

Den inre lärandeprocessen

Chelsey Jo Huisman & Anna Bengtson

Ett förändringsbehov

Offentliga organisationer spelar en viktig roll i att stötta och upprätthålla våra samhällen inom flera för oss medborgare centrala områden: sjukvård, utbildning, kollektivtrafik, infrastruktur, energi och sophantering för att nämna några. Offentlig sektor organiseras ofta utifrån en traditionell byråkratisk logik med hierarkiska system som prioriterar kontroll, ordning och stabilitet i linje med rådande lagar, mandat och rutiner (Agger & Sørensen, 2018). En byråkratisk logik är baserad på historisk repetition och fokuserar på vad som kan mätas, kategoriseras och kvantifieras (Bornemark, 2018) för att säkerställa förutsägbarhet och att definierade resultat åstadkoms på ett effektivt sätt. Logiken syftar till att minimera misstag och osäkerhet, samt att hålla rak kurs, vilket gör byråkrati till en pålitlig organisationsform.

Även när utmaningar uppkommer tenderar byråkratier att förlita sig på strukturer för att utföra det såsom det alltid blivit gjort, eftersom det antas vara den effektivaste vägen framåt. När byråkratiska strukturer värderas högre än medarbetarnas praktiska kunskande och personliga omdöme innebär dock detta att medarbetarna blir beroende av något utanför dem själva. De riskerar i och med detta att förlora förtroendet för såväl sina egna omdömen som andras. Så när medarbetare stöter på organisatoriska problem, vilket oundvikligen händer, skjuts ansvaret att besluta och agera över på strukturer och beslutshierarkier inom den offentliga förvaltningen (Lackéus, m.fl., 2020).

Ihållande problem inom offentliga organisationer har medfört ett behov av att söka nya metoder, för att finna kreativa lösningar. Detta har skapat en önskan att utforska hur innovation kan bli ett effektivt verktyg för att möta de utmaningar som till exempel kommuner står inför (Sørensen & Torfing, 2016). Sørensen och Torfing (2011, s. 849) definierar innovation som en ”medveten och proaktiv process som involverar skapandet, praktiska användandet och spridningen av nya och kreativa idéer, som syftar till att åstadkomma en kvalitativ förändring i en specifik kontext” (vår övers.).

När en organisation arbetar med förändring blir dock den byråkratiska strukturen initialt mer problematisk och medarbetare inser ofta inte hur deras befintliga kunskap, kompetens och erfarenhet kan komplettera innovation (Huisman, 2021). Medarbetare erfar en krock där utvecklingslogiken konfronterar och konfronteras av den offentliga organisationens byråkratiska logik. Denna spänning blir en praktisk svårighet som medarbetare måste ta sig över om innovationsansträngningar ska bli en del av och omvandla hur offentliga organisationer är organiserade.

Mot bakgrund av ovanstående syftar det här kapitlet till att förstå hur medarbetare inom offentliga organisationer upplever och navigerar i spänningen mellan en byråkratisk logik och en utvecklingslogik som uppstår vid innovationsansträngningar. Det empiriska fallet behandlar Innovationsplattform Kiruna, som exemplifierar det tema som vi diskuterar ovan och visar hur denna spänning kan hanteras för att transformera en offentlig organisation.

Teoretisk inramning

För att förstå vad den här inre lärandeprocessen innebär behöver vi förstå vad såväl en byråkrati som ett innovativt förhållningssätt innebär, det vill säga de krockande logikernas grundvalar, vad forskning har visat om dynamiken i organisatoriska spänningar och om individers roll i hanteringen av spänningar.

Spänning mellan byråkrati och innovation

När förändringar initieras i offentlig sektor degraderas ofta den byråkratiska logiken till förmån för en ny utvecklingslogik ställd mot förändring. Det ger upphov till en motsättning mellan två logiker som reduceras till ett antingen eller-val där den byråkratiska logiken ses som passé, orustad för att hantera innovation och i behov av eliminering. Utvecklingslogiken för innovation fokuserar på problematisering, kreativitet och förändring som åstadkoms genom interorganisatoriska och intraorganisatoriska samarbeten och lärande (Graetz & Smith, 2008; Agger & Sørensen, 2018). Utvecklingslogiken ses som framåtriktad, avsiktlig och explicit, baserad på framtida möjligheter.

