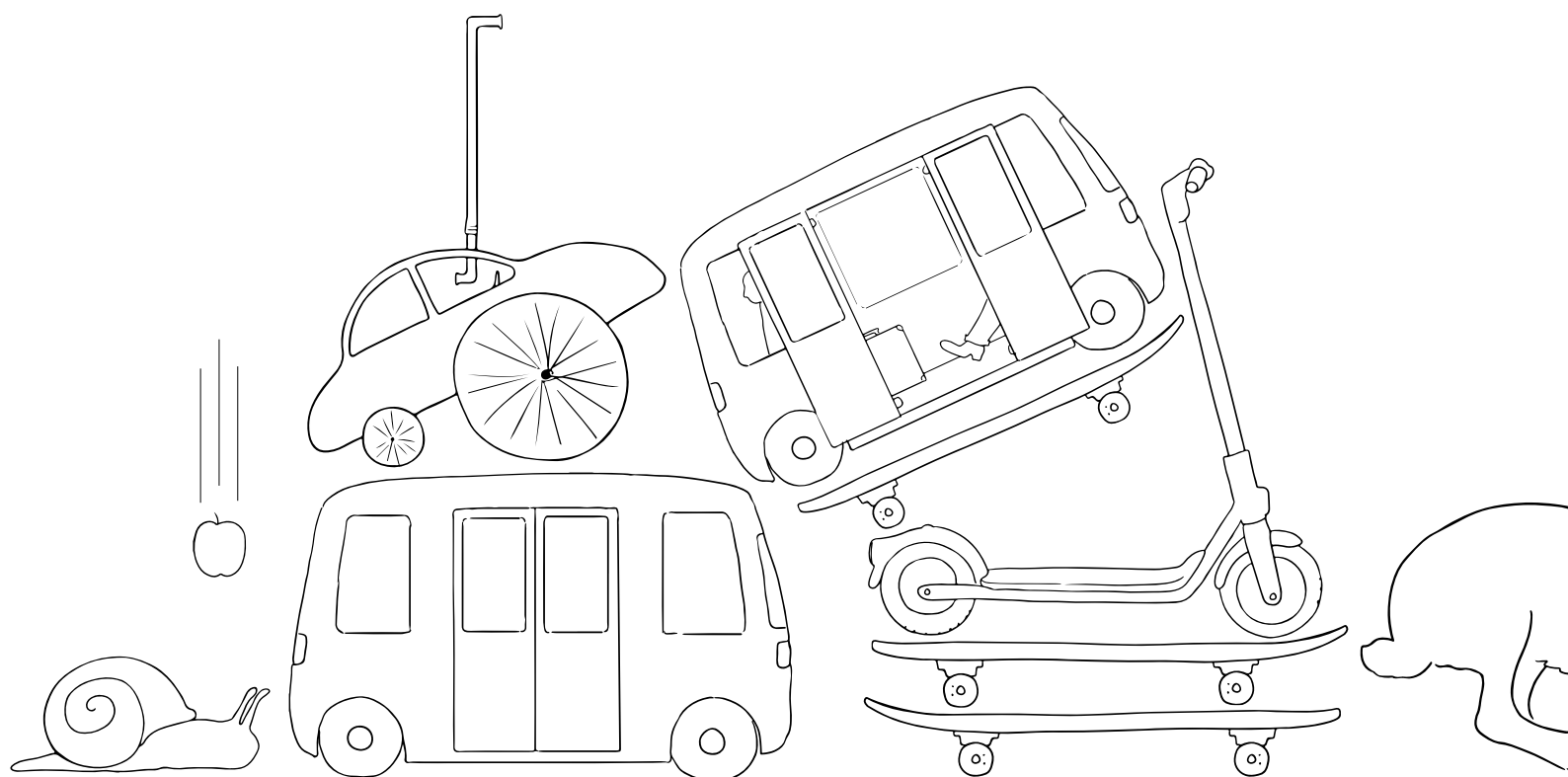


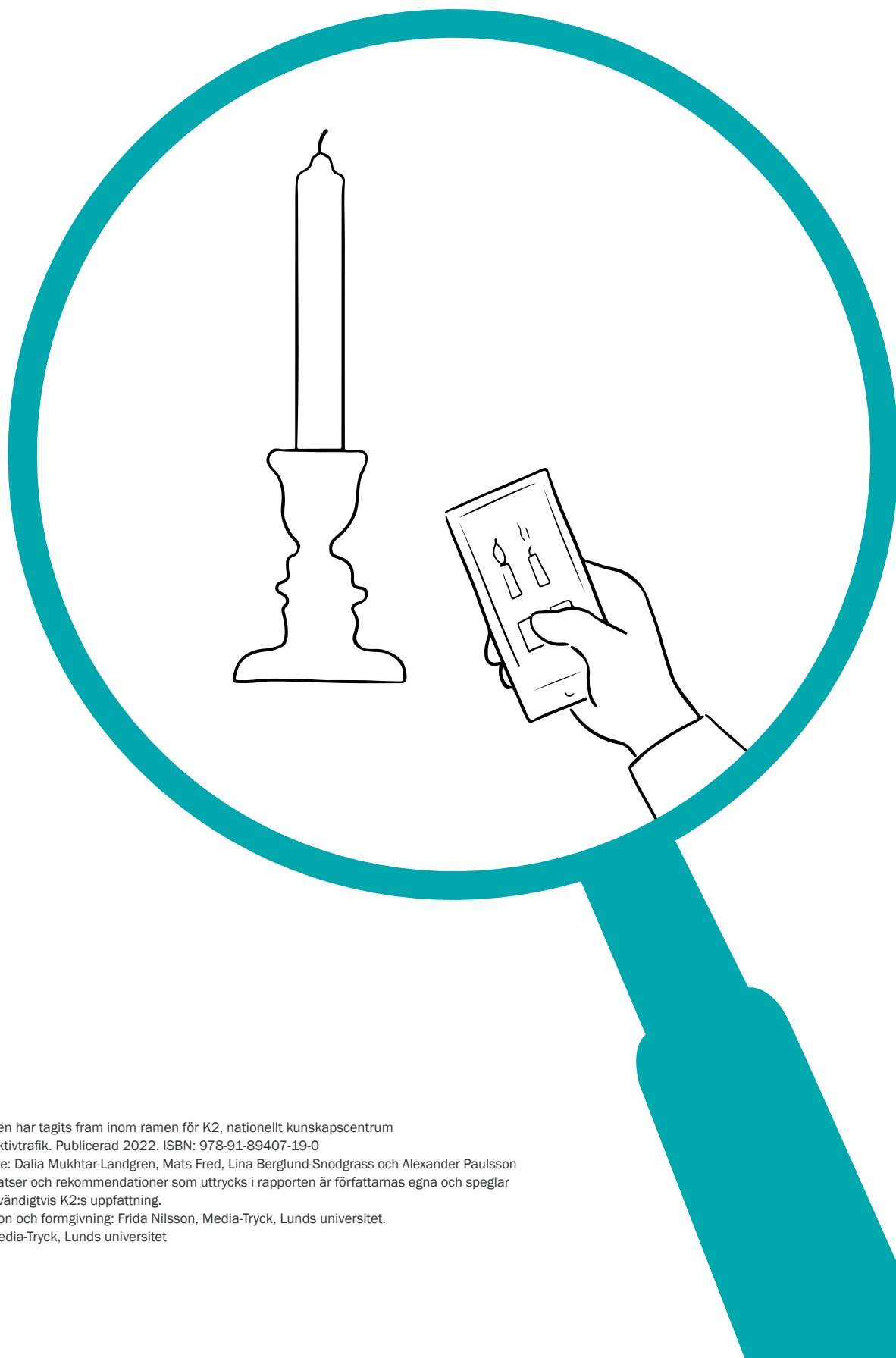
Att skapa framtidens



RESANDE

15 förutsättningar för
lärande i innovationsarbete





Rapporten har tagits fram inom ramen för K2, nationellt kunskapscentrum för kollektivtrafik. Publicerad 2022. ISBN: 978-91-89407-19-0

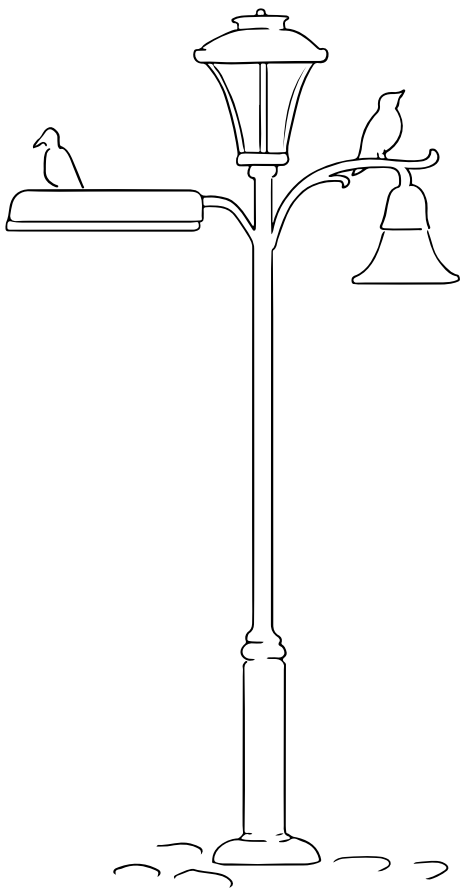
Författare: Dalia Mukhtar-Landgren, Mats Fred, Lina Berglund-Snodgrass och Alexander Paulsson
De slutsatser och rekommendationer som uttrycks i rapporten är författarnas egna och speglar inte nödvändigtvis K2:s uppfattning.

