vi infört precisering av innovation i fyra dimensioner. Vi har också infört ett ytterligare element, ej tidigare kommenterat. Förutom "ökat värde för kunder" så har vi tillagt "ökat värde för andra intressenter". Kundfokus är självklart viktigt för innovationsutveckling. Detta har påpekats flera gånger ovan i denna rapport. Detta tillfördes också som explicit element i metodversion 2. Men det är vid sidan om kunder, också viktigt, att fokusera andra intressenter som t.ex medarbetare. En av de mer framgångsrika innovationerna i projektet ledde till uppenbara förbättringar för både kunder och medarbetare. Det är därför adekvat att även tillföra denna komponent till modellen.



Figur 17. Förslag till ny analysmodell (metodversion 3)

4.3 Samlärande om innovation

Action innovation är en metod för kompetensutveckling (individuellt lärande) och generell kunskapsutveckling och vi har i olika delar i metodbeskrivningen i kapitel 3 berört aspekter av kunskapsutveckling och lärande. I detta avsnitt tydliggör vi perspektivet på kunskap och lärande och perspektivets teoretiska grunder. Vi går sedan vidare och artikulerar 7 principer

för lärande och kunskapsutveckling i Action Innovation. Vi gör det därför att en förståelse för dessa mekanismer, både hos deltagare och handledare, möjliggör högre kvalitet i kunskapsutvecklingen vid genomförandet av ett program. Vi menar att en ökad förståelse för kunskapsutvecklingens grunder bör leda till att möjligheterna till lärande i Action Innovation kan tillvaratas på ett medvetet sätt och att inte missförstånd om lärandeprocessen blir anledning till att viktiga kunskaper och lärtillfällen förbises.

4.3.1 Perspektiv på kunskap och lärande i Action Innovation

Action Innovation hör hemma filosofiskt i den tanketradition som benämns som den amerikanska pragmatismen. En central tänkare inom den pragmatiska traditionen är John Dewey som influerat inflytelserika lärandemodeller såsom Kolbs modell för erfarenhetsbaserat lärande (Kolb, 1984). Essensen i ett pragmatiskt tänkande är att människor agerar i en värld som är i ständig tillblivelse, "in the making" (Dewey, 1931). Vi utvecklar kunskap genom att förstå och reflektera över våra handlingars konsekvenser, genom att omsätta idéer (kunskap) i handling kan vi undersöka och förstå kunskapens praktiska konsekvenser och på så sätt avgöra om de är användbara eller inte för att nå de mål vi har (Lagsten, 2009, Goldkuhl, 2012b). En viktig utgångspunkt är att kunskap är personlig och utvecklas både intuitivt och ändamålsstyrt genom integrering eller syntes av fragmentariska ledtrådar (Polanyi, 1996; Rolf, 1995). Den kunskap som vi ytterst strävar efter är kunskap för handling, sådan kunskap som fungerar operativt i praktiska sammanhang där vi eftersträvar att göra någonting på ett gott sätt, eller på ett bättre sätt. De praktiska verksamheter som vi deltar i är i ständig utveckling och förändring. Genom att agera i verksamheter påverkar vi dem, samtidigt utvecklas vår kunskap om dessa verksamheter kontinuerligt genom att vi tar intryck av det som händer, och det sammanhang som vi identifierar, och relaterar det till våra tidigare kunskaper och erfarenheter. Action Innovation utgår från en närande relation mellan kunskap och handling. Genuint lärande utgår från erfarenhet och handling, avsiktlig och klok handling inbegriper lärande.

Idén och inspirationen till Action Innovation hämtades från början från samlärandemetoden Action Learning. Action Learning (AL) utvecklades ursprungligen av Reg Revans, den första referensen till vad som sedan blivit känt som Action Learning är från 1945 (Revans, 1982; 1998). Det finns en flora av litteratur om AL skriven av både Revans själv och av användare, institut och vidareutvecklare av metoden, många forskare har också arbetat med att definiera de varianter av metoden som existerar (Brook m fl, 2012; Marsick m fl, 1999). En definition av AL som ofta refereras är formulerad av Pedler (1991) (i Marsick m fl, 1999, s 160): "*Action learning is an approach to the development of people in organizations which takes the task as the vehicle for learning. It is based on the premise that there is no learning without action and no sober and deliberate action without learning . . . The method . . . has three main components—people, who accept the responsibility for taking action on a particular issue; problems, or the tasks that people set themselves; and a set of six or so colleagues who support and challenge each other to make progress on problems*".

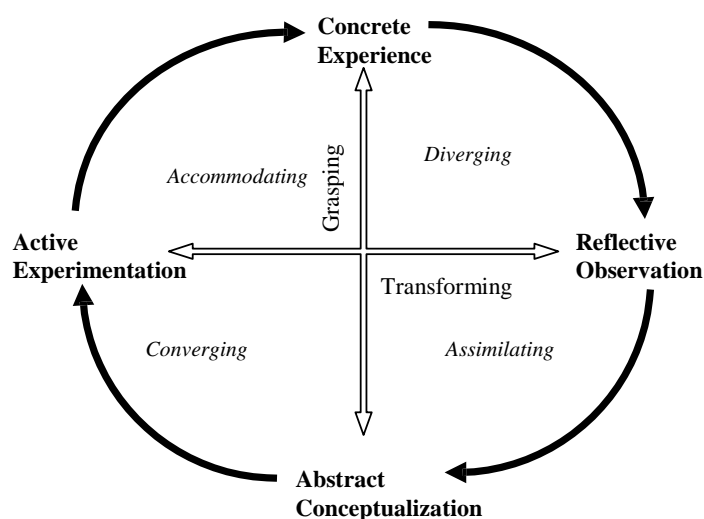
Syftet med AL är att lära och utveckla kunskap för att praktiskt lösa morgondagens nya, kritiska och ostrukturerade problem i konkreta verksamhetssammanhang (Revans, 1998). Detta gör man i AL genom att en grupp kunniga och hängivna problemlösare med handlingsmandat (ca 6 personer, oftast i ledarroll) reflekterar över handlingsalternativ och identifierar rätt frågor att ställa för att hitta och pröva lösningar på problemet (Revans, 1982;

1998, 1998; Brook m fl. 2012). En nyckel till lärande i AL enligt Revans är att finna de rätta insiktsfulla frågorna att ställa. Revans AL kan sägas ha forskarens problemlösningsarbete och det vetenskapliga arbetssättet som ideal (Marsick m fl, 1999).

Brook m fl pekar på svårigheterna med att definiera AL som dels beror på att enkelheten i idéerna lämnar AL öppen för många tolkningar och att Revans inte specificerat en entydig definition av AL. Forskningen redogör för otaliga genomförda AL-program som också ger olika betoning åt "action" respektive "learning" (Cho & Toby Marshall 2009). Medan Revans AL-skola betonar problemlösare som, likt experimentella forskare, tar sig an nya olösta verksamhetsproblem för att lösa dem i praktiken så har andra AL-inriktningar under senaste årtiondena plockat upp och inorporerat andra samtida angreppssätt för lärande. Marsick m fl menar att Revans AL-inriktning kan benämnas som "forskarinriktad AL", en annan inriktning (där upphovsmakare anges vara McGill & Beaty, 1992; Mumford, 1994) innebär "erfarenhetsinriktad AL" då de betonar erfarenhetens betydelse för lärandet och bygger vidare på Kolbs modell för erfarenhetsbaserat lärande (Zuber-Skerritt, 2002). Marsick m fl identifierar en tredje inriktning "kritisk reflektionsinriktad AL" (där upphovsmakare anges vara Marsick, 1990; Pedler, 1991) som bygger vidare på erfarenhetsinriktad AL men ytterligare betonar behovet av kritisk reflektion, ifrågasättande av bakomliggande rationalitet och undersökning av problem från flera perspektiv.

Det finns många beröringspunkter mellan Action Learning och Action Innovation. En framträdande likhet är utgångspunkten i att "lösa morgondagens kritiska, nya och ostrukturerade problem i konkreta verksamhetssammanhang". I Action Innovation (AI) är innovation i offentlig verksamhet det ostrukturerade problem som är utgångspunkten, där det inte finns färdiga lösningar att tillgå. En skillnad i denna aspekt är att Revans AL starkare betonar praktiska lösningar och handlingsmandat hos deltagare, här har AI större likhet med erfarenhetsinriktad AL, där Kolb är modell för lärprocessen, se diskussionen nedan. Det betyder att AI starkare betonar abstrakt begreppsbyggnad och förståelse för "problemet" eller fenomenet (innovation i offentlig sektor) i jämförelse med AL. Den praktiska förändring som deltagande i AI förväntas leda till ses i ett längre tidsperspektiv vilket är mer förenligt med offentliga organisationers funktionssätt och de deltagande aktörer som AI riktar sig till. En framträdande likhet mellan AL och AI är betoningen på praktisk erfarenhet och fokuseringen på konkreta händelseförlopp, exempel och arbetsätt i det konkreta verksamhetssammanhanget samt betydelsen av att accelerera lärande och motivation med hjälp av likasinnade kollegor. En deltagare i Action Innovation uttrycker t.ex att: *"Dialogen med de organisationer vi har besökt och har besökts av har varit mest givande. Dem vi spenderat mest tid med. Arbetet med att spegla och speglas har varit fantastiskt och har åskådliggjort många delar som vi tar med oss in i verksamhetens fortsatta arbete"*.

Kolbs modell för erfarenhetsbaserat lärande har haft stort inflytande i många typer av samlärandeprogram. Utgångspunkten i Kolbs modell, figur 18, är individers konkreta upplevelser och erfarenheter (concrete experiences), lärande innebär en process där att människor observerar och reflekterar över sina erfarenheter (reflective observation) och kondenserar sitt tänkande i abstrakta koncept och generaliseringar (abstract conceptualization) som de sedan prövar konsekvenserna av i nya situationer (active experimentation), vilket ger ny erfarenhet som grund för ytterligare reflektion osv. I lärprocessen betonas att regelbundet växla mellan dimensionerna reflektion och handling samt mellan erfarenhet och abstraktion.



Figur 18. Experiential learning cycle; från Kolb & Kolb (2008).

Kolbs modell över lärandeprocessen stämmer väl överens med lärprocessen i Action Innovation. I AI tar deltagarna med sig konkreta erfarenheter om innovation genom det innovationsexempel som de deltar med, i fältarbetet arbetar teamen med att undersöka andras konkreta innovationer och att i analysen av dessa reflektera och abstrahera det konkreta till det generella från vilka nya implikationer för handling kan identifieras. Action Innovation kan sägas stanna vid att identifiera och inkorporera nya sätt att handla och tänka om Innovation hos deltagarna. Den process som sedan fortsätter i form av "aktivt experimenterande" ligger utanför AI programmet men de deltagande teamen förväntas ha förvärvat sådan operationell kunskap för agera i sin verksamhet. Flera deltagare bekräftar att de planerar åtgärder utifrån AI programmets intentioner, en deltagare uttrycker att *"det resultat som kom fram verkligen kan användas när vi sätter nya mål och beslutar om nya insatser inför nästa år"*, en annan deltagare uttrycker att *"[...] kan sägas ha påbörjat ett övergripande arbete kring hur det 'kreativa' arbetet ska bedrivas. I detta ska särskilt medborgarnas egen kreativitet beaktas"*. En annan deltagare planerar att återanvända själva processen för utveckling i den egna organisationen: *"Jag och personalchefen har kommit överens om att erbjuda de olika verksamheterna i kommunen möjlighet att genomföra en intern action innovation"*.

4.3.2 Artikulering av principer för lärande

Action Innovation bygger på, och avser aktivera, 7 principer för lärande enligt nedan. Principerna samverkar för att skapa hög kvalitet i lärande, kompetensutveckling och kunskapsutveckling i Action Innovation. Principerna artikuleras i detta avsnitt, i nästa avsnitt diskuterar vi principernas teoretiska grunder.

1. Erfarenhet som grund för lärande

Action Innovation tar utgångspunkt i ostrukturerad verksamhetsproblematik. Kunskap om offentlig innovation innebär inte tillrättalagda frågor och svar utan snarare om ostrukturerade och icke väldefinierade verksamhetsfrågor om innovation i offentliga verksamheter. Deltagarna förutsätts ha sådana erfarenheter genom sitt arbete med innovations- och

utvecklingsfrågor i det professionella verksamhetssammanhanget. Deltagarnas erfarenheter är bas för både den personliga och den gemensamma kunskapsutvecklingen. Att tolka och omtolka erfarenhet, tillsammans med kollegor med liknande erfarenheter ger hög substans och relevans i kunskapsinnehållet. Erfarenheterna är förankrade i praktisk och konkret verksamhet, fördjupad och omtolkad erfarenhet förväntas ge beteendemässig förändring och kunskap för handling i verksamhetssammanhang.

2. Från tyst kunskap till explicit kunskap (och kunskap för handling)

Kunskaper om organisatorisk innovation är till stora delar tysta kunskaper förkroppsligade hos individer i verksamheten. Tyst kunskap är sådan kunskap som tas för given i det vardagliga organisatoriska arbetet. Individer och grupper har uttalade uppfattningar om vad och hur saker ska göras som synes så självklara att de sällan uttalas, sådan kunskap kan sägas vara tyst. I arbetet i Action Innovation strävar vi efter att ta sådana mer omedvetna kunskaper om offentlig innovation till en medveten nivå som kan diskuteras och systematiseras gemensamt.