Studier har dock visat att betoning på en utvecklingslogik på bekostnad av den byråkratiska logiken skapar känslor av förvirring, leder till motstånd och förstärker överksamhet bland medarbetare (Smith & Lewis, 2011). Många medarbetare upplever den här motsättningen som ett dilemma som behöver lösas genom att man väljer en logik över den andra: ”individer är mer benägna att bryta ner sammanvävda element i antingen eller-beslut, praktiker och förståelser, vilket suddar ut inbördes samband” (Smith & Lewis, 2011, s. 390, vår övers.). Forskning har dock påvisat att stabilitet är nödvändig och fungerar gränssättande för organisationen i den nya förändringsstråvan (Graetz & Smith, 2008; Huisman, 2021). Stabilitet främjar flexibilitet och förändring (Farjoun, 2010) genom interaktion eftersom ”förändring kräver stabilitet att avvika ifrån” (Tsoukas, 2017, vår övers.). Om de traditionella formerna för organisering, som är kärnan i offentliga organisationer såsom planering, kontroll, samordning, ledning och riktningstillning (Crawford, 2014), elimineras omintetgör de stabiliserande praktiker som är avgörande för förändring och utveckling (Graetz & Smith, 2008).

Tidigare studier (Tsoukas & Chia, 2002; Farjoun, 2010) har dock visat ett behov av att medarbetare förankrar, anpassar och integrerar utvecklingslogiken i förändringsprojektet med existerande organisatoriska processer för att en effektiv och varaktig förändring ska komma till stånd. Detta innebär att motsättningen mellan den byråkratiska

logiken och utvecklingslogiken behöver accepteras och hanteras som en dualitet (Farjoun, 2010). Genom att integrera en utvecklingslogik i den befintliga organisatoriska logiken ”främjas lärande och kreativitet, flexibilitet och motståndskraft, och den mänskliga potentialen släpps lös” (Smith & Lewis, 2011, vår övers.), och därmed kan offentlig sektor löpande förbättras och transformeras. Ett dualitetsperspektiv av ”både och” (Farjoun, 2010) betonar den mänskliga handlingskraften och interaktionen mellan medarbetare, där de blir de agenter som formar och påverkar förändringsprocessen, hur förändring relaterar till och integreras med existerande processer.

Individuella lärandeprocesser

Paradoxer kan förstås som den samtidiga närvaron av två element som verkar stå i motsatsförhållande till varandra men också hänger samman, där de kompletterar och informerar varandra (Farjoun, 2016). Paradoxer kan uppkomma när medarbetare delar sina perspektiv och interagerar för att förstå och nå konsensus i en viss fråga (Hargrave, 2021). Paradoxer såsom den mellan de två organisationslogikerna vi beskrivit ovan skapar spänningar som ökar osäkerhet och avslöjar inkonsekvenser. Men vi lär oss av paradoxer, då vi utmanas navigera i de spänningar som uppstår mellan två motstridiga element och inser att de båda kan ha värde. Som människor kämpar vi dock med information fylld av motsättningar eftersom den tvetydighet som kommer av inkonsekvens utmanar våra mentala modeller och provocerar våra egon. Vi föredrar och blir trygga av att känna att våra upplevelser är sammanhållna. När skillnaden mellan ny information och vår existerande kunskap är för stor kan vi bli defensiva, eftersom vi känner oss överväldigade och hotade och därmed inte längre öppna för att lära. Därför tenderar vi att fokusera på allt som står utanför vår kontroll och förlorar siktet på alla resurser som vi faktiskt har kontroll över och på vår förmåga att påverka situationen. Detta kan leda till att en motsättning, eller paradox, delas upp i ett antingen eller-scenari (Smith & Lewis, 2011).