Illustration och formgivning: Frida Nilsson, Media-Tryck, Lunds universitet.

Tryck: Media-Tryck, Lunds universitet

Innehåll

Inledning	5
Vilja att lära sig från innovationsarbete	7
1. Vilket problem ska innovationen lösa?	8
2. Vad vill vi lära oss från innovationsarbete?	8
3. Vilka risker är acceptabla?	9
4. Hur dockar innovationen in i pågående verksamhet?	9
5. Måste lärande leda någonvart?	9
Mandat att lära sig från innovationsarbete	11
6. Vilket stöd har satsningen hos ledning och politik?	12
7. Vilken roll har resenärerna i innovationsarbetet?	12
8. Vilken roll har medborgarna i innovationsarbetet?	12
9. Hur ser relationen mellan projekt och kärnverksamheten ut?	13
10. Hur tas medarbetarnas kunskap tillvara?	13
Resurser att lära sig från innovationsarbete	15
11. Finns kapacitet att leda innovationsarbete?	16
12. Finns rutiner och kapacitet för uppföljning och utvärdering?	16
13. Finns det tid att innovera?	17
14. Hur främjas lärande genom relationer, nätverk och andras innovationsarbete?	17
15. Hur öppna är vi för olika typer av kunskap?	17
Avslutning – mot ett aktivt lärande i innovationsarbete	19
Referenser och förslag på fortsatt läsning	20



Inledning



Mot bakgrund av teknologiska landvinningar, plattformekonomins framväxt och behovet av mer miljövänliga transporter, pågår idag ett omfattande innovationsarbete relaterat till hållbart resande. Arbetet kan vara inriktat på förändringar inom nuvarande system, som nya reseappar eller satsningar på elbussar, men vi ser också framväxten av nya tjänster, inte minst olika delade och kombinerade mobilitetslösningar. Trots att begreppet innovation fått en bredare betydelse under 2000 talet, förknippas det ofta med teknisk utveckling och tillväxt: Svensk ordbok definierar exempelvis begreppet som “(införande av) teknisk nyhet betraktad som ett framsteg”. Idag anses innovation ofta vara centralt för att stödja såväl ekonomisk tillväxt som att lösa samhällsutmaningar. Samtidigt är innovationer ofta omstridda och kan röra konkurrerande visioner om framtiden.

Innovationsarbete kan organiseras på många sätt. I den här rapporten fokuserar vi på en form av organisering som fått allt större genomslag – det lokala experimentet. Olika former av försöksverksamheter, piloter, projekt och testbäddar pågår idag i nordiska kommuner och regioner. Här återfinns allt från piloter för bilfritt boende till försök med mobilitetshubbar. I de här experimenten produceras en hel del kunskap, men vad är det för typ av kunskap som produceras och hur kan den översättas till olika lokala kontexter?

Den här rapporten handlar om lärande från experiment och vänder sig till dig som arbetar med innovation i svenska regioner och kommuner. Rapporten är skriven inom ramen för forskningsprojektet “Innovationsarbetets organisering: Att lära från pilotprojekt och testlab” (ORIN) vid K2, nationellt kunskapscentrum för kollektivtrafik. I projektet fokuserar vi på organisatoriskt lärande som här förstås som ett medel för att uppnå strate-

gisk förnyelse av en organisation. Lärande är således nära besläktat med förändring. Vår utgångspunkt är att allt lärande kan förstås som en form av översättning mellan det som sker i “experimentet” och det som organisationen redan vet och gör. Vi utgår också ifrån att offentliga organisationer har olika förutsättningar, och är politiskt styrda verksamheter som kringgärdas av normer, avtal och lagstiftning.

Att bedriva förändringsarbete innebär också ett ansvar – vad är det för förändring organisationen vill uppnå? Och varför? Det här är inte minst centralt när vi talar om förändringar i offentliga tjänster, som inte bara ska komma allmänheten till gagn, utan också produceras med hänsyn till miljön, allmänintresset och folkviljan. Mobilitetsområdet är också kringgärdat av nya aktörer och företag som saluför lösningar och tjänster som hållbara, och där det krävs kompetens att avgöra om en innovation är hållbar eller önskvärd för det offentliga att satsa på. Innovationsarbete innebär i förlängningen att styra skutan i en ny riktning – mot en ny vision och framtid, det är därför nödvändigt att ibland lyfta blicken från det enskilda experimentet och reflektera kring frågor om vilken värld – eller vilket framtida resande – piloten eller projektet ämnar bidra till.

Rapporten är uppdelad i tre förutsättningar för lärande i innovationsarbetet. Förutsättningarna handlar om att aktörer involverade i innovationsarbetet behöver **VILJA** lära sig, de måste ha **MANDAT** att lära och till sist även ha de **RESURSER** som krävs för att lärande ska genereras. I anslutning till varje förutsättning hittar du fem frågor som är nödvändiga att besvara eller förhålla sig till om arbetet ska generera lärande – och i längden en hållbar förändring och utveckling.

Dalia Mukhtar-Landgren, Mats Fred,
Lina Berglund-Snodgrass, Alexander Paulsson

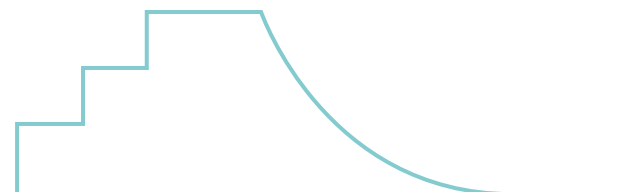
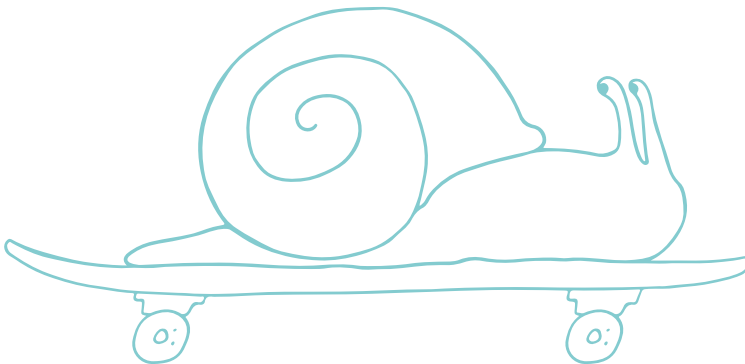


Vilja att lära sig från innovationsarbete

En viktig, men inte sällan bortglömd, faktor i lärandeprocesser är aktörers vilja att lära sig. För att en förändring ska ske måste involverade aktörer kunna tänka sig att göra saker annorlunda. Det innebär att de behöver vara mottagliga för ny kunskap och nya insikter, vilka de kanske dessutom inte känner sig bekväma med. Historien är fylld av beslut som inte är verkställda då personer eller grupper inte velat genomföra förändringen. Samtidigt är historien också fylld av organisationer som med hänvisning till vad närmast kan beskrivas som teknologisk determinism inte förmått stoppa en

utveckling som senare visat sig vara problematisk. Organisatoriskt motstånd kan således vara både ett hinder och en resurs vid innovationsprocesser! Vid planeringen av städer återfinns allt som oftast en spänning mellan de som har en stark tilltro till tekniken, och de som vill se mer lokala, medborgarnära och småskaliga lösningar. Båda dessa visioner genomsyrar idag olika föreställningar om framtidens resande i städer. Ett starkt 'varför' är därför viktigt i allt innovationsarbete. Frågor att fundera på i relation till viljan att lära sig från innovationsarbete är...

1. Vilket problem ska innovationen lösa?
2. Vad vill vi lära oss från innovationsarbete?
3. Vilka risker är acceptabla?
4. Hur dockar innovationen in i pågående verksamhet?
5. Måste lärandet leda någonvart?