3. Att ställa frågor och att ifrågasätta

Att ställa frågor är en viktig teknik för att uttrycka det som kanske i vardagen tas för givet. Att formulera och ställa frågor driver frågeställaren att bli tydlig och konkret, både inför sig själv och för andra. Att svara och förklara för en kollega med likartade erfarenheter fast från en annan organisation är en god övning för att klargöra hur det egna innovationsarbetet bedrivs och varför arbetet är organiserat så som det är. Genom att explicitgöra sådant som vi kanske tagit för givet kan vi diskutera, ifrågasätta, förändra och vidareutveckla föreställningar om innovation i offentlig sektor. I fältarbetet får deltagarna träning på att ställa relevanta frågor och att ifrågasätta uppfattningar och det för givet tagna.

4. Jämförelse och spegling med hjälp av kunniga kollegor

Att jämföra med andra ger deltagarna möjligheter att identifiera likheter och skillnader mellan eget innovationsarbete och andras innovationsarbete. De andra deltagarnas innovationer och innovationsarbeten blir jämförelseobjekt mot vilka det egna arbetet kan speglas och reflekteras. Deltagare kan både plocka upp goda idéer från andra och använda andras arbete för att bli klarare över sitt eget. Genom att deltagarna urskiljer, beskriver och konkretiserar särdrag i innovation i offentlig sektor, i någon annans verksamhet, så får de också träning i att göra det i den egna organisationen. Att ställa frågor till andra gör man utifrån frågorna i intervjuguiderna och sin egen erfarenhet, det leder gärna till att man också reflekterar över frågorna relaterat till sig själv och jämför med det egna arbetet. Genom jämförelse och spegling mot de andra deltagande organisationerna får deltagarna också möjlighet att identifiera sådant som är lika för alla. Detta är en god grund för att utveckla mer abstrakta och generella modeller för offentlig innovation och även för att jämföra med andra utvecklade modeller inom innovationsområdet. Jämförande analys görs på flera arenor under arbetet i Action Innovation, dels i den egna undersökningen ute hos den andra organisationen, dels i teamet vid gemensam analys och rapportskrivande och dels i seminarierna tillsammans med alla deltagare från de andra teamen.

5. Reflektion och dialog

Reflektion och dialog är verktyg för att uttrycka tysta kunskaper verktyg mer explicit. I arbetet i Action Innovation förväntas deltagare att reflektera, ta sig tid att fundera över, ifrågasätta och försöka förstå samband mellan olika aspekter av innovation. Till hjälp och

motivation i reflektionsarbetet har deltagarna de andra deltagarna i gruppen. Genom samtal, dialog, inspel, frågor och svar bidrar deltagarna till varandras fördjupade reflektion och begreppsutveckling inom området.

6. Innovationsberättelser för mening och sammanhang

Att skriva en innovationsberättelse som rapporterar och sammanfattar det som teamet hört och sett hos den andra organisationen är ett sätt att ge mening till de abstrakta och komplexa frågor som undersökningen handlar om. Att skriva och sedan förmedla en helhetlig berättelse är ett viktigt verktyg för att skapa förståelse för innovationsfenomen i ett ostrukturerat verksamhetssammanhang.

7. Syntes och värdering – på väg mot generell kunskapsbildning

Processerna i Action Innovation har den vetenskapliga metoden som ideal. De individer som deltar förväntas ha egna frågor och undringar om innovation i offentlig sektor. Deltagarna engageras i en strukturerad undersökning och observation av offentlig innovation i en annan verksamhet. De samlar data, analyserar och beskriver analys och slutsatser kopplat till en analysmodell. Resultaten av undersökningarna presenteras för kollegor där resultaten granskas och diskuteras, syntetiseras och värderas. Det gemensamma arbetet handlar om att identifiera likheter och skillnader, centrala faktorer (t.ex framgångsfaktorer, hämmande faktorer) och samband mellan olika aspekter i innovationsarbetet. I den gemensamma analysen hämtas också annan generell kunskap in. Genom att lägga alla teamens innovationsberättelser bredvid varandra kan mönster identifieras och upptäckas. Den nya kunskapen ger upphov till nya relevanta frågor som både kan bredda och fördjupa kunskaperna om innovation i offentlig sektor.

4.3.3 Empirigrundning och teorigrundning av principer för lärande

Principerna för lärande är grundade i kunskaps- och lärande teorier. Principerna samverkar och överlappar varandra delvis. Nedan resonerar vi om principernas teoretiska grunder samt åskådliggör reflektioner och uppfattningar kopplat till specifika läraspekter från deltagare.

1. Erfarenhet som grund för lärande

En viktig utgångspunkt är att kunskap är personlig (Polanyi, 1996). Kunskap byggs upp, intuitivt och ändamålsstyrt, genom integrering eller syntes av fragmentariska ledtrådar till tidigare kunskaper (Polanyi, 1996; Rolf, 1995). Kunskaper är inte fasta och oföränderliga tankeelement utan formas och återformas genom vår erfarenhet (Kolb, 1984). Denna utgångspunkt innebär att ett effektivt lärande innebär att utgå från individens personliga erfarenheter och funderingar, vidareutveckla och bearbeta dem genom reflektion och praktisk prövning av nya tankar vilket är väsensskilt mot traditionen att i lärosalssammanhang mer passivt lyssna på expertens föreläsning. En deltagare beskriver att *"Vi i teamet har samlats kring frågan om innovationer och även de som blivit intervjuade har 'tvingats' tänka igenom var vår egen organisation finns. Det har hjälpt oss att förtydliga bilden var vi befinner oss i fråga om arbetet med innovationer och hur vi bör gå vidare"*. Citatet uttrycker hur de har utgått från de egna erfarenheterna i den egna organisationen och förtydligat dessa i syfte att förbättra arbetet. En annan deltagare uttrycker att *"Mest intressant att praktiskt testa metoden, det är det som har gett allt det andra, till skillnad mot om man gått på föreläsningen"*. Kunskapssyner har dock inte nått alla deltagare, en deltagare uttrycker att *"Det har varit intressant att få en inblick i andra*

verksamheter, se likheter och olikheter och hur vi uppfattar olika problem och frågor. Något 'lärande' vet jag dock inte om jag har fått genom min medverkan".

2. Från tyst kunskap till explicit kunskap (och kunskap för handling)

5. Reflektion och dialog

Kunskaper om organisatorisk innovation är till stora delar tysta kunskaper förkroppsligade hos individer i verksamheten; organisatoriska innovationer är därför svåra att observera, definiera och avgränsa (Alänge & Stieber 2011). Att, i enlighet med Kolbs modell, reflektera och undersöka våra konkreta erfarenheter för att utveckla mera abstrakta begrepp som kan prövas kan liknas med att gå från tyst kunskap (Polanyi, 1966) till explicit kunskap. Nonaka & Takeuchi (1995) utvecklar i sin välkända modell en process för att transformera tyst kunskap till explicit kunskap genom dialog och reflektion i en grupp. Processen ger stöd för utveckling av abstraktioner och ny kunskap för handling från Action Innovation deltagarnas erfarenhet genom gemensam dialog och reflektion. Processen innebär att deltagare berättar och delar erfarenheter med varandra (socialisering) artikulerar dessa i explicita begrepp (externalisering) systematiserar kunskaperna i ett större system och drar mer generella slutsatser baserat på ett större material (kombinering) och slutligen införlivar den nya kunskapen i sin personliga kunskap (internalisering) som innebär kunskap för handling (operationell kunskap). Denna process används bl.a också i utvärderingmetoder inriktade på lärande i syfte att utveckla operationell kunskap (Strid, 2001; Lagsten, 2011). Så här uttrycker sig en deltagare på frågan om deltagandet i AI inneburit något viktigt lärande: *"Nyttan av att få analysera ett projekt som vi gjort har lett till en spegling av vårt egna och detta har varit så nyttigt. Jag blir medveten om olika perspektiv, intressen och att se resultatet/utvärdering som facit och underlag för huruvida man ska gå vidare i utvecklingen av egna projekt."*

3. Att ställa frågor och att ifrågasätta

4. Jämförelse och spegling med hjälp av kunniga kollegor

Revans (1982; 1998) menar att Action Learning skiljer sig från annan utbildning och utveckling genom dess primära fokus att lära ansvariga problemlösare att ställa rätt frågor i ett osäkert sammanhang med framväxande ospecificerade problem. Revans metod innebär att problemlösaren matchas med några andra likasinnade som förklarar för varandra hur de ser på sina problem, vad de tänker göra åt dem och vilka resultat de förväntar sig. Drivkraften ligger i att de alla är angelägna om att få veta hur deras kollegor tänker hantera problemen som inte är olika deras egna. AI skiljer sig lite mot AL här särskilt utifrån att målgruppen i AI inte enbart är chefer/ledare med beslutsmandat såsom i Revans AL. I AI tränas också frågandet i fältarbetet och genom de intervjuguiden och instruktioner som finns för frågande. En deltagare säger så här *"jag tycker att jag lärt mig att studera/analysera ur fler olika perspektiv än jag gjort tidigare, mycket med hjälp av era mallar"*. I fältarbetet ställer intervjuarna också egna följdfrågor och under seminarierna är deltagares frågor centrala. Ibland har vi inte nått riktigt fram till deltagare med kunskapssynen och syftet med att ställa frågor och jämföra med andra, en deltagare ställer t.ex. frågan *"Är vi tillräckligt kompetenta för att göra den analys som ni behöver ha in?"*.

Teamet blir den grupp som liknar Revans grupp av likasinnade kollegor, så här uttrycker sig en deltagare *"Våra diskussioner på väg hem från seminarierna och från organisationen har varit superbra, då har vi haft tid för diskussion om vår egen verksamhet"* en annan deltagare uttrycker samma sak *"Det som har varit mest givande är våra diskussioner på väg*

till och från intervjuer och seminarium. Vi är 4 personer från 4 olika delar i organisationen. Det är mycket nyttigt". I sättet att arbeta med frågor till likasinnade kollegor ligger också spegling och jämförelse inbyggt som också syftar till klargörande reflektion, så här uttrycker en deltagare om detta "Det har varit mest givande att besöka organisationen, vi har fått ut mycket genom att lyssna och reflektera över hur de jobbar, varje del sätter vi in i vårt eget sammanhang", en annan deltagare uttrycker "Att förbereda sig för intervjuerna bidrog till att jag vände blicken till vår innovation med nya 'glasögon' ur ett större perspektiv och på ett sätt jag aldrig gjort annars, det tror jag har varit det mest givande. Det hände mycket med min insikt även när jag blev intervjuad, bra med kritiska ögon och helt "utifrån perspektivet".

6. Innovationsberättelser för mening och sammanhang

Reflektion och dialog runt fokuserade frågor ger ett underlag för att forma en helhetlig berättelse om innovation i den organisation som studeras. I en helhetlig berättelse fogas delar och insikter till en sammanhängande helhet som är förankrad i ett konkret verksamhetssammanhang. Deltagarna skapar innovationsberättelser om den studerade verksamhetens innovationsarbeten. Innovationsberättelser innebär huvudsakligen de rapporter som blir resultatet av fältarbetet och som de redogör för varandra på seminarierna. Stridh understrycker berättelsers betydelse för att skapa mening och förståelse, hon skriver att "berättaren fungerar samtidigt som skaparen av historien och som skapad av historien och utbytet i dialogen. Genom den berättande kunskapen förstår vi vår identitet och vårt sammanhang" (Stridh, 2001 s 9). Stridh citerar Czarniawska (1997) för att illustrera karaktären på de resultat som skapas med hjälp av en narrativ ansats "...that narrative knowledge constitutes the core of organizational knowledge, that is an important way of making sense of what is going on in the everyday life of organizations".

I AI arbetar deltagarna både med att skapa berättelser om andra och att berätta om sig själva, citatet från en deltagare ovan uttrycker att "det hände mycket med min insikt även när jag blev intervjuad". I seminarierna berättar deltagarna berättelser om varandra, innovationsberättelserna har visat sig vara goda verktyg för att fånga och begripliggöra det organisatoriska sammanhanget. Berättelserna utgör också begreppsmässiga exempel som är enkla för deltagarna att jämföra och att relatera nya frågor och begrepp till. Så här uttrycker sig en deltagare "Det mest givande har varit att få ta del av den studie som gjordes av vår innovation, men även studier av andra organisationer har väckt tankar om hur vi jobbar eftersom man känner igen sig i flera situationer". Att skapa helhetliga berättelser kan dock vara ganska svårt och leda till missuppfattningar och förvirring vilket vi diskuterat utförligt i tidigare avsnitt. Skillnader i berättelser kan också vara också drivkrafter för djupare undersökning, en deltagare säger "Jag uppskattade mycket tillvägagångssättet med presentationer. Tyckte att det i vissa fall uppstod en skillnad som var spännande - när berättelserna inte matchade varandra. Dessutom var vissa presentationer bekräftande, de kunde lyfta och synliggöra något som antagligen kan vara till stort stöd för den berörda organisationen/individerna på hemmaplan".