I motsättningen mellan en byråkratisk logik och en utvecklingslogik finns en risk att medarbetare upplever att uppbyggnaden av en kompetens inom innovation och utveckling utmanar deras befintliga kompetens, som har utvecklats i ljuset av den byråkratiska logiken. De behöver stöd i att bli medvetna om att genom att välja en logik över den andra förvärrar de paradoxen (Smith & Lewis, 2011) och kväver handling (Bornemark, 2020). Istället behöver medarbetare tid och utrymme att fördjupa sig i motsättningens komplexitet. Genom att erfara den kommer de att finna ett sätt att inte undvika utan utforska hur de ingående elementen hänger samman (Smith & Lewis, 2011). Den här fördjupningen blir en lärandeprocess av att ”upptäcka, arbeta igenom, och erhålla fördjupad förståelse för komplexa spänningar” (Raisch, m.fl., 2018, s. 1518, vår övers.), vilket öppnar för nya möjligheter att kreativt överväga och diskutera både och-lösningar.

Ett sätt att navigera i spänningar och att hantera den osäkerhet som följer av dessa är att lära sig använda principerna för *effectuation* som en metod för att tänka, ta beslut och agera. Sarasvathy (2001) framhåller i sin banbrytande artikel att vårt vanliga sätt att hantera osäkerhet är att definiera en specifik plan för att nå ett specifikt mål för att förutsäga och kontrollera framtiden, medan *effectuation* handlar om att erkänna och acceptera att framtiden är såväl kontrollerbar som omöjlig att veta något om. För att hantera denna osäkerhet erbjuder *effectuation* tre kärnfrågor för självreflektion: vem är du, vad vet du och vem känner du? Dessa frågor blir vägledningar för att bygga ett nätverk av relationer där individer tillsammans kan kartlägga vilka resurser i form av värderingar, motivation, intentioner, kompetenser, kunskapsområden och sociala nätverk som gruppen kontrollerar. Tanken är att individen och organisationen inte bara ska anpassa sig till rådande omständigheter utan pro- och interaktivt utveckla lösningar och vidta åtgärder för att förbättra rådande omständigheter.

Effectuation ger individen självförtroende och handlingskraft att stanna i problemet för att tänka igenom olika lösningar. När vi lär oss att acceptera och till och med värdesätta spänningarna mellan två element som står i motsatsförhållande till varandra inbjuder det till reflektion, kreativitet och meningsskapande agerande (Smith & Lewis,

2011). Detta eftersom paradoxer ger kraft åt momentum och handling (Hargrave, 2021). Vi inser att två motsatta element tillsammans ger ett spektrum av handlingsalternativ, medan ett undvikande eller en eliminering av paradoxer omöjliggör handling (Bornemark, 2020). Medarbetare inom offentliga organisationer, såsom de i vår studie, erfar flerfaldiga iterationer av lärande och förståelse i navigerandet av en paradox, där de i varje omgång omvärderar sin etablerade kunskap och förståelse med ny information, nya intryck och nya erfarenheter (Raisch m.fl., 2018). När medarbetare integrerar vad den nya informationen betyder för dem och gör kunskapen till sin egen så bygger de upp sin förmåga att förstå och adressera de komplexa problem som de stöter på eftersom ”ett paradox-tanquesätt möjliggör komplext tänkande” (Raisch m.fl., 2018, s. 1522, vår övers.).

Värdet av ett både och-perspektiv

De innovativa samarbeten som principerna i *effectuation* lyfter fram skapar utrymme för medarbetarna att kreativt utforska bortom mätningar, kategorier och kriterier. När medarbetare delar erfarenheter, kunskap, idéer och resurser med varandra ökar förmågan att problematisera och rama in problemet. Sørensen och Torfing (2016) framhåller att när medarbetare medvetet reflekterar över ett problem, medverkar de i en ömsesidig lärandeprocess där strukturer och kvantitativa mått kritiskt ifrågasätts i ljuset av deras påverkan på det utförda arbetet och utbudet av möjliga lösningar utökas.

De existerande byråkratiska strukturerna utmanas genom att innovation förs in som en antites till den rådande byråkratiska tesen. Värdet av innovation är enligt Bornemark (2018) inte att abrupt demontera den byråkratiska strukturen, utan att utmana den genom att låta den komma i kontakt med kreativitet, empati, reflektion, känslor och värden. Poängen är inte att göra sig av med rådande strukturer utan att göra dem mer mottagliga för aktuella behov och utmaningar.