1. Vilket problem ska innovationen lösa?

Hur väljer offentliga aktörer vilka innovationer de ska satsa på? Och varifrån kommer egentligen nya innovationer som MaaS, mobilitetshubbar och självkörande fordon? Det finns många skäl till varför ett visst innovationsarbete inleds: Ibland är det en lösning på ett konkret identifierat problem, eller en uttryckt politisk viljeinriktning. Men lika ofta kan initieringen av en pilot baseras på andra saker, såsom tillgången till projektmedel, en driven eldsjals visioner eller helt enkelt trender som återfinns i omgivningen och som sprids via start-ups, konsulter och plattformar. När idéerna kommer

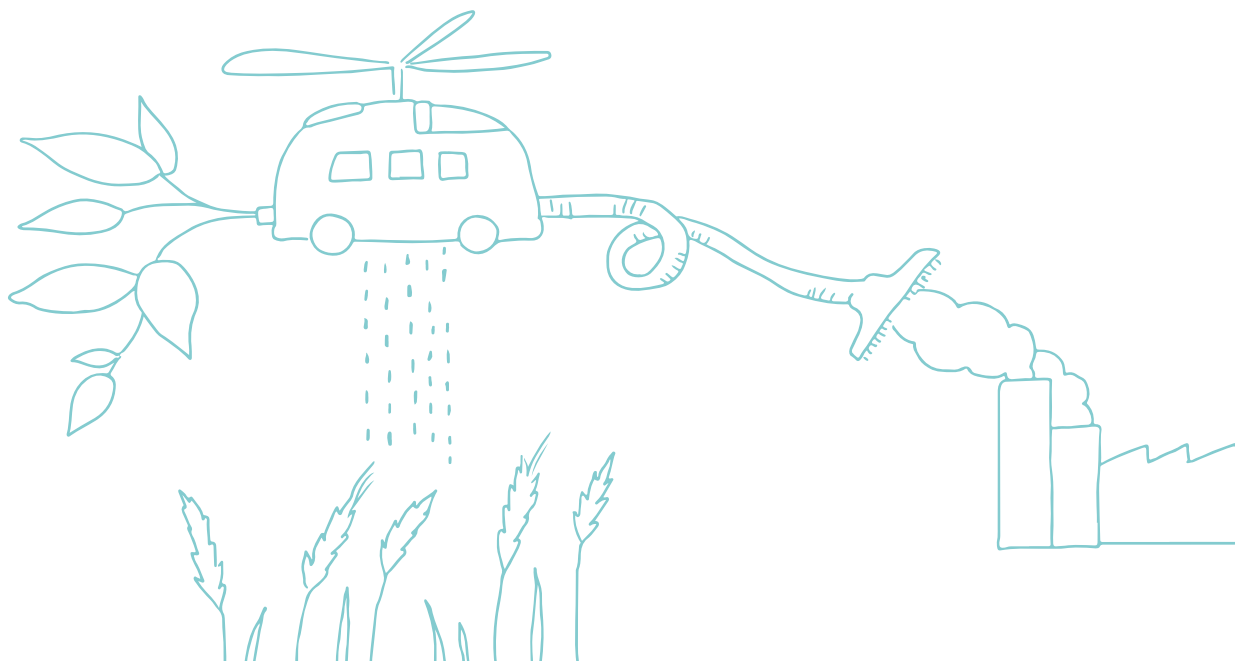
“utifrån” är det inte alltid tydligt vilket problem som innovationen ska lösa – utan det kan i värsta fall bli en process som är helt frikopplad från det bredare utvecklingsarbetet! När idéerna är baserade på trender eller *best practices* krävs också ett tankearbete och en lokal översättning till den egna organisationens mål och visioner. För att ytterligare komplicera saken vet vi att många organisationer kan ha flera samtida mål som dessutom ibland är motstridiga – hur ska medarbetare då prioritera mellan mål som ekonomisk effektivitet, hållbarhet och social inkludering?

2. Vad vill vi lära oss från innovationsarbete?

Inte sällan lämnas lärandet till en lite vag förhoppning om att något slags lärande kommer att ske automatiskt. Ibland stannar lärandet hos en person i organisationen! Även om individer som är involverade i innovationsarbete i någon mening alltid lär sig något, saknar många organisationer en strategi för hur lärandet ska ske och vilken typ av lärande man vill åt. Syftet med innovationsarbetet skiftar också: Ibland handlar det om att testa en lösning som man vill skala upp, men ibland deltar man med syftet att få kunskap om pågående satsningar, att lära sig av andras goda exempel eller för att lära sig mer om en avgränsad aspekt som resebeteende eller datasäkerhet. I innovationsarbete kan således en rad olika former av lärande vara aktuellt, från uppskalning till inbäddning i ordinarie verksamhet.

"Ibland stannar lärandet hos en person i organisationen!"

Olika aktörer i ett innovationsarbete kan också ha olika syften: ett företag som arbetar med självkörande fordon vill kanske testa en teknisk lösning, medan den offentliga aktören istället vill testa användarvänlighet, och en tredje projektpart vill testa affärsmodellen. Utöver att orsaka kommunikations-svårigheter mellan aktörer har forskningen visat att förekomsten av olika syften kan skapa förvirring gällande utvärdering av arbetet – utifrån vilka kriterier ska vi bedöma huruvida det här varit en lyckad insats? Hur bedömer vi om piloten “fungerade”, och är någonting som vi ska satsa på i framtiden?



3. Vilka risker är acceptabla?

Att innovera innebär ett risktagande för medverkande parter, inte minst för offentliga aktörer. På många sätt innebär allt innovationsarbete en risk just för att vi testar en lösning eller tjänst där vi inte riktigt vet hur det kommer att gå, eller vilka de bredare samhällseffekterna kommer att bli. Vi vet helt enkelt inte om innovationen kommer vara en bra idé förrän den testats och prövats. Det kan handla om ekonomiska risker, att offentliga aktörer investerar medel och personal i utvecklandet av en ny tjänst eller process som inte får önskvärda effekter, eller att en innovation som testas leder till oväntade framtida kostnader. Men det kan också handla om ett mer verksamhetsnära risktagande. En innovation som testas kanske utmanar gängse arbetssätt

och processer för hur offentliga aktörer planerar och levererar persontransporter – eller stadsbyggande för den delen, och om de inte uppfattas fungera kan de riskera allmänhetens förtroende för verksamheten. Avslutningsvis kan ett innovationsarbete utgöra en politisk risk där en satsning kan skapa missnöje hos befolkningen. Det finns idag ett flertal exempel där till och med nya lokala politiska partier har uppstått på grund av ett missnöje med frågor som rör persontransporter som BRT, spårvägar och ny infrastruktur! Här är det viktigt att det råder medvetenhet kring vilka risker som står på spel i en innovationssatsning, och att det finns en öppen diskussion kring vilka risker offentliga aktörer anser är acceptabla innan arbetet påbörjas.

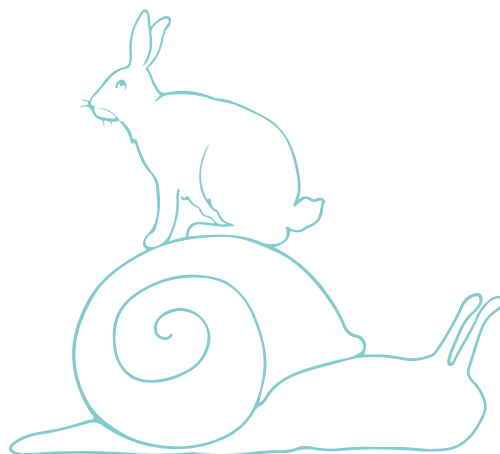
4. Hur dockar innovationen in i pågående verksamhet?