7. Syntes och värdering – på väg mot generell kunskapsbildning

Både AL och Kolbs lärandemodell efterliknar en vetenskaplig experimentell undersökningsprocess, detta gör modellerna utifrån ett individperspektiv, hur den enskilde individen förväntas arbeta likt den nyfikne forskaren i ett empiriskt sammanhang. Detta tillvägagångssätt för att gripa an undersökning och lärande finns också i modellen för AI. Men utöver det

finns också en ytterligare mekanism för generell kunskapsbildning i AI, som vi inte uppfattar finns hos Revans (1982, 1998) eller Kolb (1984). Och det är ambitionen att identifiera och dokumentera mer generella mönster och aspekter om innovation i offentlig sektor utifrån teamens sammanlagda fallstudier och seminarierepresentationer. I AI projektet har vi genomfört två programomgångar med 7 respektive 6 organisationer. Det ger en möjlighet att kumulativt utforska och bygga kunskap om offentlig innovation utifrån en bas av studiet av 13 organisationer, efterföljande program har också möjlighet att bygga vidare på den kunskapsbas som upparbetats.

Det är viktigt att hantera och kommunicera den dubbla uppgiften i AI, som innebär både kompetensutveckling (genom spegling och dialog) samt generell kunskapsbildning, på ett medvetet och tydligt sätt för att undvika missuppfattningar. En deltagare uttrycker att *"Min bedömning är att vi inte får så mycket stöd i vårt nuvarande arbete eller inspiration för framtida arbete. Jag är fullt medveten om att vi deltar i en forskningsstudie, men upplägget upplevs som aningens ensidigt där vi förser forskningen med empiri, medan bidraget tillbaka till oss inte är helt enkelt att identifiera"* en sådan innebörd av AI är olycklig och inte önskvärd. En annan deltagare svarar på frågan om deltagandet inneburit något viktigt lärande *"Det gör jag absolut, detta har gett mer energi och hjälpt till att tänka nytt och gå vidare. Jag känner mig klokare och mer kunnig såklart på vad en innovation är och hur dessa drivs. Jag har fått större och bredare kunskaper om 'hur' och 'nyttan' med innovationer"*, ett sådant resultat är helt i samklang med Action Innovations målsättningar.

4.4 Samlad bedömning av metod och metodanvändning

Vi kommer i detta avsnitt att göra en samlad bedömning av metod och metodanvändning. Detta görs med utgångspunkt i de analyser som redovisats ovan. Vår värdering baseras på ett urval av de utvärderingskriterier som presenterades i avsnitt 2.2.3 ovan. Vi fokuserar primärt de empiriorienterade kriterierna. Teorigrundning har löpande redovisats i avsnitt ovan genom referenser till annan litteratur. Interngrundning handlar om att värdera hur metoden uppfyller ställda metodmål. Vi redovisar en sådan värdering i avsnitt 4.4.5 nedan. Av de empiriorienterade kriterierna fokuserar vi de kriterier där vi har tillgång till relevant empiri för att göra en bedömning. kriterium 7 är mer framåtsyftande och därför inte möjlig att värdera i skrivande stund. Vi har för enkelhetens skull grupperat kriterierna (1-6) i fyra frågeställningar:

- Hur är metoden möjlig att följa/tillämpa (kriterium 1); se avsnitt 4.4.1.
- Hur användbar är metoden för att göra kunskapsgenerativa undersökningar och rapporter som bidrar till ökad innovationskunskap (kriterium 2 och 5); se avsnitt 4.4.2.
- Hur bidrar metoden och metodanvändning genom spegling och dialog till ökad innovationskunskap (kriterium 3 och 4); se avsnitt 4.4.3.
- Hur bidrar metoden och metodanvändning med generativt underlag till generell kunskapsutveckling om innovation i offentlig sektor (kriterium 6); se avsnitt 4.4.4.

4.4.1 Metodens tillämpbarhet

I viss mening är denna metod komplex. Det är många olika moment att utföra och hålla reda på för både handledare och deltagare. En viktig del i metoden är hur pedagogisk den är "i sig själv", dvs hur enkelt beskriven och strukturerad den är. Vidareutveckling av metoden har bidragit att göra dess enskilda delar mer begripliga och användbara enligt vår mening.

Samtidigt finns risken att ju mer man utvecklar metoden och ju mer kunskapsinnehåll och kunskapsstöd man tillför metoden dess då svårtillgängligare och komplexare blir den för alla parter.

En hel del nya begrepp har tillförts och ytterligare begrepp behöver tillföras (se t.ex avsnitt 4.2.6). Samtidigt finns begrepp som tagits bort (som innovationsportfölj). Det är viktigt att vara observant på att inte för många olika begrepp tillförs som gör det alltför komplext för deltagarna att hantera metoden.

En väsentlig del av metodutvecklingen har handlat om att göra metoden och dess användning klarare och enklare. Olika begreppsförklaringar har tillförts som stödjer frågande och analys. I vår analys av användning av kunskapsstöd i metoden (särskilt analysmodellen) så kunde vi konstatera att användningsgraden ökade väsentligt mellan omgång 1 och 2 (se avsnitt 4.2.6). Detta är förstås positivt. Detta var resultat av enkät ställd efter fältarbete 1. Vi ställde en samlad fråga om erhållet kunskapsstöd efter fältarbete 2. Vi redovisar här resultat från denna fråga¹. Vi ser en tydlig förändring i svar mellan omgång 1 och 2. Där framgår tydligt att nöjdheten med kunskapsstöd har ökat mellan omgångarna. För första omgången fick vi ganska blandade svar. Det finns svar som uttrycker att kunskapsstödet har varit tillräckligt. Det finns andra svar som pekar på brister. Vi redovisar två citat:

"Jag hade önskat ett lite mer utvecklat teoriavsnitt gällande innovation i offentlig sektor inkl exempel. De intervjumallar som används hade gärna också fått vara lite mer utvecklade och konkreta."

"Jag tycker vi kunde haft lite 'vassare' frågor som utmanar mera runt en specifik men ändå vanligt förekommande fråga på temat innovation. Det blir lite spretigt (om än trevligt) i diskussionerna ibland nu."

Dessa synpunkter finner vi vara relevanta. Väsentliga förbättringar har ju gjorts i intervjuguider och annat metodstöd från omgång 1 till omgång 2.

För omgång 2 så har nästan samtliga svar uttryckt att kunskapsstödet har varit tillräckligt. Vi redovisar ett antal citat från denna omgång:

"Jag tycker att det mesta har varit toppenbra, tydliga dokument och tydliga mallar."

"Var skeptisk till modellerna i början men tyckte de fungerade ganska bra."

"Vi har fått utomordentligt bra kunskapsstöd tycker jag. Inget mer att önska!"

"Tycker stödmaterialet varit bra!"

Det samlade materialet i omgång 2 var betydligt mer genomarbetat och sammanhållet. Det är positivt att metoden har blivit mer tillämpbar efter gjorda metodförändringar.

4.4.2 Metodens stöd till lärande genom undersökningar

För flera av teamen i omgång 1 var det svårt att skapa goda beskrivningar av innovationer. Vi menar att kunskapsstödet genom olika metodkomponenter (intervjuguide och analysmodell) var otillräckligt. Till omgång 2 skedde viktiga metodförbättringar. Detta ledde till

¹ Exakt samma fråga har ställts till deltagarna i båda omgångarna. Frågan lyder: "Har du önskat bättre kunskapsstöd för att hantera ditt arbete i Action Innovation? (med kunskapsstöd avses bl.a presentationsmaterial, bifogad litteratur, analysmodell, begreppsförklaringar, instruktioner, intervjufrågor, rapportmallar, presentationsmallar)".

(undersökningar och) rapporter av högre kvalitet. Men det är samtidigt viktigt att påpeka att vissa svårigheter kvarstod trots dessa metodförbättringar. I jämförande analys av team och innovationsfall mellan de två omgångarna så kan vi konstatera att det är avgörande att erhålla ett lämpligt innovationsfall att studera. Urvalsprocessen var striktare i omgång 2 och likaså kraven på organisationerna att göra tydliga beskrivningar av sina egna innovationsexempel. Att ha underlag i form av dessa initiala innovationsbeskrivningar är viktigt för att kunna genomföra kunskapsgenerativa undersökningar och producera rapporter av god kvalitet. Samtidigt bör påpekas att det är viktigt att innovationsexemplet inte är så tydligt klarlagt så att teamen inte finner att deras undersökningsarbete bidrar till något därutöver. Det fanns några exempel där vi såg att teamens rapporter endast gav ett marginellt bidrag utöver de initiala innovationsbeskrivningarna. Underlagen till teamen kan nog egentligen vara relativt kortfattade. Det som är viktigt är att urvalsprocessen för (organisation och) innovationsfall är strikt i betydelsen av att få fram lämpliga undersökningsobjekt. Det skulle inte behöva vara samma text som handledarna använder för att bedöma lämpligheten hos föreslagna innovationsfall som den text som teamen får som underlag för sin undersökning. Vi ser en möjlighet att utarbeta mer preciserade kriterier och stöd för urval av innovationsfall. Detta bör vara en viktig kommande metodutveckling eftersom innovationsfallen är så avgörande för kvaliteten i undersökningar och därmed för uppnått lärande.

Vi kunde som sagt se en kvalitetsförbättring i omgång 2 vad gäller teamens rapporter om innovationsexempel. Den vidareutvecklade metoden bör därmed anses ha bidragit till bättre kunskaper. Vi har i avsnitt 4.2.2 ovan pekat på möjligheter att ytterligare förbättra metoden genom att explicit tillföra begreppet innovationsrymd och betona en flerdimensionell innovationssyn (se avsnitt 5.2). Teamen skulle i sina analyser och rapporter beskriva innovationsexempel utifrån explitgjorda innovationsdimensioner, dvs utföra en "innovationsrymdsanalys". Den nya föreslagna analysmodellen inbegriper en sådan flerdimensionell innovationssyn och vi menar förstås att denna modell bör nyttjas i fortsättningen.

En annan viktig förbättring var att tillföra en instruktion om hur genomföra intervjuundersökningar och analyser. Vi uppfattar utifrån våra observationer att dessa metodtillägg var värdefulla och bidrog till förbättrade undersökningar och rapporter. Vi skärpte också upp instruktioner i rapportmall för fältarbete 2, vilket vi uppfattar också bidrog till högre kvalitet i rapporter. Vi tror att det finns ytterligare förbättringspotential här. Undersökningsinstruktioner skulle kunna utvecklas ytterligare. Viktiga element från dessa skulle också kunna ingå i muntliga presentationer på seminarierna. Teamen har fått coachning inför sina undersökningar. En sådan coachning skulle kunna utvecklas ytterligare. Det är viktigt att intervjumetodik och intervjufrågor blir väl internaliserade hos teamen inför fältarbetet. Eventuellt skulle tid kunna läggas på seminarier för bättre förberedelser inför intervjuer. Vi har också fått en viktig synpunkt från deltagare att man önskade mer stöd för att arrangera besöket i den egna organisationen: *"Det jag saknade var tankestöd eller handledning i utplockningen av intervjupersoner"*. Här finns också behov av någon skriftlig instruktion.

Sammanfattningsvis så menar vi att metoden i sin nuvarande form (metodversion 2) kan fylla sitt ändamål att bidra till kunskapsgenerativa undersökningar och rapporter. Avgörande är dock att teamen får tillgång till lämpligt innovationsfall att studera. Som läget är med

metoden för närvarande, så finns risker att inte helt lämpliga innovationsfall kommer med vilket sänker möjligheterna att åstadkomma lärande undersökningar.

4.4.3 Metodens stöd till lärande genom spegling och dialog

Hur bidrar metoden till ökat lärande (individuell kompetensutveckling) genom spegling och dialog? Vi börjar med att reflektera om dialogen bidragit till ökat lärande. I alla genomförda seminarier har vi observerat en fokuserad dialog mellan deltagare. Vi har sett och hört deltagares koncentration på att använda de begrepp och frågor som tillhandahålls genom metoden för att diskutera egna och andras verksamheters tillämpningar och sammanhang. Deltagarna har också fört dialogen om generella frågeställningar såsom t.ex varför innovation är viktigt nu, hinder för innovativa processer eller motiv till olika angreppssätt i innovationsarbete. Vi menar att deltagare genom sitt deltagande i dialogen i hög grad stärkt sin uppmärksamhet på frågorna om innovation. En grund för lärande är att etablera termer och begrepp och vidare att kunna känna igen, urskilja och avgränsa frågor och problem (Krathwohl, 2002). En deltagare uttrycker t.ex att *"Jag har blivit mer fokuserad på möjligheterna till innovativa arbetssätt"*. En annan deltagare uttrycker att *"Framför allt dialogen med andra verksamheter har varit givande. Att visa upp och presentera sin egen verksamhet är på många sätt ett lärande i sig, bra och dåliga sidor blir synliga"*. Vi uppfattar också, både utifrån enkätsvar och uttalanden i seminarierna, att många deltagare har ökat sin motivation för att "ta tag i innovationsfrågorna".