Kiruna fallstudie – att organisera innovation i praktiken

I det här kapitlet fördjupar vi oss i den fallstudie som behandlar staden Kirunas stadsomvandlingsprocess. Sedan 2004 har Kiruna, Sveriges nordligaste stad, levt med vetskapen om att stadskärnan tids nog behöver flyttas från sin nuvarande plats. Gruvdriften på orten, som ligger bakom stadens uppkomst och som pågått i över hundra år, började orsaka deformationer som destabiliserar marken under staden. För de nära 23 000 invånarnas säkerhet, samt för gruvdriftens, beslutade Kiruna kommunfullmäktige att staden skulle flyttas tre kilometer österut.

När en förändring är ett faktum ökar möjligheterna att testa nyheter och utmana det befintliga, samtidigt som en stadsomvandling av den här digniteten också kräver innovativa lösningar. Innovationsplattform Kiruna (IP Kiruna) är det kommunala projekt som fått till uppgift att i samband med stadsomvandlingen undersöka och experimentera med nya arbets- och förhållningssätt som gynnar gränsöverskridande kommunikation och utveckling av samarbete både med externa partner och mellan förvaltningar och dotterbolag i kommunen – allt med syfte att bli en innovativ byråkratisk organisation.

Etablera samverkan och ett externt nätverk

Hösten 2016 inleddes den första fasen av IP Kiruna. Innovationsprojektet fokuserade på att stärka kapaciteten i kommunen att leda och organisera en hållbar stadsutveckling. För IP Kirunas del handlade det initialt om att bygga ett externt nätverk av interorganisatoriska relationer till intresserade aktörer mellan kommunen, forskningssfären, näringsliv och investeringsföretag. Nätverket skulle syfta till att föra in kunskap och kompetens nödvändig för stadsomvandlingsprocessen för att testa och uppnå tekniska innovationer, såsom klimatsmarta lösningar, effektivt utnyttjande av material i byggnadskonstruktioner samt infrastruktur- och energisatsningar.

Under de första arton månaderna undersökte IP Kiruna utmaningarna. Sju fallstudier inom innovation, som tillvaratog tekniska behov i ombyggnation och omvandling genomfördes. Parallellt investerade IP Kirunas projektledningsteam mycket tid i att förhandla med ledningen i kommunala förvaltningar och dotterbolag för att säkerställa intresse och avsätta tid för arbetet med innovation.

Till sommaren 2018 hade en mer stabil grund etablerats för fallstudier inom innovation där forskarna på LTU och RISE fick driftsansvaret. Varje studie tilldelades stödjande forskare från Luleå tekniska universitet (LTU), the Research Institutes of Sweden (RISE) och medarbetare från kommunen för att stödja utvecklingen. Trots att mycket var i rörelse så uttryckte IP Kirunas projektchef sin oro över att kommunens etablerade arbetssätt innebar en utmaning för plattformens möjligheter att förankra sitt arbete i kommunens organisatoriska processer. Det var inte tillräckligt att ledare och medarbetare instämde i IP Kirunas ambitioner att mer innovation behövdes i samband med stadsomvandlingsprocessen. Utmaningen kvarstod i hur i tid och utrymme skulle allokeras för medarbetare att engagera sig i IP Kiruna-projektet parallellt med ordinarie verksamhet.

På sommaren 2019, i sluttampen av första fasen, insåg projektchefen och forskaren från LTU att IP Kirunas andra fas behövde ändra fokus för att stärka kommunens förmåga att innovera. Det skulle vara ”mindre om hårda byggnadskonstruktioner och tekniska aspekter” och att mer av att utveckla den interna offentliga organisationen. Enkelt uttryckt ville de utveckla mänskliga relationer över organisatoriska gränser och den innovativa kompetensen hos medarbetarna. Projektchefen använde sig därför av sin omfattande politiska bakgrund i staden för att rekrytera en utvald grupp på åtta medarbetare med varierande kompetenser. Dessa arbetade på kommunala avdelningar och dotterbolag och visionen var att de tids nog skulle kunna fungera som ambassadörer för innovation. Flera av dem hade ingen tidigare erfarenhet av innovationsarbete och kunde därför inte till fullo ta in vad förändringen skulle komma att innebära, men de var villiga att försöka. Forskarna från LTU insåg att deras kunskap inom informationssystem, arkitektur, stadsplanering och

hållbara byggnadskonstruktioner hade sina begränsningar. För att komplettera den tillgängliga innovationsgruppen inbjöds en forskare i entreprenörskap och kompetensutveckling att delta.