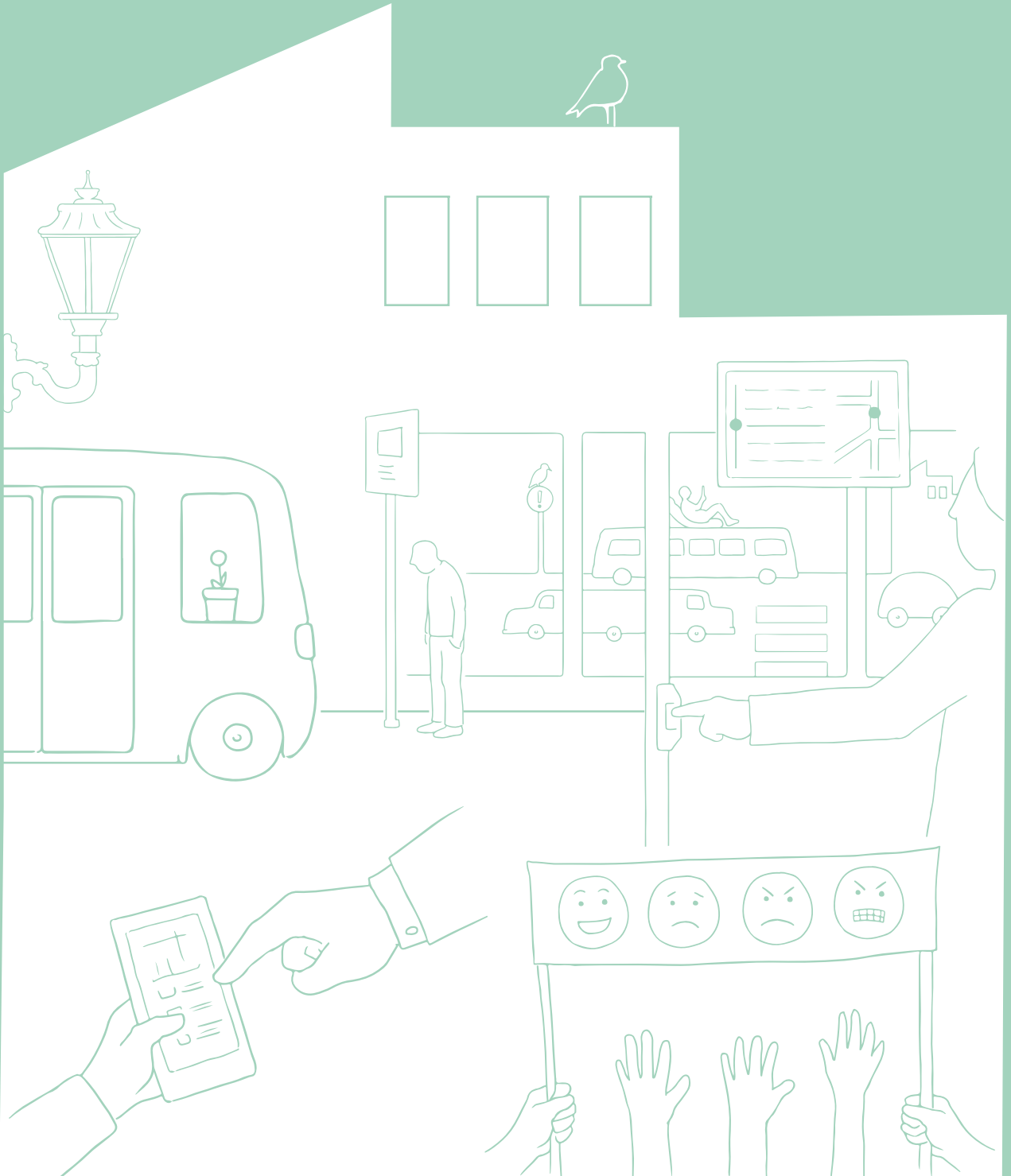
Idag initieras många nya mobilitetslösningar från aktörer “utanför” branschen – från nya mobilitetsaktörer, forskningsinstitut, konsulter eller start-ups. Innovationsarbete är ofta framtidsorienterat och skiljer sig från den ordinarie löpande verksamheten. Det är därför viktigt att reflektera kring hur innovationsprojektet och dess resultat passar in i det bredare arbetet i verksamheten. När innovationer blir väldigt nischade och/eller teknikorierade är det inte alltid tydligt hur det specifika projektet kan kopplas till redan existerande

processer i den egna organisationen. Då blir utmaningen inte bara att få, exempelvis, MaaS-appen att “fungera”, utan snarare att fundera kring om och hur appen och de bakomliggande idéerna i MaaS-lösningen dockar in i organisationens övergripande målsättningar! Innovationsarbetet handlar därmed inte bara om att testa en specifik tjänst eller lösning, utan om ett bredare utvecklingsarbete kring exempelvis delandet av resedata, strategier kring multimodala resor, och relationen mellan dessa strategier och helheten.

5. Måste lärande leda någonvart?

Att delta i innovationsprojekt är ett sätt för verksamheter att bedriva omvärldsbevakning, bredda sin kompetens och få en inblick i pågående utvecklingsprocesser. Även om resultaten från piloter inte direkt kan omsättas i praktiken, så innebär deltagandet en möjlighet att såväl påverka processer som att erhålla och sprida kunskap! Det kan naturligtvis också vara så att resultatet från ett innovationsprojekt blir att organisationen lär sig att – nej, detta var nog ingen bra idé! Det är också en del av lärandeprocessen att kunna urskilja vilka innovationer och idéer som är goda och ändamålsenliga.



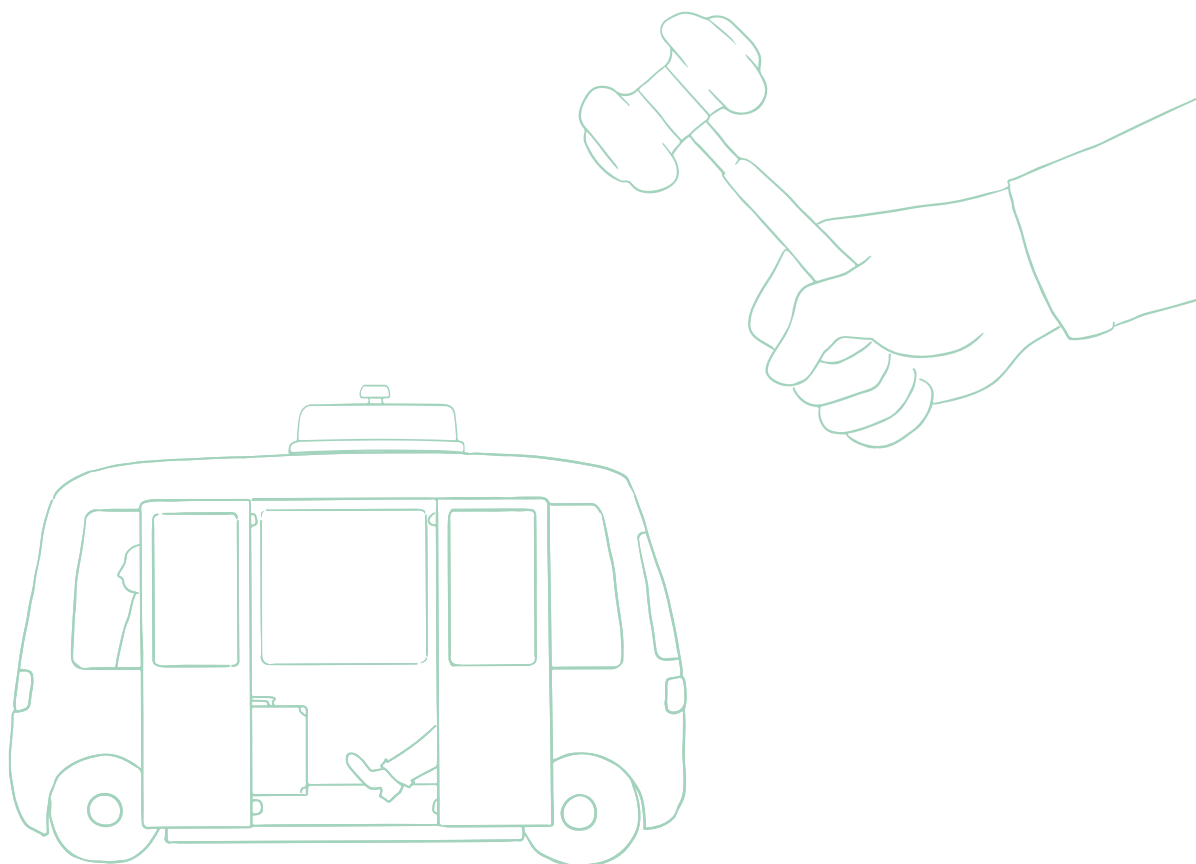


Mandat att lära sig från innovationsarbete

En förutsättning för lärande – bortom den involverade individens personliga lärdomar – är ett tydligt mandat. Finns det ett tydligt mandat från ledningen, från politiken – och finns det en viljetrytning från resenärerna? Frågor om mandat handlar också om de kunskaper och erfarenheter som kollektivtrafikens professioner besitter. Organiseringen och genomförandet av kollektivtrafiken är genomsyrat

av olika former av professionell kunskap, från trafikplanerare till lokförare och busschaufförer som alla utvecklar en expertkunskap och värdefulla erfarenheter inom sina respektive fält. Hur tas de olika professionernas kunskap tillvara? Hur får deras erfarenheter genomsyra arbetet med att ta fram nya lösningar? Frågor att fundera på i relation till mandat att lära sig från innovationsarbete är...

- 6. Vilket stöd har satsningen hos ledning och politik?**
- 7. Vilken roll har resenärerna i innovationsarbetet?**
- 8. Vilken roll har medborgarna i innovationsarbetet?**
- 9. Hur förankras innovationsarbetet i kärnverksamheten?**
- 10. Hur tas medarbetarnas kunskap tillvara?**



6. Vilket stöd har satsningen hos ledning och politik?

Att ha stöd från ledning och politik i innovationsarbetet är en viktig förutsättning för mer långsiktigt lärande. Eftersom mycket innovationsarbete finansieras och rapporteras externt finns det en risk att arbetet blir en fristående aktivitet från resten av verksamheten. Då är det särskilt viktigt att ledningen inte bara ger stöd genom att legitimera och sanktionera innovationsarbetet, utan är aktivt delaktig och intresserad av det – och visar att det är viktigt och prioriterat för verksamheten! Det kan till exempel handla om att vara med i diskussionerna kring vad innovationssatsningen syftar till så att alla i organisationen är överens om varför den görs, eller vara redo att göra förändringar i en

verksamhet utifrån innovationsarbetets resultat om så krävs.