I och med de iakttagelser vi gjort menar vi att större delen av deltagarna har uppnått ett viktigt grundläggande lärande och en motivation genom den dialog som förts. Vi uppfattar också att lärandet är individuellt motiverat, olika deltagare har gått in i lärprocessen med olika engagemang. För alla deltagare är inte dialogformen den ideala lärsituationen, en deltagare uttrycker sig i enkät efter ett seminarium *"Vad leder detta till? Har det givit några nya insikter? Jag vet inte om det hände något som leder till nya innovationer för någon"*. Uttalandet väcker också frågan om vad lärandet Action Innovation handlar om. De deltagare som engagerat sig i, och prioriterat tid för sin egen lärprocess, har utvecklat mer reflekterande kunskaper. På ett sätt kan vi se att Action Innovation fungerar som en kunskapsutvecklingsarena, där rika möjligheter till fördjupat lärande finns och erbjuds, där dialog har en central funktion, men där samtidigt lärandet är personligt, frivilligt och motiverat av individen själv.

En intressant iakttagelse från enkäterna är att deltagarna resonerar om tre olika "dialogplan" som etableras genom metoden. Den första är dialogen som man har med sig själv, en deltagare uttrycker *"Att förbereda sig för intervjuerna bidrog till att jag vände blicken till vår innovation med nya "glasögon"*. De andra dialogplanen är teamet samt storgruppen, en deltagare uttrycker sig så här *"Har varit bra och lärorika diskussioner i storgrupp, men allra mest intressanta diskussioner i det egna teamet kring intervjuresultat, om besökt innovation och organisation, och i synnerhet kring egen innovation och organisation"*. Ett exempel på att dialogen fortsätter uttrycker en annan deltagare så här: *"Jag tycker att det blev en intressant diskussion med den studerade organisationen. Vi fortsatte att diskutera detta även senare."* Vår bedömning är att Action Innovation erbjuder en väl balanserad förening av flera dialogkontexter som är fruktbara för lärande genom dialog.

När vi frågat (i enkät) om hur deltagarna upplevt dialogstrukturen, med presentation och replik i seminarierna, så tolkar vi att deltagarna övervägande har tyckt att detta fungerat bra av flera anledningar; de har fått feedback och synliggörande av det egna arbetet samt att det fått dem att fundera vidare. Det har också varit viktigt för deltagarna med replikerna då de varit angelägna om att ge en kompletterande bild av den egna verksamheten. En deltagare uttrycker t.ex. *"Kändes bra att ge en kompletterande bild till förståelsen av den egna organisationens processer, inte minst för en 'egen' förståelse av den egna organisationen"*. Skillnader i berättelser mellan de undersökta och de undersökande, kan upplevas både förvirrande men också som en drivkraft för att ta reda på mer, eller "få det rätt" som någon uttryckt sig. I enkätsvaren ser vi att det har funnits en drivkraft i att berättelserna/rapporterna ska bli "rätt".

Flera deltagare pekar dock på att dialog och diskussion tenderar att bli för kortfattad och ytlig, att de önskat mer tid för att fördjupa diskussioner. Det finns också en efterfrågan hos deltagare att de undersökande teamen inte ska vara "för snälla" utan var mer kritiska i sin undersökning. Detta stämmer väl överens med våra egna observationer under seminarierna, där vi uppfattat att mängden exempel fått företräde framför fördjupande dialog.

När det gäller speglingens funktion, för lärande så har alla team arbetat seriöst med att undersöka innovationsfrågorna i andra verksamheter och att delta i seminariernas presentationer och replikväxlingar. Man kan här fråga sig om hur det skulle teta sig om teamen undersökt sina egna verksamheter och innovationer istället för varandras. Vi kan inte veta det men vi kan ändå ha ett kvalificerat resonemang om detta. Att studera sig själv och sedan berätta för andra innebär en risk för att man som undersökare tar mycket för givet, att man är hemmablind. Ett sådant förfarande skulle också automatiskt ge mindre dialog mellan deltagarna och inte samma "genuina frågande" eftersom man "vet hur det är". När teamen nu gör undersökningarna så sätts de i en situation där de faktiskt inte vet, och de måste klura på vem de ska fråga, hur de ska fråga för att ta reda på hur den andra organisationen har gjort och gör. Vi har ju sett att det har funnits en genuin strävan efter att faktiskt "förstå det hela rätt", och kanske framförallt en otillfredsställelse när det är svårt att få den helhetliga bilden. Vi menar att speglingen, med hjälp av undersökning av andras verksamheter, har en viktig funktion för lärandet på flertalet sätt:

- genom att tillhandahålla andra (och goda) exempel som också kan vara förebildliga och ge idéer
- genom träningen på att ställa frågor och härma den nyfikne forskarens angreppssätt, att verkligen vilja veta hur det egentligen förhåller sig
- genom uppmärksamhet på frågorna som riktas till den andra verksamheten börjar man också fundera på "hur skulle jag själv svara på denna fråga?"
- genom möjligheten till jämförelse
- genom att svara på frågor om den egna verksamheten och få feedback och nya ögon på sig själv
- och slutligen också genom den dialog som speglingen startar upp, genom det dialogiska förhållningssättet i kommunikationen i undersökningarna med "fråga-svar-följdfråga-precisering" osv som etableras mellan deltagarna då de studerar varandra

Vi menar också att deltagarnas inställning till, och förståelse för, den dialogiska metoden för lärande påverkar lärandet i Action Innovation.

4.4.4 Metodens stöd till generell kunskapsutveckling

Metodens dubbla funktion att både bidra till att utveckla individuell kompetens samt generella kunskapsbidrag är både intressant och utmanande. Det finns något väldigt kraftfullt i detta samtidigt som det inte är trivialt i genomförande. I detta syfte ligger en strävan efter att göra jämförelser, synteser och genrealiseringar utifrån fallstudierapporter och seminariedialoger. Vi kan inte påstå att vi har hunnit sammanställa alla de möjliga synteser som vi börjat skönja utifrån vårt forskningsperspektiv, detta ligger utanför projektets ramar. Men vi kan se nu att de genomförda omgångarna av Action Innovation bidragit till ett mycket rikt underlag för att formulera mer generell kunskap, detta material måste bearbetas och analyseras ytterligare, kanske även uppföljande intervjuer behöver göras innan underlaget kan ta formen som vetenskapliga rapporter. Men vi kan nu göra bedömningen att Action Innovation är kunskapsgenerativ för skapande av underlag för kunskapsutveckling avseende innovation i offentlig sektor. I denna rapport kan vi se flera exempel på sådana mer generella kunskapsbidrag som har kommit en bit på väg:

- Analysmodell för innovation i offentlig sektor (avsnitt 4.2.6, samt forskningsartikeln Goldkuhl & Lagsten 2014)
- Modellen Innovationsrymd samt "innovationsrymdsanalys" (4.2.2, 5.2)
- Reflektionerna i kapitel 5

Vi har också fått underlag för mer generell kunskap om:

- hur innovationsbegreppet används i praktiken
- gynnande och hämmande faktorer för innovation i offentlig sektor. Vi har ett stort underlag för att föreslå betydelsefulla gynnande och hämmande faktorer för innovation i offentlig sektor men det kräver mer systematisk analys för att sammanställa det rika material som upparbetats i de två omgångarna
- att utvärdering av innovation i verksamheterna ofta är mycket svag
- att få organisationer gör en automatisk koppling mellan innovationsarbete och ordinarie metoder för utvecklingsarbete (projektmodeller mm.)
- att det finns ett behov av att tydliggöra kreativitetsbegreppet relaterat till innovation
- att det överlag är en brist i den explicita relationen mellan innovation och "nytta för kund"
- att "vara innovativ" ibland sammanblandas med att "göra innovationer"
- att uthållighet och uppföljning av effekter är viktiga faktorer för fortsatt idégenerering och vidmakthållande av innovationskraft

Vi har också utvecklat några hypoteser som vi vill fortsätta att undersöka:

- Det kanske kan vara så att verksamhetens sätt att gripa an innovationsarbete är nära förbundet med professionen i verksamheten, det skulle kunna vara så att professionskunskaper och specifika verksamhetskaraktäristika styr verksamhetens arbetssätt för innovation
- Det skulle också kunna vara så att det kan vara en god idé att mer systematiskt koppla kreativitet till faserna "Förstå" och "Idégenerera" i innovationsmodellen och att koppla traditionellt utvecklings- och förändringsarbete till de övriga faserna (inre/yttre förutsättningar ej medräknade) för att stärka innovationskraften i verksamheten.

Sammantaget, utifrån ovan exempel, så vill vi påstå att Action Innovation har varit mycket kunskapsgenerativ för skapande av underlag för kunskapsutveckling avseende innovation i offentlig sektor.

4.4.5 Uppfyllelse av metodmål (interngrundning)

I detta avsnitt redogör vi för hur vi uppfattar att Action Innovation är i överensstämmelse med generella metodmål utifrån kriterium 9-14 (avsnitt 2.2.3).

(9) Metoden är nu tillräckligt väl grundad i tydliga mål för metod och metoddelar. Genom de redogörelser vi lämnar i denna rapport bidrar vi till målgrundning. Vi uppfattar dock att det skulle höja metodens kvalitet med en explicit målanalys kopplat till helheten och till olika metodkomponenter. Vi hoppas att kunna återkomma till ett sådant arbete senare.

(10) Metoden har en tillräckligt hög täckningsgrad i förhållande till ändamålet. Men vi menar att det finns fog för ytterligare utveckling av metodstöd, se avsnitt 4.4.7. Och som vi påpekat ovan så bör man göra en avvägning mellan graden av detaljering i metodstöden och den ökade administrationen som detta innebär för handledare och deltagare.

(11, 12, 14) Metoden är metodexplicit. Med det avses att kunskapsinnehållet är strukturerat som vägledande kunskap, detta uppfylls genom framställt metodkompendium (Hovlin m fl, 2014) och kapitel 3 i denna rapport. Därmed kan också sägas att metoden är välstrukturerad. Vi menar också att metoden har konceptuell klarhet genom bearbetningen i denna rapport, att det finns tydliga och förståeliga begrepp i metoden. Vad gäller den begreppsliga strukturen, som delvis utvecklats i detta rapportarbete, så finns utrymme för förbättring dels genom att göra en systematisk begreppsanalys och dels genom att pröva denna praktisk, genom användning tillsammans med den relevanta målgruppen.

(13) Det sista metodkriteriet innebär att metoden ska vara kongruent, att olika delar i metoden ska vara harmoniska och bygga på ett gemensamt sammanhängande perspektiv. I detta avseende tycker vi inte att metoden ännu lever upp till en önskvärd nivå. Det finns i metoden (och i denna rapport) några delvis konkurrerande perspektiv. Detta avser framför allt hur man ska se på teamens framställda (fallstudie)rapporter. Ska man se på rapporterna som faktarapporter eller som illustrativa berättelser eller som analytiska redogörelser? Dessa olika perspektiv innebär att man värderar rapporterna på olika sätt. I diskussioner kring rapporterna under projektet, samt också i denna rapport, så har dessa olika perspektiv använts och varit olika starkt framträdande. Ibland betonas vikten av korrekta faktaredogörelser (som ett uttryck för ett utbildningsperspektiv). Ibland betonas vikten av helhetliga berättelser (som ett uttryck för ett tolkande perspektiv) och ibland betonas vikten av goda abstraktioner (som ett uttryck för ett teorikonstruerande perspektiv). Tolkningsperspektivet kommer till uttryck i rapporten t ex i redogörelsen för lärande genom spegling och dialog där den tolkande berättelsen (eller helhetliga innovationsberättelser) är verktyg för lärande. Utbildningsperspektivet kommer till uttryck i delar av vår metodanalys där vi kritiskt granskat hur trovärdiga rapporterna är i sin återrapportering av organisatoriska förhållanden. Teorikonstruktionsperspektivet finns också i vår metodanalys genom värdering av abstraktioner och slutsatsdragning i rapporterna. Dessa olika perspektiv ger upphov till inkongruenser, är det innovationsberättelser eller faktarapporter eller analytiska konstruktioner? Vi pratar ju faktiskt om samma textframställning, dvs fallstudierapporten här. Denna flertydighet har haft konsekvenser för deltagares

uppfattningar om vilken roll de har i det genomförda projektet vilket vi kan se i vissa citat som vi plockat upp tidigare i rapporten. Vi har också diskuterat denna flerfunktionalitet på seminarier och i handledargruppen i syfte att förtydliga rollerna, både hos deltagare och handledare. Här ser vi att det är viktigt att gå vidare och tydligare förena dessa perspektiv och förtydliga när t ex fallstudierapporten fyller den ena eller den andra funktionen. En förening och tydlighet i kombinationen av dessa olika perspektiv tror vi är en källa till en än mer kraftfull Action Innovation metod.