Att utveckla den innovativa kompetensen

2020 – reflektion kring tankesätt

Innovationsgruppen samlades i januari 2020 för att påbörja den andra fasen. Innovationsarbetet leddes av två processledare från RISE med kompetens inom tjänsteinnovation, strategisk design och organisationsutveckling. Processledarna fick stöd av fyra forskare från LTU och Uppsala universitet med kompetens inom entreprenörskap och innovation, interorganisatoriska relationer och förändringsprocesser, arkitektur, stadsplanering och byggnadskonstruktion. Genom återkommande tvådagars workshoppar och regelbundna möten lärde sig medarbetarna om *design thinking* – ett teambaserat sätt för grupper att utforska och förstå organisatoriska problem.

Processledaren betonade de organisatoriska problem som medarbetare ofta ställs inför när de arbetar i en byråkratisk miljö och hur dessa problem är förbundna med värderingar som förespråkas av traditionell ledning: budgetramar, centraliserat beslutsfattande, hierarki och planering. De försökte kommunicera att medarbetarna behövde bryta med de traditionella värderingarna för att istället prioritera värderingar kopplade till utveckling, som inkluderar syfte, nätverk, tillit och bemyndigande, experimenterande och transparens. För att förankra idén ställde forskaren i entreprenörskap frågan: ”Hur kan individens tankesätt användas för att skapa förutsättningar för välmående och utveckling i verksamheter?” Han delgav gruppen en teori som påvisade skillnaderna mellan ett statiskt och dynamiskt tankesätt, för att demonstrera hur utveckling och innovation kunde underlätta skapandet av unika möjligheter. Han fortsatte med att betona att när vi odlar ett mer dynamiskt tankesätt är vi mer öppna för att lära och utveckla nya kompetenser: ”Du kan inte ha ett låst tankesätt och samtidigt vara innovativ.”

Resten av året arbetade medarbetarna med *design thinking* med fokus på att skapa nya sätt att arbeta och tänka för att utveckla den innovativa kompetensen. De lärde sig att stanna vid problemet och reflektera över dess rötter, vilket är en förutsättning för att fullt ut förstå ett problem ur olika perspektiv. Under processen byggde medarbetarna starka relationer med varandra. De fick möjlighet att dela med sig av sina erfarenheter och perspektiv och att utbyta information som gjorde det möjligt för dem att förstå komplexiteten i en byråkratisk miljö. De lärde sig att bygga vidare på varandras idéer för att tillsammans komma fram till effektivare lösningar. Relationerna suddade ut organisatoriska gränser och gjorde att de kunde relatera till varandras problem. Den konsekventa interaktionen främjade samarbete, förtroende och mer öppen kommunikation.

Byråkrati och innovation krockar

Under den andra fasens fortsatta utveckling insåg processledarna och forskarna hur svårt det var att arbeta med innovation i offentlig organisation. Medarbetarna stötte på hinder, både inom sig själva och i den byråkratiska miljön runt dem, vilket hindrade dem från att bli innovativa. Det var inte lika lätt att bara agera innovativt som man först antog.

Ett vanligt hinder bland medarbetare var att ett problem och dess lösning ofta uppfattades som liggande utanför deras inflytandesfär, vilket skapade känslor av frustration och uppgivenhet. Det var inte uppenbart för medarbetarna vad som låg inom deras kontroll för att påverka eftersom det inte fanns ett uttryckligt mandat för att arbeta med innovation från myndigheten. Ett annat vanligt hinder i gruppen var uppfattningen att byråkratiska strukturer är fasta. Föreskrifter och rutiner uppfattades som hindrande gränser för att arbeta innovativt och tänka framåt, snarare än som gränser som potentiellt skulle kunna underlätta innovationsförmågan.