För att ledningen ska våga investera tid och resurser i innovationsarbete krävs i sin tur ett långsiktigt politiskt stöd. Spännvidden kring vad som är föremål för innovation är ganska så stort, där arbetet kan vara både futuristiskt – såsom självkörande bussar, såväl som mer verksamhetsnära. Här är det viktigt att politiskt stöd inte bara ges till innovationsarbete som signalerar politisk kredd på kort sikt – utan till de satsningar som kan vara mer impopulära, men ha potential att förändra eller göra skillnad för verksamhetens mål på längre sikt.

7. Vilken roll har resenärerna i innovationsarbetet?

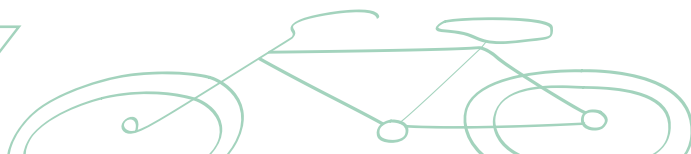
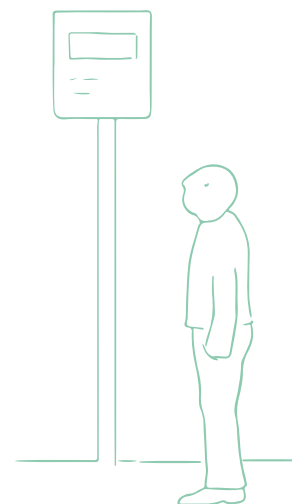
Resenärer kan förstås på olika sätt – som kunder som använder sin köpkraft för att göra olika val, och som medborgare och demokratiska subjekt med rätten att aktivt medskapa vårt samhälle. Idag beskrivs ofta resenärerna som kunder. I innovationsprocesser finns idéer om att involvera såväl kunder som icke-kunder för att få vetskap om hur dessa ser på kollektivtrafiken, och för att locka fler kunder till bussar, tåg och spårvagn. Kundperspektivet lyfts ofta fram som centralt för att utveckla pro-

dukter och tjänster i kollektivtrafiken. Innovation är, enligt denna tankefigur, tätt ihopkopplat med att kunderna ger input till utvecklarna eller planerarna, eller att användarna deltar direkt i vissa viktiga steg i innovationsarbetet. Användarna deltar då i fokusgrupper eller som testpersoner. Hur detta i praktiken bör gå till råder det delade meningar om, och här är det viktigt att tidigt i innovationsprocessen reflektera över hur resenärerna ska inkluderas!

8. Vilken roll har medborgarna i innovationsarbetet?

Hur ska framtidens städer och resande se ut? Och vem ska få bestämma det? Är det resenärerna, framtidens resenärer, dagens politiker och tjänstemän, eller rent av de dominerande företagen? Givetvis är det inte endast en kategori av aktörer som avgör hur framtiden kommer att se ut, utan framtidens resande växer ofrånkomligen fram i interaktionen mellan och inom dessa olika kategorier. Olika aktörer har emellertid tillgång till olika typer av resurser, och därför måste allas möjlighet att inkluderas beaktas och alla grupper måste beredas möjlighet att delta. I nuläget involveras medborgarna främst som användare eller icke-användare i avgränsade piloter eller

innovationssatsningar, och inte sällan kan medborgarna hamna långt ifrån framtagandet av de övergripande målen eller visionerna med kollektivtrafiken. Hur kan medborgare inkluderas i det bredare visionsarbetet kring framtidens resande i städer? Och hur ska offentliga aktörer förhålla sig till att medborgare ibland protesterar mot lösningar som uppfattas nödvändiga från exempelvis ett hållbarhetsperspektiv?



9. Hur ser relationen mellan projekt och kärnverksamheten ut?

Det finns många olika skäl till varför offentliga organisationer vill engagera sig i experiment. Det kan handla om allt från att visa handlingskraft till att skapa ett avstånd i tid och rum från en ordinarie verksamhet som kan uppfattas som stelbent och trögriktig. Samtidigt som vi ser en ökad användning av lokala experiment i offentlig sektor talar vi allt oftare om problemen med projektifiering. Ett återkommande projektifieringsproblem är att piloter eller projekt organiseras som "sidovagnar" utan tydlig koppling till, eller förankring i, ordinarie verksamhet. Sidovagnen kan således vara både en skyddad plats för att experimentera "fritt" – och en

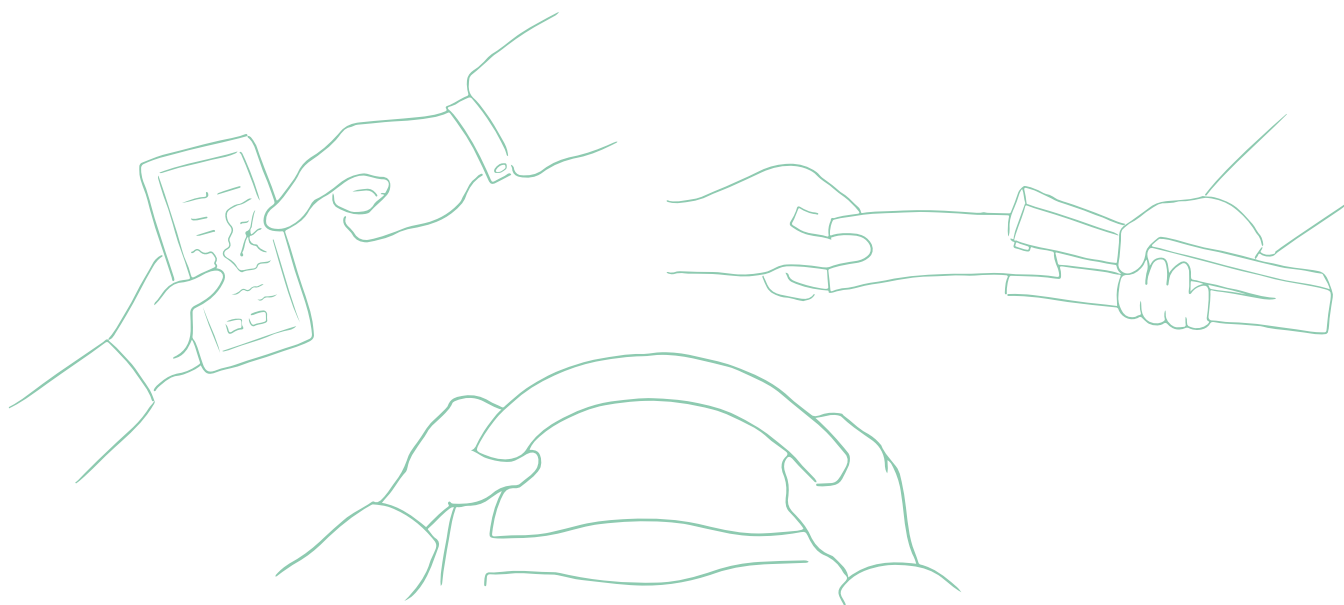
isolerad organisation från vilken ingen återkoppling till linjen verkar ske. I termer av innovation kan distansen mellan ordinarie verksamhet och innovationsarbetet vara något positivt – distansen möjliggör kreativitet, innovation och ett arbetssätt som är svårt eller ogenomförbart i nära anslutning till linjen. Men i termer av lärande kräver distansen en tydlig koppling till kärnverksamheten för att materialiseras. Det här beskrivs ibland som en innovationsparadox där det organisatoriska avståndet, eller sidovagnen, är både en förutsättning för fritt experimenterande och en hämmande faktor för organisatoriskt lärande.