4.4.6 Reflektioner kring rollfördelning och samlärande: Utrymme för nya metodvarianter?

En grundbult i Action Innovation är att det är deltagarna (praktikerna) som är de som utför undersökningar i varandras organisationer. Detta är en styrka i metoden som vi har studerat, analyserat, värderat och teorigrundat i denna rapport. Samtidigt kan denna grundbult problematiseras, just därför att den är en så fundamental princip. Det vi väljer att problematisera här är att det är praktiker som utför undersökningsarbete och att det endast är praktiker som samlar in förstahandsdata. Det har kommit synpunkter från deltagare i AI-programmet som också har ifrågasatt denna uppläggning: *"Skulle det vara bättre om det är ni [forskare] som gör dessa undersökningar?" "Är vi tillräckligt kompetenta för att göra den analys som ni behöver ha in?"*.

Vi kontrasterar AI-uppläggnigen med några forskningsprojekt som vi genomfört och som har vissa likheter med AI. Vi har genomfört djupstudier inom området IT service management (Goldkuhl & Nordström, 2014; Lagsten & Nordström, 2013). Detta har varit fallstudier där vi närstuderat några organisationers användning av styrmodeller för IT service management. Vi har studerat ett antal leveranser av IT-tjänster, hur framgångsrika respektive misslyckade dessa var. En viktig del i undersökningarna var att ställa dessa tjänsteleveranser gentemot tillämpade styrmodeller. Följer man styrmodellerna? Avviker man från styrmodellerna? I så fall, varför avviker man? Hur förhåller sig följsamhet respektive avvikelse till framgång respektive misslyckande? Är det så enkelt att följsamhet leder till framgång och avvikelse till misslyckande? Eller kan det ibland vara precis tvärtom?

Dessa forskningsprojekt genomfördes i nära samverkan mellan forskare och praktiker, men med en klar rollfördelning. Fall att studera (olika tjänsteleveranser) valdes ut i samråd mellan forskare och praktiker. Därefter svarade forskare för datainsamling¹ och dataanalys. Resultat från analyser återmatades och diskuterades med ansvariga praktiker på seminarier. Vi använder här erfarenheter från dessa forskningsprojekt för att kontrastera mot uppläggning och genomförande av Action Innovation. Det är möjligt och meningsfullt att göra en sådan jämförelse även om det handlar om kunskapsfokus (innovation vs. IT service management). Det finns klara likheter i uppläggning: 1) växelvis datainsamling, analys och redovisning/dialog på seminarier och 2) empiriskt fokus på konkreta fall vs. organisatoriska förutsättningar.

Vi har beskrivit många positiva erfarenheter från arbetet i Action Innovation. Det har funnits ett stort engagemang och goda dialoger mellan praktiker från olika organisationer har fört kunskapen framåt. Emellertid så fanns olika problem i samband med undersökningsarbetet, vissa har deltagarna själva identifierat. Man erfor en ovana och osäkerhet i genomförande av

¹ Datainsamling genomfördes genom en kombination av seminarier, intervjuer och dokumentgranskning; se vidare Goldkuhl & Nordström (2014).

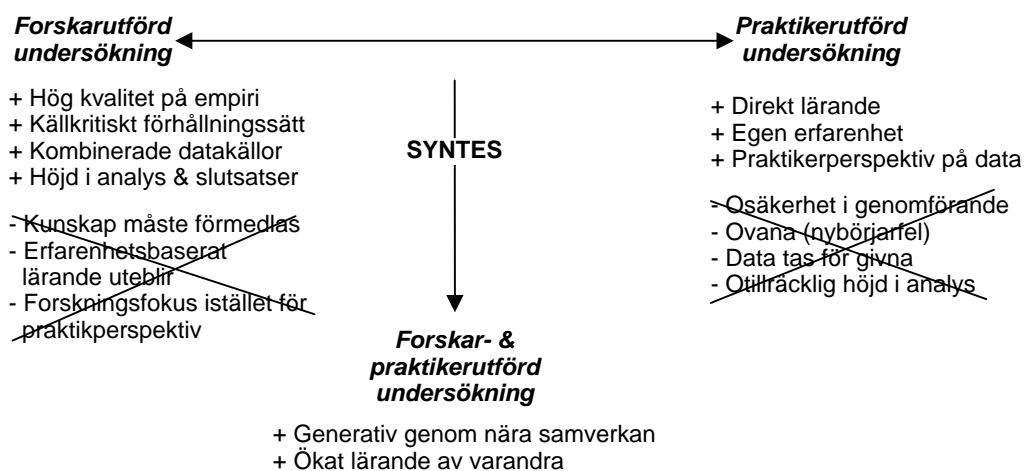
undersökningar och analys av insamlade data. En avsaknad av säkra data ger förstås osäkerhet i slutsatsdragning. En stor fördel var dock den omedelbara erfarenheten och det direkta lärandet genom dessa praktikerutförda undersökningar. Detta kan inte uppnås om bara forskare genomför undersökningar.

Forskare har genom sin utbildning samt omfattande erfarenheter utvecklat en hög kompetens att genomföra undersökningar och analysera data från dessa. Detta bör leda till hög kvalitet på insamlade data och slutsatser. Vi menar att det finns fördelar med båda typer av uppläggningar (forskarutförda respektive praktikerutförda undersökningar). Det finns också vissa nackdelar med respektive ansats. Vi har sammanställt fördelar och nackdelar med dessa ansatser i figur 19.



Figur 19. Forskarutförd vs. praktikerutförd undersökning: Fördelar och nackdelar

Man skulle inte behöva välja det ena eller det andra. Tänkbart är att tillämpa en kombinerad modell, dvs där undersökning och analys genomförs av forskare och praktiker tillsammans. Detta utgör då en syntes av de två tidigare modellerna som beskrevs i figur 20. Man erhåller fördelar från båda modellerna och undviker dess nackdelar. Samtidigt skapas ytterligare fördelar genom denna samverkan. Genom en nära samverkan mellan forskare och praktiker så kan kunskapsutvecklingen bli än mer generativ. Ett ökat lärande mellan parterna kan uppnås. Se figur 20 för denna kombinerade modell.



Figur 20. Kombinerad modell: Forskar- & praktikerutförd undersökning

I en sådan uppläggnings så skulle team från varje organisation förstärkas med 1-2 forskare. Det direkta lärandet kvarstår, men den nära samverkan mellan forskare och praktiker skulle kunna accelerera lärandet och kunskapsinnehållet. Bättre genomförda undersökningar bör öka kvaliteten i spegling och dialog.

Vi menar att en sådan kombinerad modell bör övervägas för kommande samlärandeprogram i Action Innovation. Denna hypotes om ökat lärande är värd att pröva enligt vår mening.

4.4.7 Sammanfattning av förslag till metodversion 3

Denna rapport har handlat om metodutveckling och metodprövning av Action Innovation. Den har i kapitel 3 bidragit med en strukturerad metodbeskrivning av Action Innovation, metodversion 2, dvs den metodversion som tillämpades i den andra och sista omgången av detta projekt. Vi har här i kapitel 4 redovisat den metodutveckling som skett i projektet baserat på empiriska observationer av teamens arbeten, teoretiska analyser samt en reflekterande metodvärdering. Vi har på vissa ställen i detta kapitel också presenterat förslag på ytterligare förbättringar av metoden, dvs vad som vi karakteriserat som metodversion 3. För vissa delar finns konkreta förslag, medan vi för andra delar endast har indikerat behov av ytterligare metodutveckling. Här sammanfattar vi förslag från oss forskare om vidareutveckling av metoden Action Innovation.

Vi har föreslaget och presenterat följande direkta förändringar av Action Innovation:

- Ett vidareutvecklat innovationsbegrepp baserat på perspektivet innovationsrymd (avsnitt 4.2.2 och 4.2.6)
- Vidareutvecklad strukturering av innovationsprocessen (avsnitt 4.2.4 och 4.2.6)
- Preciserad beskrivning av inre och yttre innovationsförutsättningar (avsnitt 4.2.6)
- En vidareutvecklad analysmodell som integrerar de tre ovanstående delarna (avsnitt 4.2.6)
- Artikulering av lärprinciper för Action Innovation (avsnitt 4.3.2)

Vi har också pekat på flera metodutvecklingsbehov som sammanfattas här:

- Striktare kriterier och mall för urval av innovationsfall (avsnitt 4.2.1, 4.2.2 och 4.4.2)
- Tillämpning av innovationsrymdsanalyser (avsnitt 4.2.2 och 4.4.2)
- Bättre instruktioner och förberedelse för genomförande av intervjuundersökningar, fallanalys och rapportskrivning (avsnitt 4.2.5 och 4.4.2)
- Vidareutveckling av principer och arbetssätt för spegling och dialog (avsnitt 4.4.3)
- Utformning och anpassning av metodvariant som bygger på praktiker- och forskarutförda undersökningar (avsnitt 4.4.6)
- Ytterligare intergrundning genom systematisk målanalys, systematisk begreppsanalys och perspektivanalys (perspektivartikulering och harmonisering av avbildning vs. tolkning vs. teorikonstruktion) (4.4.5). Ett sådant analysarbete kan komma att skärpa metodstöden i metoden.

I analysarbetet har vi också identifierat några utvecklingsbehov som inte är explicit diskuterade men som vi anser viktiga att redovisa och kort motivera här:

- *Handledarroller*. Att leda Action Innovation processer är ett komplext arbete. Processen bygger på kommunikation mellan många deltagare. För att uppnå det lärande som eftersträvas så har handledarna en central roll för att bl.a koordinera kommunikation och

dialog, hantera processens administration, coacha team, syntetisera och sammanfatta kunskapsbidrag. Handledare behöver vara uppmärksamma och lyhörda och ha koordinativ förmåga, analytisk förmåga och hög förståelse för perspektivet på lärande. Vi har också erfårit att arbetet med att syntetisera och generalisera kunskap på den aggregerade nivån tar mycket tid i anspråk, för att uppnå kvalitet i det arbetet behöver tid för detta arbete avsättas utifrån en uttalad ambitionsnivå. Handledarteamet består av olika roller och vi ser ett behov av att ytterligare definiera dessa roller.

- *Färre team.* Vi har diskuterat möjligheter till metodvarianter i avsnitt 4.4.6. I projektet upplevde både vi och deltagare att tiden för dialogen var alltför knapp. Vi tror därför att ett färre antal team, kanske 3-4, i ett "vanligt" Action Innovation program skulle bidra till ett djupare lärande då teamen får mer utrymme för fördjupande dialog.
- *Teoriredovisning.* En metodkomponent som vi inte har diskuterat är litteraturöversikten, som är bevarad i sin ursprungliga form (från metodversion 0). Här ser vi att det finns ett behov av att gå igenom litteraturöversikten och säkra att den är kongruent med övriga metodkomponenter och stödjer praktiska moment.
- *Innovationsledning vs. förändringsledning.* På seminarier har det flera gånger dykt upp ett diskussionstema kring vad innovationsarbete skiljer sig från förändringsledning. För personer som är mer hemmastadda i begrepp kring förändringsledning så kan begrepp och diskussioner inom innovationsarbete vara delvis förvirrande. Man blir osäker på likheter och skillnader. Våra studier av litteraturen inom dessa områden (innovation management vs. change management) bidrar till en sådan undran. Det är märkligt att arbete i respektive kunskapstradition bedrivs utan att i stor utsträckning relatera till den andra kunskapstraditionen. Vi tror att det är viktigt att fortsatt arbete med Action Innovation inbegriper mer tydliga referenser till kunskaper inom förändringsledning. Vi påbörjar en viss sådan diskussion i avsnitt 5.1 nedan. Men mer fördjupad kunskapsutveckling krävs.
- *Kreativitet som del i innovationsarbete.* Idégenerering spelar en viktig roll i innovationsarbete. Människors kreativitet och dess relationer till organisatoriska strukturer och arrangemang är ett tema som återkommit på seminarier. Vid omgång 2 så lade vi till och med in en teorigenomgång ("föreläsning") om detta som kunskapsstöd. Vi tror att kunskap om detta behöver bättre inarbetas i kunskapsbasen för Action Innovation.

5 Några reflektioner kring innovation i offentlig sektor

Vi har tidigare i denna rapport haft fokus på metodstött lärande om innovationer i offentlig sektor. Lärandeprocessen har varit i förgrund i dessa analyser. Vi skiftar nu fokus till att låta innehåll i lärandet komma i förgrund, dvs vad har vi genom dessa 13 innovationsstudier lärt oss om innovationer i offentlig sektor. Detta görs genom att reflektera och resonera om olika aspekter av offentlig innovation.

5.1 Innovation – ett speciellt förändringsbegrepp?

Intresset för innovationer i offentlig sektor är ökande. I inledningen till denna rapport refererade vi till många organisationer som intresserar sig för offentliga innovationer. Även i den akademiska litteraturen så är intresset tilltagande; se t.ex Borins (2002), Hartley (2005), Fernandez & Rainey (2006), Mulgan (2006; 2007), Orange m fl (2007), Nählinder (2007; 2013), Moore & Hartley (2008), Windrum & Koch (2008), Langergaard & Scheuer (2009), Bommert (2010) och Potts & Kastle (2010).