Ett annat gemensamt hinder som alla i gruppen kämpade med var hur klyftan mellan innovationsarbetet inom projektet och kommunens byråkratiska strukturer skulle överbryggas. Det som ofta bidrog till känslor av otrygghet, osäkerhet och förvirring för medarbetarna var

inte metoderna och verktygen i innovationsgruppen i sig, utan hur den nya innovativa kompetensen hos dem översattes i deras dagliga arbete och kompletterade deras befintliga kompetens i kommunen. Forskaren i entreprenörskap påpekade att kommunanställda på alla nivåer påverkas av att ”[d]et är inte deras standarduppgift att agera förändringsagenter. Men jag tror att om vi lyckas så kan det bli deras roll ... Jag tror att det nog är viktigare i en byråkratisk miljö.”

En brytpunkt

När 2021 närmade sig uppstod en brytpunkt i gruppdynamiken. Processledarna och projektchefen hade konsekvent känt sig förbryllade över varför medarbetarna inte tog mer initiativ och ansvar för att överbrygga innovationsarbetet i projektet med sitt vardagliga arbete inom kommunen. De oroade sig över risken att alla kompetenser och metoder skulle försvinna med projektet. Det hade blivit uppenbart att medarbetarna inte hade något incitament att engagera sig mer aktivt och holistiskt. Följaktligen insåg processledarna att de behövde göra en ”radikal förändring” i sin processledning.

Processledarna kommunicerade i tydliga ordalag till medarbetarna att de hade bestämt sig för att de skulle släppa ledarskapet och att det nu var upp till medarbetarna att ta över och ansvara för projektet. Stämningen i gruppen blev då tillbakadragen och osäker. Brytpunkten avslöjade att ingen i gruppen riktigt visste vad innovationsprocessen handlade om eftersom det fortfarande inte fanns någon tydlig vision. Varken medarbetarna, processledarna, projektchefen eller forskarna visste. Eftersom processledarna inte kunde ge så mycket klarhet i vad de ville att medarbetarna skulle ta över, blev det svårt för dem att ta ansvar. Många ville ta initiativ och bidra, men vad var det de arbetade med? Som en medarbetare i samhällsplanering sammanfattade: ”Jag fattade att, okej, det är på oss det ska ligga. Vi ska driva det här på något sätt, men hur visste jag liksom inte. Medan jag kände att vissa inte alls förstod att de skulle göra någonting.” Brytpunkten skapade utrymme för var och en att reflektera över vad IP Kiruna betydde för dem och hur de ville bidra. Processledarna reflekterade senare över sitt tillvägagångssätt, ”Vi förstod att de kände oro över att de

inte visste vad det var som hände. Ingen förstod liksom. Vi gjorde inte överlämningen på ett tillräckligt bra sätt för att gruppen skulle vara trygg i det.”

Även om medarbetarnas beroende av processledarna en gång varit nödvändigt så kvävdes nu deras förmåga att aktivt engagera sig för att bli innovativa och agera entreprenöriellt. Forskaren i entreprenörskap påpekade att medarbetarna utmanades att ”göra förändring i sina liv”.

2021 – att odla handlingsförmåga

Gruppdynamiken

Även om medarbetarna fortfarande kände sig osäkra och förvirrade över vad deras nästa drag behövde vara, märkte alla en markant skillnad i gruppdynamiken. Som en medarbetare observerade, var det som om brytpunkten öppnade ”en portal” inom och mellan dem. Det fanns en känsla av ödmjukhet då hela gruppen hade gått igenom en svår upplevelse tillsammans och inte visste hur de skulle gå vidare. Det fanns en vilja att gräva djupare – att lyssna på varandra, att vara mer öppna med sådant som var viktigt för var och en och en vilja att veta vad andra tyckte. Många av medarbetarna började ta mer ansvar, växte in i nya roller och utforskade vad de nya metoderna och verktygen betydde för dem och hur de potentiellt skulle kunna komplettera sina befintliga kompetenser och ansvar i kommunen. Mest av allt fanns en större tolerans för osäkerhet. Dimman började lättas när medarbetarna förstod hur delar av *design thinking* var relaterade till deras ordinarie arbete.