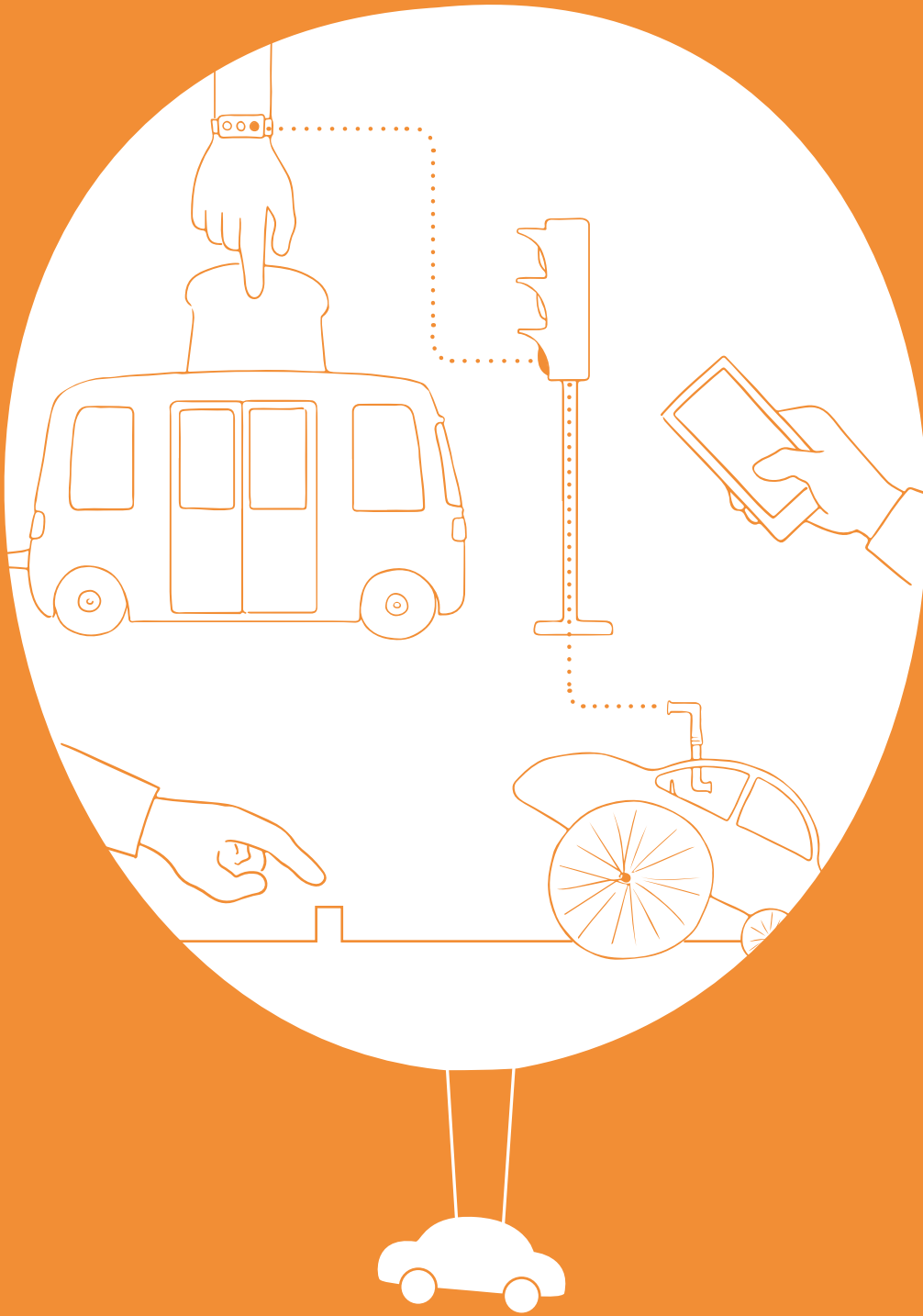
"Pilotprojekt kan vara både en skyddad verkstad för att experimentera fritt, och en sidovagn långt bort från ordinarie verksamhet."

10. Hur tas medarbetarnas kunskap tillvara?

Allt för ofta glöms den egna organisationens medarbetare bort i innovationsprocesser. Det finns en tendens att innovationsarbete blir en top-down-process (uppifrån och ner), där konsulter eller förändringsagenter driver förändring utan förankring och dialog med de professioner som finns på plats. Här finns en risk att den kunskap som aktörer med god lokalkännedom och/eller professionell kunskap

går förlorad. Det här gäller både fackförvaltningarnas professionella såsom transportekonomer och planerare, men det gäller också de medarbetare som arbetar dagligdags i verksamheterna som lokförare och biljettkontrollanter. Dessa medarbetare kan ha viktiga insikter om allt från kundbeteende till arbetsmiljö, arbetsvillkor och den dagliga verksamhetens konkreta förutsättningar.



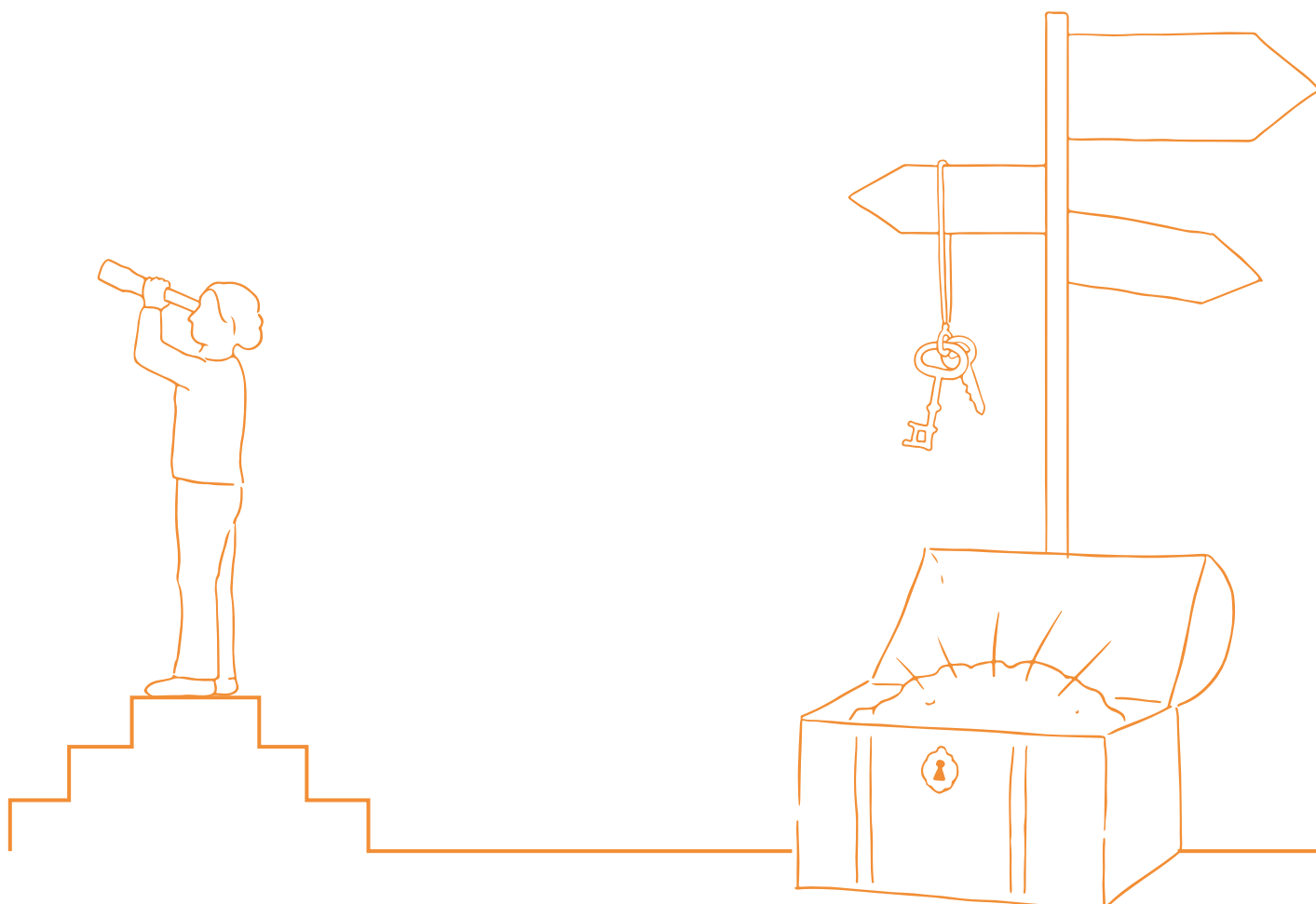


Resurser att lära sig från innovationsarbete

Lärande är centralt i alla organisationer som inte vill bli ifrånsprungna. Utan lärande om den egna verksamheten och om omvärlden riskerar organisationer att hamna på efterkälken i den allt snabbare utvecklingen. Vad fungerar? Vad fungerar inte? Vad måste utvecklas? Vad måste avvecklas? Dessa frågor

inbegriper lärande, inte minst i form av uppföljningar och utvärderingar. Men lärande kräver resurser såväl i termer av tid, pengar och kunskap. Därutöver kräver lärande också ett öppet sinne, vilka kan vi lära oss ifrån, och vilken typ av kunskap använder vi? Frågor att fundera på i relation till resurser är...

- 11. Finns kapacitet att leda innovationsarbete?**
- 12. Finns rutiner och kapacitet för uppföljning?**
- 13. Finns det tid att innovera?**
- 14. Hur främjas lärande genom relationer, nätverk och andras innovationsarbete?**
- 15. Hur öppna är vi för olika typer av kunskap?**



11. Finns kapacitet att leda innovationsarbete?

Kapacitet att leda innovationsarbete innebär såväl kännedom om varför arbetet görs som behovet av organisatorisk kapacitet att initiera, genomföra och generera förändring. Kapaciteten att leda innovationsarbete är på så sätt något annat och något större än att leda enskilda projekt, piloter eller testbäddar: Där projektet och piloten leds av någon som förväntas hantera en given budget och tidsram för att leverera mot förutbestämda mål, handlar ledningen av innovationsarbetet om att sätta in projektet och piloten i ett större samman-

hang – att grunda det i lokala problem och koppla det till strategier och visioner om framtidens kollektivtrafik. Kapacitet att leda innovationsarbete betyder här att ha kunskap att navigera kring vilka lösningar som är ändamålsenliga och vilka som inte är det. Det är enkelt att bländas av andras ”färdiga lösningar” presenterade vid konferenser eller seminarier, men innovativt förändringsarbete kräver lokal anpassning – något som ibland glöms bort i förhoppningar om en quick fix som kan resa mellan kommuner och regioner.