Innovationsbegreppet har sitt ursprung i tekniska produkter (uppfinningar) som sprids på en kommersiell marknad (von Stamm, 2008; Goffin & Mitchell, 2010; Tidd & Bessant, 2013). När man försöker överföra innovationsbegreppet till offentlig sektor så behöver man skifta fokus från "varor på marknad" till "offentliga tjänster". Det finns förstås likheter mellan kommersiell sektor och offentlig sektor vad gäller innovationsarbete, men man måste erkänna de fundamentala skillnader i förutsättningar som finns. När man talar om kommersiella innovationer så baseras dessa normalt på en strävan att uppnå expansion på kommersiella marknader genom skapande av nya behov och baserat på ett uttalat vinstintresse. För många sådana innovationer spelar tekniska uppfinningar (ibland patenterade) en viktig roll. Innovationer i offentlig sektor baseras på andra förutsättningar som:

- Demokratisk kontroll
- Legal grund
- Rättsäker myndighetsutövning
- Hushållning av skattemedel

Sådana förutsättningar går inte att tänka bort och hävda att skillnader mellan offentliga och kommersiella innovationer är negligerbara.

Förnyelse av offentlig sektor har varit på reformagendan under lång tid. Innovation är ett relativt senkommet begrepp för att tala om förändringar inom denna sektor. Det finns många andra begrepp som passerat revy i samband med ett ökat reformfokus. Det finns begrepp såsom:

- Kontorsrationalisering
- Organisationsutveckling
- Administrativ rationalisering
- Förändringsarbete
- BPR (Business Process Re-engineering)
- TQM (Total Quality Management)
- Verksamhetsutveckling

- Ständiga förbättringar
- Processförbättring
- Kvalitetsutveckling
- Lean-utveckling
- Användarcentrerad utveckling
- Tjänstedesign

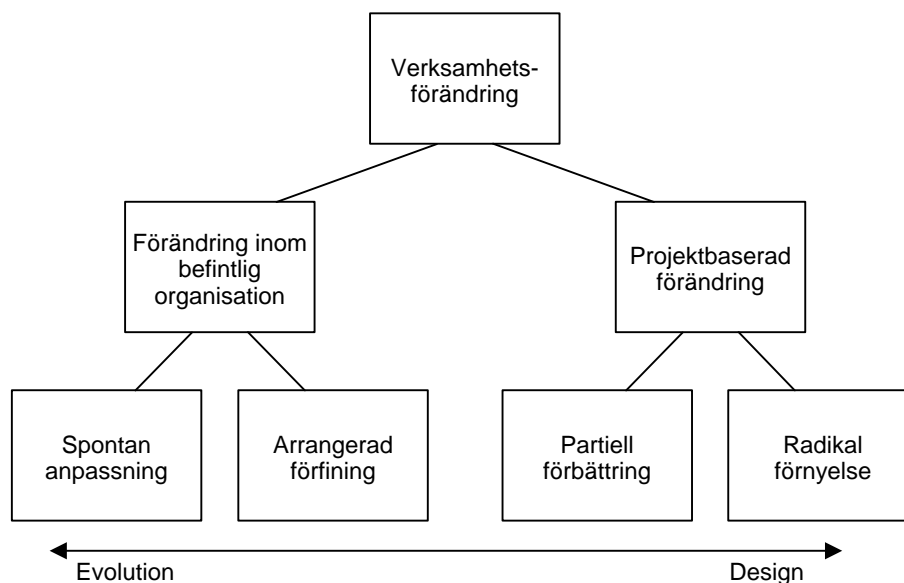
Några av dessa begrepp har ett passerat bäst-före-datum, medan flera andra fortfarande är aktuella. Vad skiljer dessa begrepp från innovation? Är innovation bara ytterligare en synonym bland andra synonymer? Vad är det som gör det befogat att tala om innovation istället för att använda något av dessa övriga förändringsbegrepp? Är innovation i offentlig sektor bara ett nytt trendigt modebegrepp som snart kommer att försvinna? Eller har innovationsfokusering i offentlig sektor kommit för att stanna? Kan det helt enkelt vara så att en innovationsorientering innebär en förnyelse av förnyelsearbetet i offentlig sektor? Vi reser dessa frågor här och kommer att ge några svar på dem baserat på empiriska och teoretiska studier under projektet Action Innovation. Vi kommer nedan i detta avsnitt att försöka positionera innovation i relation till några andra förändringsbegrepp i listan ovan. Vi kommer senare avsluta detta kapitel (i avsnitt 5.3) genom att försöka ge ett samlat svar på frågan "Behövs innovationsbegreppet för offentlig sektors utveckling?"

Innovation förknippas ofta med väsentlig förändring. Man positionerar det ibland mot sk ständig förbättring som innebär små förändringar i steg (Davenport, 1993). Ofta när man i innovationslitteraturen exemplifierar innovationer så handlar det om banbrytande uppfinningar (t.ex Goffin & Mitchell, 2010; Tidd & Bessant, 2013). Dock har man inom innovations-teori inkluderat även mindre förändringar inom innovationsbegreppet. Man skiljer mellan radikala och inkrementella (stegvisa) innovationer (t.ex Abernathy & Utterback, 1978; Henderson & Clark, 1990; Goffin & Mitchell, 2010). En sådan inklusiv syn gör det dock fortfarande svårt att dra en tydlig gräns mot icke-innovationer.

Davenport (1993) har i ett försök att positionera processinnovationer gentemot ständiga förbättringar använt en uppdelning i förändringar som sker i en separat, projektbaserad miljö respektive inom den permanenta organisationen. En sådan distinktion används i en förändringstypologi som presenteras i figur 21; se Goldkuhl (2003) och Goldkuhl & Röstlinger (2012).

I denna typologi finns en sådan indelning mellan projektbaserad förändring och förändring inom befintlig organisation. Typologin bygger också på ett kontinuum från evolution till design. Olika förändringsbegrepp har använts för att markera skilda förändringsgrader; från anpassning till förnyelse. Varje sådan förändringsklass har också en karaktärisering (spontan vs. arrangerad respektive partiell vs. radikal). Hur kan då denna typologi användas för att placera in begrepp som radikal innovation, inkrementell innovation och ständiga förbättringar? Innovationer sker ofta i separata utvecklingsprojekt och bör därför ses som tillhörande förändringsklassen "projektbaserad förändring". Radikal innovation motsvarar förstås radikal förnyelse i figur 21. Inkrementell innovation motsvarar, om den sker projektbaserat, partiell förbättring. Begreppet ständig förbättring motsvarar arrangerad förfining i figur 21. Detta är förändringsaktiviteter som sker kontinuerligt inom den permanenta organisationen; successiva kvalitetsförbättringar i den löpande verksamheten. Det är viktigt att påpeka att typologin inte ska förstås som att en organisation väljer någon av

dessa förändringsklasser som sin primära förändringsstrategi, utan snarare att framgångsrika organisationer kombinerar dessa förändringsstrategier på lämpligt sätt över tid (Harrington, 1995).



Figur 21. En typologi för olika verksamhetsförändringar (baserat på Goldkuhl, 2003; Goldkuhl & Röstlinger, 2012)

Innebär detta att innovation bara hör hemma i den högra delen av figur 21, dvs som projektbaserad förändring? Även om detta är den mest adekvata hemvisten för innovation som förändringskategori, så är det möjligt att placera innovationsinsatser även inom det som i figuren kallas arrangerad förfining och som ofta betecknas ständig förbättring. Vi använder här inspiration från några av de innovationsstudier som genomförts inom Action Innovation. Vi kan exemplifiera med två organisationer som arbetat långsiktigt och målmedvetet med förändringar; Skatteverket och Karlskoga Lasarett. Båda dessa organisationer har över tid, baserat på tydliga strategier, utvecklat och infört ett flertal olika förändringar som tillsammans stödjer varandra och realiserar gemensamma förändringsmål. Tillsammans finns här både små och stora förändringar som kan sägas ingå i ett "innovationspaket". Detta innebär att ett sådant strategidrivet förändringsarbete, med både små och stora förändringar, tillsammans bildar en meningsfull innovativ helhet. Mindre förändringar kan då utgöras av sådant som kan betecknas som inkrementella (partiella) förändringar/innovationer eller till och med "ständiga förbättringar" (arrangerad förfining). I de utförda innovationsstudierna (inom AI-programmet) så var det uppenbart att de organisationer som kunde anses som mest framgångsrika var de som successivt förfinade genomförda innovationer baserat på uthållighet och långsiktighet. Dessa insikter har också påverkat hur vi modifierade innovationsprocessen inom analysmodellen (4.2.3 och 4.2.4).

Med ovanstående förändringstypologi (figur 21) som bas så är det möjligt att indela innovation som organisationsförändring i följande tre typer:

- Radikal innovation
- Inkrementell innovation
- Innovationsförfining

Det är också viktigt att konstatera att sådana förändringar (som kan karaktäriseras som innovationer) också kan karaktäriseras på andra sätt genom att använda synonyma (eller delvis synonyma) begrepp från listan ovan.

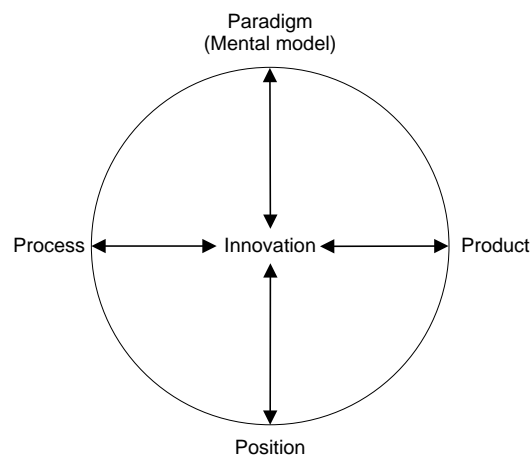
5.2 Kombinerad innovationskraft

Det existerar flera olika typindelningar av innovationer. En känd strukturering är den sk Oslomanualens indelning i fyra typer av innovationer (OECD, 2005):

- Produktinnovation (inkluderar både varor och tjänster)
- Processinnovation
- Organisationsinnovation
- Marknadsföringsinnovation

Denna typindelning utgjorde underlag för tidigare arbeten kring Action Innovation (Hovlin m fl, 2013a). De tre första innovationstyperna kom att utgöra de primära typerna för analys av innovationer i offentlig sektor enligt Action Innovation¹. Den fjärde typen (marknadsföringsmetod) är inte lika adekvat för offentlig sektor som i kommersiell sektor².

Som vi nämnt tidigare har vi funnit denna princip att typindela innovationer till viss del tveksam. Goffin & Mitchell (2010) använder begreppet innovationsdimension när de beskriver sin typologi. Tidd & Bessant (2013) använder begreppet innovationsrymd för att beskriva sin typologi. De använder fyra kategorier för som det utgör deras innovationsrymd; se figur 22.



Figur 22. Innovationsrymd enligt Tidd & Bessant (2013 s 25)

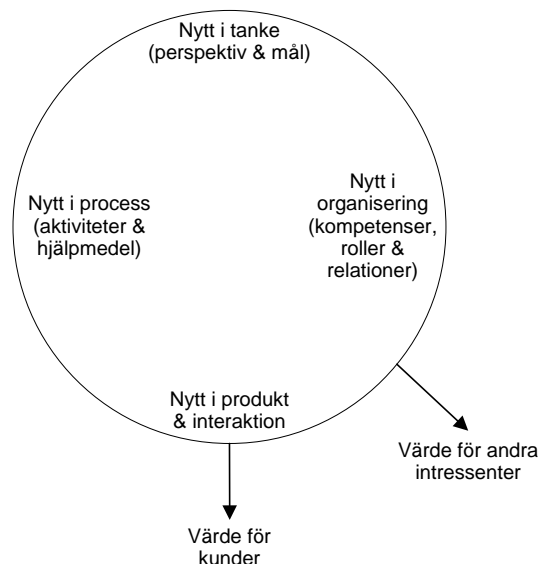
Ytterligare en liknande modell är "innovation radar" från Sawhney m fl (2006) som beskriver så många som 12 olika aspekter som är möjliga att adressera vid innovationsutveckling. Flera av dessa är dock tämligen kommersiellt orienterade. Med inspiration från dessa författare skulle vi vilja omkonceptualisera innovationsbegreppet genom att undvika att använda innovationstyp som primär indelningsgrund. Istället bör man tala om innovations-

¹ Hovlin m fl (2013a) hänvisar bl.a till en studie utförd av Norges Forskningsråd (2012) där dessa tre innovationstyper lyfts fram.

² Man skulle dock kunna säga att denna innovationstyp dyker upp i omstöpt form nedan, som förändring i interaktion med kund.

dimensioner inom en möjlig innovationsrymd. På detta sätt ser man på en innovation som flerdimensionell istället för att tillhöra en specifik typ. Vid en noggrann läsning av Oslomanualen så kan man hitta en reservation mot deras grundprincip om typindelning: *“However, many innovations may have characteristics that span more than one type of innovation. It can be both difficult and misleading, in terms of types of innovation activities undertaken by firms, to categorise these innovations as a single type.”* (OECD, 2005 s 53).

Om man nu övergår till en flerdimensionell syn på innovationer, vilka dimensioner bör man föra fram i en sådan modell för offentlig sektor? Är modellen från Tidd & Bessant (2013), dvs figur 22, användbar för detta? Vi behöver gå igenom varje dimension i deras modell för att ta ställning till detta. I figur 23 nedan presenterar vi ett förslag till innovationsrymdsmodell för offentlig sektor. Där framgår resultatet av vår transformation av modellen från Tidd & Bessant (2013) till en modell anpassad för offentlig sektor. Förändring i ”paradigm (mental model)” är en väsentlig dimension. Detta innebär att man inför ett nytt tänkande i något viktigt avseende för verksamheten. Alla innovationer har sin grund i idéer. Innovationer börjar med någon ny tanke. Men det är viktigt att se skillnaden mellan olika typer av innovationsidéer. En idé om någon ändrad produkttegenskap är av annan karaktär än en ny idé som gäller verksamheten som helhet. När vi talar om innovationsdimensionen ”nytt i tanke” så avses förändring i sättet att se på verksamheten, dess resultat och dess roll i förhållande till andra aktörer. Innovationsforskaren Verganti (2009) ser förändring i mening som den väsentligaste förändringen i samband med innovationer. Windrum (2008) har presenterat en typologi för olika innovationer i offentlig sektor. Han för där bl.a fram konceptuell innovation och policyinnovation. I vår innovationsrymdsmodell (figur 23) har vi delat upp ”nytt i tanke” i förändring i perspektiv respektive mål. Perspektivförändring innebär en kognitiv förändring vilket motsvarar konceptuell innovation enligt Windrum. Förändring i mål innebär en normativ och i vissa fall regulativ förändring och motsvarar policyinnovation enligt Windrum.



*Figur 23. Innovationsrymd
(dimensioner för förståelse av innovation i offentlig sektor)*

Nytt i process motsvarar det som brukar benämnas processinnovation. I figur 23 är detta ytterligare preciserat i förändringar av aktiviteter och hjälpmedel. Nytt i organisering motsvarar det som brukar benämnas organisationsinnovation. Detta finns preciserat som förändringar i kompetenser, roller och relationer. Tidd & Bessant har inte organisationsinnovation som separat dimension, utan den kan sägas ingå i processinnovation i deras modell. Den avslutande dimensionen i vår modell handlar om produktinnovation, men går utöver detta genom att också inbegripa interaktion med kunder och möjligen andra intressenter. Vi förklarade denna vidgning när vi gick igenom förslag till ny analysmodell i avsnitt 4.2.6 ovan. Tidd & Bessant har också med positionsinnovation bland sina dimensioner. Detta är huvudsakligen ett marknadsbegrepp (marknadsposition), varför vi har utelämnat detta. Position finns alltså inte med som explicit dimension. Om man överför detta till offentliga organisationer så motsvarar detta närmast det som handlar om organisationens uppdrag och uppgifter gentemot medborgare (kunder) och andra aktörer. Innovationer kan förstås handla om organisationens roll och uppdrag. Varför finns detta inte med som explicit dimension i vår modell? En förskjutning i roll och uppdrag innebär en förändring i det normativa och regulativa (förändring i mål) som också kommer manifesteras i organisationens produkter och möjligen också dess interaktionssätt. Detta motsvarar det som Windrum (2008) benämner systemisk innovation. I vår modell utgörs detta inte av en särskild dimension, utan snarare som en kombination av förändring av mål och förändring av produkt(repertoar).

I vår innovationsrymdsmodell har vi också tillfört "värde för kunder" och "värde för andra intressenter". Se tidigare argumentation i avsnitt 4.2.6.

Cirkelformen från Tidd & Bessant (2013) har behållits, men vi har medvetet strukturerat innehållet i vår modell i tre skikt: 1) Tankeskikt, 2) internskikt (processer och organisering) och 3) externskikt (produkt och interaktion). Innovationer börjar med tankar och idéer som behöver manifesteras i förändrade processer och organisering som i sin tur innebär att produkt till och/eller interaktion med kund förbättras med ökat värde till kund som följd.

Att tänka innovationsrymd och olika innovationsdimensioner är viktigt för innovationsutveckling inom offentlig sektor. Vi önskar föra fram synsättet *kombinerad innovationskraft*. Med detta menar vi att man inte ska begränsa sitt tänkande till en innovationstyp. När man utformar innovationer ska man *medvetet utforska hela innovationsrymden* och se vilka olika kompletterande och samverkande förändringar som man kan göra för att därigenom åstadkomma sammantagna förändringar med ökad sannolikhet för att bli framgångsrika. När vi tittar på de innovationsfall som ingått i projektet, så förefaller det vara så att det är de som har mest utbredning i innovationsrymden som är de mest framgångsrika och långsiktigt hållbara.

5.3 Behövs innovationsbegreppet för offentlig sektors utveckling?

I avsnitt 5.1 ovan relaterade vi innovation mot andra förändringsbegrepp. Vi ställde bl.a frågan om innovationsbegreppet bara är ett trendigt modebegrepp som kanske blir passé så småningom. Vi ska här försöka svara på frågorna om och i så fall på vilket sätt som innovationsbegreppet är viktigt för offentlig sektor? Denna fråga ställs då i relation till andra etablerade förändringsbegrepp (avsnitt 5.1). Genom det empiriska och teoretiska arbetet i

projektet Action Innovation så ser vi ett antal viktiga motiv för en kontinuerlig användning av innovationsbegreppet inom offentlig sektor. Det bör inte bara vara en tillfällig dagslända.

1) Innovation innebär ett imperativ om **väsentlig förnyelse**, dvs att förändringar i offentlig sektor inte bara ska handla om marginella förbättringar i kvalitetsrörelsens anda. Vi har på olika ställen i denna rapport diskuterat att innovation inte ska begränsas till radikal förnyelse utan faktiskt också kan innefatta just små förändringar. Även om det kan handla om många små förändringar så innebär en innovationsorienterad förändringsstrategi att just väsentliga förändringar eftersträvas. Vi tror att det är viktigt att offentlig sektor siktar högt i sina förändringsarbeten och att det därför är viktigt att ha höga ambitioner i förändringsgrad.

2) En historisk utgångspunkt för innovationstänkande är **produkter som ger nytta för kunder**. Vi tror att ett fokus i offentligt förändringsarbete mot vad man faktiskt levererar till sina kunder (medborgare) är väsentlig utgångspunkt. Det är viktigt att förändringsarbetet inte bara begränsas till interna verksamhetsförändringar. Innovationssynen premierar ett fokus på organisationens produkter till kund och hur dessa produkter bidrar med väsentligt värde för dessa kunder. Det handlar om att åstadkomma förändringar som verkligen i sina effekter når fram till kunder med nytta. Produktbegreppet kan kännas främmande för många i offentlig sektor, men i grunden handlar det om vad som man erbjuder och levererar till sina kunder; vilka tjänster och resurser som tillgängliggörs för kunderna.

3) Vid sidan om produktinnovation finns under senare decennier en stark fokusering på processinnovation. Det handlar om att **effektivisera** den inre verksamheten och dess olika **processer**. Processförnyelse handlar ofta om att både uppnå en inre effektivitet (bättre hushållning) och en effektivitet som kommer kunder till godo genom ökad kvalitet och förbättrade ledtider. Självklart ska klassiska offentliga ideal om en god hushållning med allmänna medel fortsatt vara högprioriterat. Innovationer måste bidra till detta!

4) Ett innovationstänkande i offentlig sektor bör basera sig på en flerdimensionell syn. Tänk innovationsrymd och **kombinerad innovationskraft**. En sådan syn bidrar till ett helhetstänkande där man ser ett spektrum av förändringsinsatser. Det handlar om att åstadkomma olika samverkande förändringar såväl internt och externt verkande. Denna flerdimensionella syn ger också klarare innebörd av väsentlig förnyelse. Förändringar som genomsyrar verksamheten och dess olika dimensioner är att se som väsentlig förnyelse.

5) Innovationer innebär också **förnyelse i tanken**. Det handlar om utveckla nya tänkesätt för offentliga verksamheter. Men det räcker inte att bara tänka nytt och hoppa på nya trender bara för att de är nya. Perspektivutveckling måste vara grundat i offentliga värden¹. Poängen är också att sådana kognitiva och normativa förändringar behöver manifesteras i förändrade organisationsroller och handlings sätt.

6) Grundat i tydliga och nyskapande perspektiv så behöver inte en innovation vara en förändring begränsad i tiden. Det behöver inte vara en "big bang"-förändring som införs vid ett tillfälle; något snabbt och plötsligt. Man kan istället se och bedriva innovation som en **pågående idéburen förändringsprocess** där man successivt förfinar olika aspekter av verksamheten. Innovationer kan vara långsamma och utdragna i tiden.

¹ Det ligger utanför denna rapport att diskutera offentliga värden; se diskussioner t.ex i Denhardt & Denhardt (2003), Moore & Khagram (2004), Rose & Persson (2012) och Persson & Goldkuhl (2010).

Ovanstående sex punkter motiverar väl en användning av innovationsbegreppet för offentlig sektors utveckling. Det bygger på en inklusiv innebördsbestämning av innovationer; både innehållsligt som ett brett spektrum av innovationsdimensioner och temporalt som såväl momentana förändringar som förändringar utsträckta i tiden.

6 Slutord

Det har varit ett mycket intensivt och innehållsrikt projekt om Action Innovation. Vi har erhållit mycket data som handlar om både lärprocesser att förstå innovation i offentlig sektor och om faktiska innovationsprocesser, dess förutsättningar och resultat i form av framställda innovationer. Det är bara en delmängd av alla tänkbara uppslag till analyser som vi har hunnit ta om hand för denna rapport. I förgrund i denna rapport har varit Action Innovation som metod för undersökning och samlärande. Vi har redovisat metoden i sin status efter genomförda tillämpningar. Metoden har successivt vidareutvecklats under projektet och vi har försökt vara tydliga med att beskriva vilken metodutveckling som skett samt förklarat motiv till förändring med hänvisning till empiriska och teoretiska källor. Vi har genom våra empiriska analyser sett att metoden väl kan fylla sina ändamål om samlärande om innovation i offentlig sektor. Dock finns potentialer till ytterligare förstärkning av metoden på flera punkter. Vi har utifrån våra analyser beskrivit förslag och idéer till vidareutveckling av metoden. Det finns som sagt mer att säga om metoden Action Innovation och framför allt finns mer att säga om innovationer i offentlig sektor på basis av detta projekt. Fortsättning följer!

Tack

Vi vill tacka Karin Hovlin och Sabina Rodén, Governo för att ni bjöd in oss till detta intressanta projekt. Diskussionerna i projektgruppen har varit mycket viktiga för att få oss att skärpa analys och argumentation. Ni har gjort ett strålande arbete med rekrytering, processledning och coachning av organisationer/deltagare under projektet. De gemensamma seminarierna har ju utgjort kärnan i projektet och er betydelse för att arrangera dessa så väl för att uppnå projektets framgång kan inte överskattas.

Vi tackar VINNOVA för finansiellt stöd till detta projekt. Ett särskilt tack till handläggare Anna Bjurström för ditt intresse och engagemang för detta projekt.

Vi tackar alla organisationer och personer som deltagit i detta projekt. Utan er medverkan och engagemang hade inte projektet varit möjligt. Det har varit mycket intressant att vara med på denna lärresa tillsammans med er!

Referenser

- Aberbach J, Christensen T (2005) Citizens and consumers. An NPM dilemma, *Public Management Review*, Vol 7 (2), pp 225-245
- Abernathy W, Utterback J (1978) Patterns of industrial innovation, *Technology Review*, Vol 80 (7), pp 40-47
- Alänge S, Stiber A (2011) Diffusion of organizational innovations: en empirical test of an analytical framework, *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol 23 (8), pp 881-897
- Avison D E, Fitzgerald G (1995) *Information systems development. Methodologies, techniques and tools*, 2nd ed, McGraw-Hill, London
- Blomqvist U, Borälv E, Cedergren M, Marshall C, Martinsson I, Norgren L, Sjöberg C (2010) *Tjänsteinnovationer för tillväxt*, VINNOVA, Stockholm
- Bommert (2010) Collaborative innovation in the public sector, *International Public Management Review*, Vol 11 (1), pp 15-33
- Borins S (2002) Leadership and innovation in the public sector, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol 23 (8), pp 467-476
- Brattström A (2012) *Innovation management. Policysammanfattning*, Entreprenörskapsforum, Örebro
- Brook C, Pedler M, Burgoyne J (2012) Some debates and challenges in the literature on action learning: the state of the art since Revans, *Human Resource Development International*, Vol 15(3), pp 269-282
- Chesbrough H (2003) The era of open innovation, *Sloan Management Review*, Vol 44 (3), pp 35-41
- Cho Y, Marshall T (2009) Action Learning Research: A Systematic Review and Conceptual Framework, *Human Resource Development Review*, Vol 8(4), pp 431–462
- Cooper R, Edgett S, Kleinschmidt E (1999) New product portfolio management: Practices and performance, *Journal of Product innovation management*, Vol 16, pp 333-351
- Czarniawska B (1997) *Narrating the organization – Dramas of institutional identity*, The University of Chicago Press
- Davenport T H (1993) *Process innovation. Reengineering work through information technology*, Harvard Business School Press, Boston
- Davison R M, Martinsons M G, Kock N (2004) Principles of canonical action research, *Information Systems Journal*, Vol 14, p 65–86
- Denhardt J V, Denhardt R B (2003) *The new public service: Serving, not steering*, Sharpe, Armonk
- Dewey J (1910) *How we think*, D C Heath & Co, Boston
- Dewey John (1931) The Development of American Pragmatism, ingår i Dewey J (1931) *Philosophy and civilization*, Minton, Balch & Co, New York
- EC (2013a), *Powering European public sector innovation: towards a new architecture*, European Commission
- EC (2013b) *European public sector innovation scoreboard 2013. A pilot exercise*, European Commission
- Ellström P-E (2007) Knowledge creation through interactive research: A learning perspective, *HSS–07 Conference*, Jönköping University
- Fitzgerald B, Russo N, Stolterman E (2002) *Information Systems Development. Methods in action*, McGraw-Hill, London