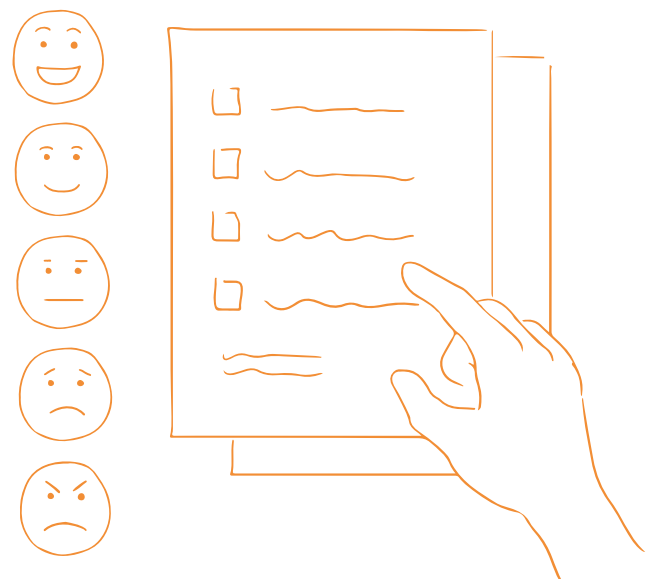
12. Finns rutiner och kapacitet för uppföljning och utvärdering?

När innovationsarbete syftar till att generera lärande och förändring kan uppföljning och utvärdering spela en viktig roll. Många externfinansierade innovationsprojekt följs upp av finansörerna i termer av krav på redovisning av aktiviteter och ekonomi. Men hur vet vi om en innovationssatsning är bra eller om den måste förkastas? Vilka kriterier ska användas för framgång? Det här hänger naturligtvis ihop med vad den övergripande målsättningen är med innovationen, och vad organisationen själv vill veta.

Offentliga organisationer behöver också kunskap att navigera i och kritiskt förhålla sig till andra aktörers uppföljningar och utvärderingar. Många företag tar idag fram egna utvärderingar och analyser av sina produkter och tjänster. Dessa kan vara av god kvalitet men det kan också finnas risker för ”greenwashing.” Att göra utvärderingar är dyrt, och de analyser och prognoser som exempelvis start-ups och andra företag gör kan därför få ett stort genomslag.

Avslutningsvis genomförs ofta utvärderingar av de tekniska aspekterna av en innovationssatsning – exempelvis hur fungerar tekniken i en självkörande buss, eller hur användarvänlig en reseapp är – men allt för ofta missas de organisatoriska eller samhällsliga aspekterna (och konsekvenserna) av innovationen! Om exempelvis en MaaS-tjänst testas som en del av en bredare stadsbyggnadsstrategi med

investeringar i gång och cykel och/eller kollektivtrafik för att minska andelen bilar i städer, hjälper det föga att allena utvärdera den tekniska tjänsten – särskilt om inte de andra stödjande åtgärderna är på plats! Här måste organisationen ta sig tid att reflektera kring vad man behöver få kunskap om och hur den kunskapen kan genereras. Om innovationen syftar till förändring av ordinarie verksamhet kanske utvärderingen också kan fokusera på förutsättningarna för detta och innovationsarbetets möjligheter att bidra till önskad förändring. Här måste det finnas både rutiner och kapacitet i organisationen för denna typ av bredare uppföljning.





13. Finns det tid att innovera?

Stora delar av en offentlig verksamhet består av "produktion". Bussar och tåg ska gå i tid, biljettförsäljningen fungera och fordon repareras eller underhållas kontinuerligt. Men ingen verksamhet kan överleva på produktion allena. Alla verksamheter behöver då och då stanna upp och ställa sig frågor om varför vi gör som vi gör och om andra sätt finns tillgängliga – vi behöver skapa utrymme för innovation. Men det här är lättare sagt än gjort och ofta behöver organisationer balansera mellan ett ökat krav på innovation och en pressad arbetssi-

tuation och vardag i det dagliga arbetet. Inte sällan blir resultatet av denna balansgång att organisationer engagerar sig i externt finansierade och externt organiserade innovationssatsningar där någon annan är den projektdrivande parten. Alternativt "överläts" innovationsarbetet till en (intern eller extern) eldsjäl som har både idéer, energi och förmågan att attrahera nödvändig finansiering och partners. Här behöver tiden att innovera också skapas inom den egna organisationen, vilket inbegriper tid för allt från omvärldsbevakning till reflektion och förankring.

14. Hur främjas lärande genom relationer, nätverk och andras innovationsarbete?

Att ta del av andras arbete och processer är viktigt om man vill förstå hur ett innovationsområde utvecklas och förändras. För att kunna lära sig från andras piloter och innovationsarbete krävs inte bara organisatoriskt utrymme och tid för medarbetare att ägna sig åt detta, utan framförallt att det finns upparbetade relationer och nätverk och att man befinner sig på de arenor där samtalen och erfarenhetsutbytet äger rum. Idag finns en rad nya organisationer, ofta beskrivna som plattformar, som explicit arbetar med att samla olika organisationer och aktörer genom exempelvis konferenser, workshops och nyhetsbrev där erfarenheter från

olika innovationssatsningar delas. Samtidigt är det också viktigt att delta i dessa forum med en kritisk blick – offentlig sektor är en stor potentiell marknad för många aktörer, och idag vill många företag testa nya tjänster och produkter. Deltagande i olika nätverk och lärande från andra är således centralt och skapar möjligheter att erhålla men även sprida kunskap – samtidigt är det viktigt att komma ihåg att lärande inte kan handla om att köpa idéer rätt av, utan om att utvärdera och översätta andras erfarenheter till de egna, lokala, förutsättningarna och målen.

15. Hur öppna är vi för olika typer av kunskap?

Innovation förknippas lätt med tekniska lösningar och ett tekniskt kunnande, men innovationer kan också handla om nya former för medborgerligt deltagande, resebeteende eller nya arbetsformer. Därför är det rimligt att föreställa sig att en mångfald av metoder och erfarenheter kommer vara nödvändiga för att generera kunskap och lärande i skapandet av framtidens kollektivtrafiksystem. Erfarenhetsbaserad kunskap och kunskap som sträcker sig bortom den rent tekniska kan bidra till en förståelse för hur tekniken används, hur nya vanor skapas, varför motstånd uppstår eller hur tekniken översätts i en

situerad praktik av användarna. Eftersom lärande och ny kunskap delvis genereras av misstag och fel, är det troligen också klokt att skapa ett klimat av en "error culture", det vill säga en kultur där det är tillåtet att fela – åtminstone inom rimliga gränser. Fel som orsakar störning eller enorma kostnader är aldrig acceptabla om de hade kunnat undvikas, men samtidigt får detta ju inte innebära att verksamheten ska främja en kultur av felfinneri eller syfta till att bli helt "failure-proof".



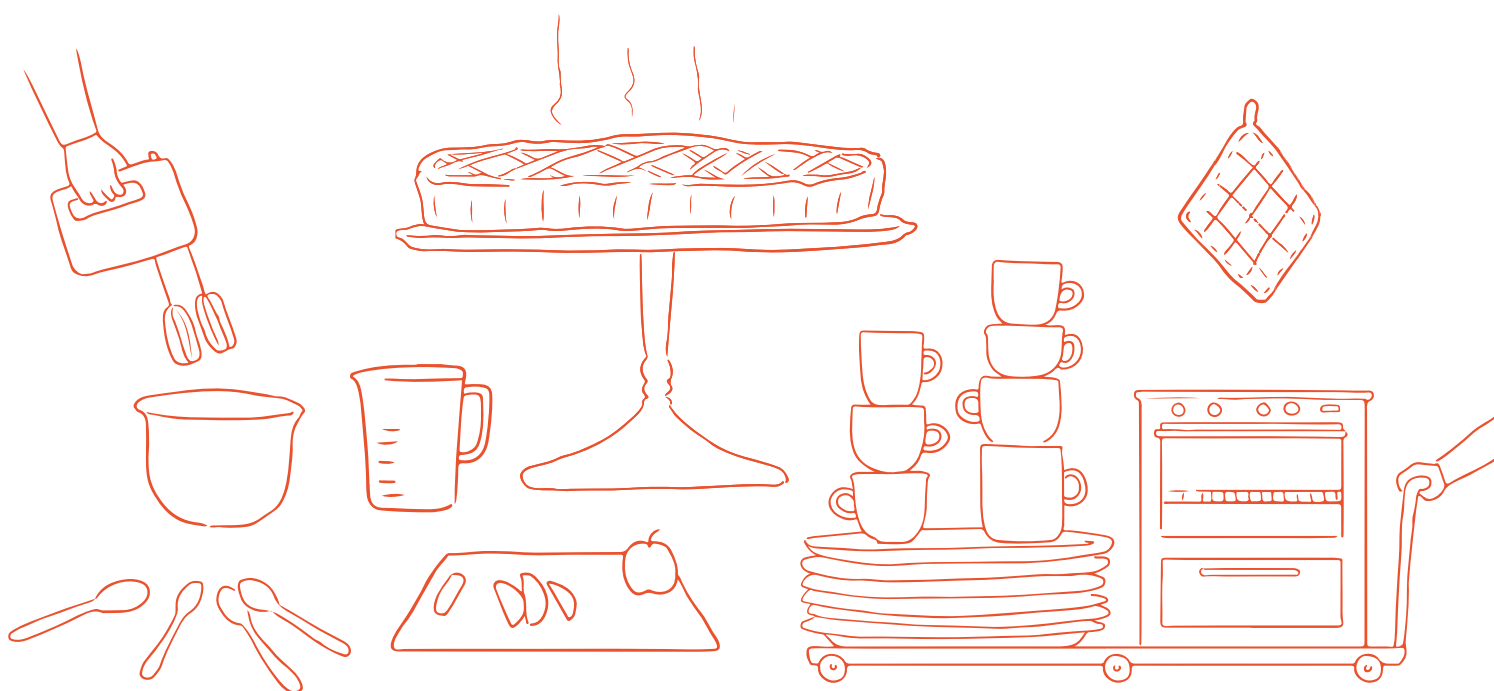
Avslutning – mot ett aktivt lärande i innovationsarbete