- Fernandez S, Rainey H (2006) Managing successful organizational change in the public sector, *Public Administration Review*, Vol 66 (2), pp 168–176
- Fountain J (2001) Paradoxes of public sector customer service, *Governance*, Vol 14 (1), pp 55-73
- Frankelius P, Utbult M (2009) *Den innovativa kommunen – lärdomar från åtta kommuner och relevant forskning*, Sveriges Kommuner och Landsting, Stockholm
- Frankelius P (2014) *Innovation i offentlig verksamhet - vart står vi? vart går vi?*, Sveriges Kommuner och Landsting, Stockholm
- Fölster S (2013) *Reformmanifest för pragmatiker. En riktig innovationsstrategi*, Reforminstitutet
- Glaser B, Strauss A (1967) *The discovery of grounded theory*, Aldine, New York
- Goffin K, Mitchell R (2010) *Innovation management. Strategy and implementation using the Pentathlon framework*, Palgrave Macmillan, Basingstoke
- Goldkuhl G (1993) *Välgrundad metodutveckling*, VITS Höstseminarium 1993, IDA, Linköpings Universitet
- Goldkuhl G (2003) Patterns of change and action: a socio-pragmatic perspective on organisational change, In Sundgren B, Mårtensson P, Mähring M, Nilsson K (Eds, 2003) *Exploring Patterns in Information Management: Concepts and Perspectives for Understanding IT-Related Change*, Stockholm School of Economics, Stockholm
- Goldkuhl G (2011) The research practice of practice research: theorizing and situational inquiry, *Systems, Signs & Actions*, Vol 5 (1), p 7-29
- Goldkuhl G (2012a) From action research to practice research, *Australasian Journal of Information Systems*, Vol 17 (2), p 57-78
- Goldkuhl G (2012b) Pragmatism vs. interpretivism in qualitative information systems research, *European Journal of Information Systems*, Vol 21 (2), p 135-146
- Goldkuhl G, Cronholm S (2010) Adding theoretical grounding to grounded theory – Towards Multi-grounded theory, *International Journal of Qualitative Methods*, Vol 9 (2), p 187-205
- Goldkuhl G, Hovlin K, Arvidsson S (2013) Action Innovation – gemensamt kunskapsbyggande för stärkt innovationskraft i offentliga verksamheter. Projektansökan, Linköpings universitet & Governo
- Goldkuhl G, Lagsten J (2012) The many prepositions of practice research: About, for, in, with and from, accepted to *the 2nd International Conference on Practice Research*, Helsinki
- Goldkuhl G, Lagsten J (2014) In search for an innovation theory: A practical theory for inquiry and co-learning, *the 3rd International workshop on IT Artefact Design & Workpractice Improvement*, Friedrichshafen
- Goldkuhl G, Lind M (2010) A multi-grounded design research process, in Winter R, Shao L, Aier S (Eds, 2010) *DESRIST-2010 Proceedings*, LNCS 6105, Springer, Berlin
- Goldkuhl G, Nordström M (2014) Challenges in IT service management: institution vs. improvisation, *the 3rd International workshop on IT Artefact Design & Workpractice Improvement*, Friedrichshafen
- Goldkuhl G, Röstlinger A (2005) *Praktikbegreppet - en praktikgenerisk modell som grund för teoriutveckling och verksamhetsutveckling*, IDA, Linköpings universitet
- Goldkuhl G, Röstlinger A (2007) Clarifying Government – Citizen Interaction: From Business Action to Generic Exchange, in *Proceedings of the 4th Scandinavian Workshop on e-Government*, Örebro
- Goldkuhl G, Röstlinger A (2012) Förändringsarbete och förändringsanalys enligt SIMMetoden, VITS/IEI, Linköpings universitet

- Hansen M, Birkinshaw J (2007) The innovation value chain, *Harvard Business Review*, June 2007, pp 127-130
- Harrington, J (1995) Continuous versus breakthrough improvement. Finding the right answer, *Business Process Re-engineering & Management Journal*, Vol. 1 (3), pp 31-49
- Hartley J (2005) Innovation in governance and public services: Past and present, *Public Money and Management*, Vol 25 (1), pp 27–34
- Henderson R, Clark K (1990) Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms, *Administrative Science Quarterly*, Vol 35, pp 9-30
- Hevner A R, March S T, Park J, Ram S (2004) Design science in information systems research, *MIS Quarterly*, Vol 28 (1), p 75-115
- Hovlin K, Arvidsson S, Hjorth M, Ljung A (2011) *Tjänsteinnovationer i offentlig sektor - behov av forskningsbaserad kunskap och kompetens*, VINNOVA, Stockholm
- Hovlin K, Arvidsson S, Ljung A (2013a) *Från eldsjälssdrivna innovationer till innovativa organisationer. Hur utvecklar vi innovationskraften i offentlig sektor?*, VINNOVA, Stockholm
- Hovlin K, Rodén S, Goldkuhl G, Lagsten J (2013b) Action Innovation - kompendium oktober 2013, Governo & Linköpings universitet
- Hovlin K, Rodén S, Goldkuhl G, Lagsten J (2014) Action Innovation - kompendium februari 2014, Governo & Linköpings universitet
- Innovationsinitiativet (2010) *Steg för en innovationspolitik i framkant*, Innovationsinitiativet, Stockholm
- IVA (2011) *Innovationsplan Sverige – underlag till en svensk innovationsstrategi*, Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien, Stockholm
- Kolb D (1984) *Experiential learning: experience as the source of learning and development*, Prentice Hall, Englewood Cliffs
- Kolb A, Kolb D (2008) Experiential Learning Theory: A Dynamic, Holistic Approach to Management Learning, Education and Development, in Armstrong, S, Fukami C (Eds. 2008) *Handbook of Management Learning, Education and Development*, Sage, London
- Konkurrensverket (2014) *En vision för konkurrenspolitiken. Med blicken mot 2020*, Konkurrensverket
- Krathwohl D (2002) A revision of Bloom's Taxonomy: An overview, *Theory into practice*, Vol 41 (4)
- Kreuger M, Crevani L, Larsen K (red, 2013) *Att leda mot det nya. En forskningsantologi om chefskap och innovation*, VINNOVA, Stockholm
- Lagsten J (2009) *Utvärdera informationssystem - Pragmatiskt perspektiv och metod*, doktorsavhandling, IEI, Linköpings universitet
- Lagsten J (2011) Evaluating information systems according to stakeholders: A pragmatic perspective and method, *Electronic Journal of Information Systems Evaluation*, Vol 14 (1), pp 73-88
- Lagsten J, Nordström M (2013) Investigating rationality, in concept and in use, in a model for IT governance, *The 2nd Workshop on IT Artefact Design & Workpractice Improvement*, Tilburg
- Lubart T (2000) Models of the creative process: Past, present and future, *Creativity Research Journal*, Vol 13 (3 & 4), pp 295–308
- Langergaard L L, Scheuer J D (2009) *Specificities of public sector service innovation*, ServPPIN WP 2 D2.1, Roskilde University

- Marsick V J, O'Neil J (1999) The Many Faces of Action Learning, *Management Learning*, Vol 30 (2), pp 159-176
- Mathiassen L (2002) Collaborative practice research, *Information Technology & People*, Vol 15 (4), p 321-345
- Moore M, Hartley J (2008) Innovations in governance, *Public Management Review*, Vol 10 (1), pp 3-20
- Moore M, Khagram S (2004) *On creating public value: What business might learn from government about strategic management*, CSRI Working paper 3, Harvard University, Cambridge
- Mulgan G (2006) The process of social innovation, *Innovations*, Vol 1 (2), pp 145–162
- Mulgan G (2007) *Ready or not? Taking innovation in the public sector seriously*, NESTA, London
- Nonaka S, Takeuchi N (1995) *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, New York
- Nordic Innovation Centre (2011) *Measuring Public Innovation in the Nordic Countries*, Nordic Innovation Centre
- Norges forskningsråd (2012) *Innovasjon i offentlig sektor. Kunnskapsoversikt og muligheter*, Norges forskningsråd & DAMVAD, Oslo
- Nählinder J (2007) *Innovationer i offentlig sektor. En litteraturöversikt*, IEI, Linköpings universitet
- Nählinder J (2013) Understanding innovation in a municipal context: A conceptual discussion, *Innovation: Management, Policy & Practice*, Vol 15, (3), pp 315-325
- Näringsdepartementet (2010) *En strategi för ökad tjänsteinnovation*, Regeringskansliet, Stockholm
- Näringsdepartementet (2012) *Den nationella innovationsstrategin*, Regeringskansliet, Stockholm
- OECD (2005) *Oslo Manual. Guidelines for collecting and interpreting innovation data*, OECD & Eurostat
- OECD (2011) *Together for better public services*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing
- Orange G, Elliman T, Kor A L, Tassabehji R (2007) Local government and social or innovation value, *Transforming Government: People, Process and Policy*, Vol 1 (3), pp 242-254
- Persson A, Goldkuhl G (2010) Government Value Paradigms--Bureaucracy, New Public Management, and E-Government, *Communications of AIS*, Vol 2010 (27), p 45-62
- Polanyi M (1966) *The tacit dimension*, Anchor Books, New York
- Potts J, Kastle T (2010) Public sector innovation research: What's next?, *Innovation: Management, Policy & Practice*, Vol 12, (2), pp 122-137
- Revans R (1982) What is action learning?, *Journal of Management Development*, Vol. 1 (3), P 64-75
- Revans R (1998) *ABC of Action Learning*, Grower Publishing Limited,
- Rolf B (1995) *Profession, tradition och tyst kunskap*, Nya Doxa, Nora.
- Rose J, Persson J S (2012) E-Government value priorities of Danish local authority managers, in Rose J, Persson J S, Kræmmergaard P, Nielsen P A (Eds, 2012) *IT Management in Local Government : the DISIMIT Project*, Aalborg University
- Sahwney M, Wollcott R, Arroniz I (2006) The 12 different ways for companies to innovate, *Sloan Management Review*, Vol 47 (3), pp 74-81

- SOU (2013:40) Att tänka nytt för att göra nytta – om perspektivskiften i offentlig verksamhet, Innovationsrådet
- SKL (2014) *Förutsättningar för innovation. Enkätundersökning om kommuner och landstings syn på innovationsfrågor*, Sveriges Kommuner och Landsting, Stockholm
- Statskontoret (2011) *Förvaltningen om förvaltningspolitiken – förväntningar, utmaningar och möjligheter*, Statskontoret, Stockholm
- Stridh K (2001) Tyst kunskap i EU projekt – utvärdering och utveckling. HSS, *Högskolor och Samhälle i Samverkan*, Blekinge Tekniska Högskola.
- Tidd J, Bessant J (2013) *Managing innovation. Integrating technological, market and organizational change*, Wiley, Chichester
- Tillväxtanalys (2011) *Hinder och drivkrafter för tjänsteinnovation i offentlig sektor*, Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser, Östersund
- Treffinger D (1995) Creative problem solving, Overview and educational implications, *Educational Psychology Review*, Vol 7 (3), pp 301-312
- Uggerhøj L (2011) What is Practice Research in Social Work - Definitions, Barriers and Possibilities, *Social Work & Society*, Vol 9
- Unionen (2012) *Tjänsteforskning för ökad konkurrenskraft*, Unionen
- Van der Knaap P (2004) Theory-based Evaluation and Learning: Possibilities and Challenges, *Evaluation*, Vol 10 (1), pp 16–34
- Van de Ven A (2007) *Engaged scholarship: A guide for organizational and social research*, Oxford University Press, Oxford
- Verganti R (2009) *Design-driven innovation. Changing the rules of competition by radically innovating what things mean*, Harvard Business press, Boston
- von Stamm B (2008) *Managing innovation, design and creativity*, John Wiley, Chichester
- Wallas G (1926) *The art of thought*, Harcourt Brace, New York
- Windrum (2008) Innovation and entrepreneurship in public services, ingår i Windrum & Koch (2008)
- Windrum P, Koch P (Eds, 2008) *Innovation in public sector services. Entrepreneurship, creativity and management*, Edward Elgar, Cheltenham
- Zuber-Skerritt O (2002) The concept of Action Learning, *The learning organization*, Vol 9 (3), pp 114-124
- Östsam (2010) *Innovationsarbete i offentliga organisationer. En handledning*, Regionförbundet Östsam