Ambitionen med den här rapporten har varit att tillhandahålla ett forskningsbaserat diskussionsunderlag om lärande från innovationsarbete som experiment, piloter och andra försöksverksamheter. Idag finns en hel del modeller för organisatoriskt lärande, det kan vara en modell för projektorganisering, en standard för innovationsarbete eller en färdig mall för utvärdering. Ofta är dessa modeller en "one size fits all", eller quick fix som ger en förenklad bild av verklighetens komplexitet. Därutöver tenderar många modeller att återskapa sidovagnens projektifieringstendens – där fokus läggs på satsningen, istället för den ordinarie verksamheten.

Vi menar att organisatoriskt lärande handlar om en bredare organisationskultur, vilken vi försökt ringa in genom de 15 frågorna ovan. Vill man fånga det här i ett begrepp så kan man tänka i termer av ett **aktivt lärande**. Begreppet aktivt syftar här på medvetenhet och engagemang eller åtagande. En viktig förutsättning för aktivt lärande är att ha en tydlig vision och ett varför till vilket innovationsarbetet kan viktas och relateras. Här krävs således en vilja

till förändring, en tydlig idé om "varför" och en öppenhet för nya insikter – även om dessa insikter kan vara krävande på kort sikt. Det aktiva lärandet kräver också ett tydligt mandat och en förankring i befintliga mål, från ledningen, från politiken – och från medborgarna! Slutligen kräver det aktiva lärandet att resurser avsätts för att lärande ska ske, det gäller både deltagande i olika nätverk som resurser att utvärdera och följa upp innovationer utifrån de lokala målen och förutsättningarna. Det inkluderar också en öppenhet för olika typer av kunskap, och ett aktivt lyssnande på olika professioner, medarbetare på alla nivåer, och olika grupper av medborgare.

Vill du veta mer? På nästa sida hittar du en förteckning över våra referenser och förslag på fortsatt läsning. Du är också välkommen att kontakta oss som har skrivit rapporten. Kontaktuppgifter till oss hittar du på nästa sida!



Referenser och förslag på fortsatt läsning

- Ansell, C, and J. Torfing. 2016. "Collaboration and design – New tools for public innovation". I boken *Public Innovation Through Collaboration and Design*, redigerad av Ansell, C, & J. Torfing. New York: Routledge
- Berglund-Snodgrass, L. (2022). Risk and approaches to risk-taking in testbed planning. *Planning practice and research*. 37(1), s. 79–94
- Brulin, G. & Svensson, L 2011 *Att äga, styra och utvärdera stora projekt* Lund: Studentlitteratur.
- Crossan, M. M. Lane, H. W. White, R. E. 1999. "An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution" *The Academy of Management Review* 24(3) s. 522–537
- Ellström, P-E. 2009. "Användning och nytta av utvärderingar: ett lärandeperspektiv". I Svensson m fl. *Lärande utvärdering genom följeforskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Eneqvist, E. 2022. *Experimental governance: Capacity and legitimacy in local governments* Avhandling vid Kungliga Tekniska Högskolan
- Evans, J., Vácha, T., Kok, H., & Watson, K. 2021. How Cities Learn: From Experimentation to Transformation. *Urban Planning*, 6(1), 171–182. [doi:10.17645/up.v6i1.3545](https://doi.org/10.17645/up.v6i1.3545)
- Evans, J., Karvonen, A., & Raven, R. 2016. "The experimental city: New modes and prospects of urban transformation". i Evans, J., Karvonen, A., & Raven, R. (Eds.), *The experimental city* Milton Park: Routledge. s. 1–12.
- Fred, M. 2020. In the shadows of innovation – projectification of local government. In M. Dymitrow, & K. Ingelhart (Eds.), *Anatomy of a 21st-century sustainability project. The untold stories*. (pp. 13–20). Mistra Urban Futures.
- Fred, M. Mukhtar-Landgren, D. 2022. *Lärande genom temporär organisering – projekt, piloter och experiment i Malmö stad*. Kunskapsunderlag framtaget för Malmö Tillväxtkommission. Malmö. Tillgänglig online
- Fred, M. Mukhtar-Landgren, D. Berglund-Snodgrass, L. Paulsson, A. 2022. "Why getting people in the same room isn't enough. I Oldsbury, K. Isaksson, K. Marsden, G." (Red.) Experimentation for sustainable transport? Risks, strengths, and governance implications. Boxholm: Linnefors Förlag.
- Jerkedal, Å. 2005. *Utvärdering – steg för steg: om projekt- och programbedömning*. Stockholm: Norstedts Juridik.
- Kronsell, A., & Mukhtar-Landgren, D. 2018. Experimental governance: the role of municipalities in urban living labs. *European Planning Studies*, 26(5), 988-1007. [doi:10.1080/09654313.2018.1435631](https://doi.org/10.1080/09654313.2018.1435631)

- Lundin, R.A. Arvidsson, N. Brady, T. Ekstedt, E. Midler, C. Sydow, J. 2015. *Managing and working in Project society. Institutional challenges of temporary organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Löfgren, K. 2012. Implementeringsforskning – en kunskapsöversikt. Ett diskussionsunderlag framtaget för Kommission för ett socialt hållbart Malmö. Malmö Stad.
- Munck af Rosenschöld, J. 2019. Inducing institutional change through projects? Three models of projectified governance. *Journal of Environmental Policy & Planning* 21(4), 333–344
- Mukhtar-Landgren, Dalia (2022) "Försöksverksamheter i kommuner och regioner: Förutsättningar, utmaningar och demokratisk förankring" underlagsrapport till Fi 2021:09 Försöksverksamhetskommittén (tillgänglig här: <http://www.sou.gov.se/wp-content/uploads/2022/03/Underlagsrapport-om-kommunal-forsoksverksamhet.pdf>).
- Parjanen, S. & Hyypiä, M. 2018. Innovation platforms as a solution to the proximity paradox. *European planning studies*, 26 (7), 1312-1329
- Parjanen, S. & Rantala, T. 2021. Building an open innovation platform as a part of city renewal initiatives. *European planning studies*, 29 (12), 2165–2183
- Torrens, J. von Wirth, T. 2021. "Experimentation or projectification of urban change? A critical appraisal and three steps forward" *Urban Transformations* 3:8
- von Wirth, T., Fuenfschilling, L., Frantzekaki, N., Coenen, L. 2019. "Impacts of urban living labs on sustainability transitions: Mechanisms and strategies for systemic change through experimentation". *European Planning Studies*, 27(2), 229–257.

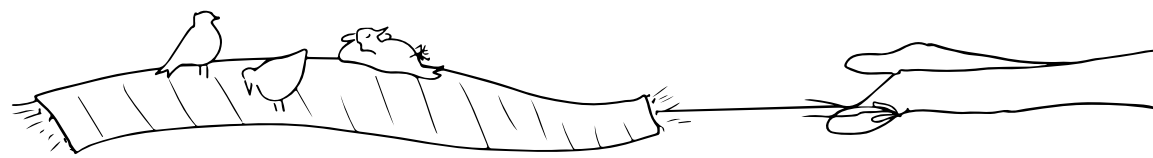
Författare:

Dalia Mukhtar-Landgren är docent i statsvetenskap vid Lunds universitet
dalia.mukhtar-landgren@svet.lu.se

Lina Berglund-Snodgrass är lektor i stadsplanering vid Sveriges lantbruksuniversitet i Alnarp. lina.berglund.snodgrass@slu.se

Mats Fred är biträdande lektor i offentlig förvaltning vid Lunds universitet
mats.fred@svet.lu.se

Alexander Paulsson är docent i företags ekonomi vid Lunds universitet
alexander.paulsson@fek.lu.se



info@k2centrum.se • www.k2centrum.se