Effectuation integreras

Metodiken med *design thinking* lade en stark grund för att tänka i nya banor när medarbetarna problematiserade de utmaningar de mötte för att bättre förstå dem. Ändå saknades något. Medarbetare såg fortfarande problemen, de potentiella lösningarna och det att vara innovativ som något utanför dem själva, snarare än att se hur potentialen för förändring levde i deras handlingar. En observation bland

processledarna och forskarna var att medarbetarna var tveksamma till att initiera små projekt på egen hand i sina respektive förvaltningar och dotterbolag, vilket skulle ha bidragit till att hålla uppe farten mellan möten och workshoppar. En återkommande fråga var: ”Hur odlar vi entreprenöriellt initiativ och handling hos medarbetare som arbetar i kommunen?” Varför var det så svårt? Det verkade som att medarbetarna ännu inte hade full tillit till sin innovativa kompetens för att kunna agera proaktivt i sitt vardagliga arbete.

Processledarna och forskarna insåg att fokus nu behövde ligga på att utveckla ett ”ramverk för att få handling” för att hjälpa medarbetare att bygga upp sitt självförtroende att agera. De två forskarna inom entreprenörskap och interorganisatoriska relationer och förändringsprocesser började utveckla en serie aktiviteter som utnyttjade de tre kärnprinciperna för *effectuation* – Vem är jag? Vad vet jag? Vem känner jag? – som ett komplement till *design thinking* för att odla medarbetarnas autonomi och handlingsfrihet. Forskarna fokuserade på föreställningen att för att vara innovativ när man löser problem och urskilja hur man tar initiativ för att lösa ett problem, är det viktigt att reflektera över sig själv och återta allt vi bestämmer över i vår vardag. Aktiviteterna underlättade möjligheten för medarbetare att inventera och kartlägga sina resurser – deras egenskaper och motiv, deras prioriteringar, kunskapsområden och relationer, vad de var villiga att investera och engagera sig i när de löser problem – för att få en bättre känsla för vad de bar med sig och för att känna sig trygga i att vidta åtgärder utifrån nuvarande situation.

Framväxten av Kirunamodellen

Under hösten 2021 blev en förändring i medarbetarnas tänkande och agerande mer påtaglig. Medarbetarna förkroppsligade sina ambassadörsroller mer. De hade ett mer utåtriktat fokus, bortom innovationsgruppen, i att vilja sprida idén om att bli innovativ. De tog initiativet till att organisera och vara värd för workshoppar med chefer och kollegor. De märkte att kollegor uppfattade workshopparna som ett utrymme för att lära sig att tänka mer kreativt och att reflektera över problem som utmaningar för att hitta möjliga lösningar. De upptäckte

inom sig en förmåga att ta upp förändringsområden och en vilja att föreslå möjliga förbättringar. Även om de byråkratiska strukturerna ibland utgjorde ett hinder, försökte de finna sätt att manövrera runt dem. De märkte att denna nya innovativa kompetens var uppskattad, eftertraktad och efterfrågade mer. De upplevde en känsla av ansvar och motivation att engagera kollegor. De trädde in i en mentorsroll för att få innovation att kännas genomförbar och kollegialt relevant. De ville odla tillit, stöd i varandras utmaningar och respekt för varandras kompetenser, så att innovation kändes som ett meningsfullt sätt att bidra. De såg sig själva som gränsgångare som byggde relationer över organisationsgränser.

Motivationen att verka för värdet av innovation för Kirunas framtid och vad det kan vara i en offentlig organisation inspirerade medarbetarna att vilja dokumentera sin lärandeprocess med de verktyg som de tyckte var användbara. Detta ledde till Kirunamodellen.

2022 – engagemang och bidragande

Under de föregående två åren hade det funnits mycket som hindrade kommunanställda från att vara entreprenöriella. Samtidigt tog medarbetare kontinuerligt in ny information, arbetade med nya sätt att tänka och relatera samt utforskade nya tillvägagångssätt. De hade upplevt flera iterationer av inläring och meningsskapande, där de för varje runda kompletterade sin befintliga kunskap och förståelse med ny information, nya intryck och erfarenheter. Denna lärandeprocess var ibland obekvämt eftersom det tog tid att integrera och syntetisera vad den nya informationen betydde för dem och att göra kunskapen till sin egen.

Inom Kirunamodellen utvecklades därför utbildningsmaterial på ett relaterbart språk som skulle visa för kollegor och chefer i kommunen att innovation var genomförbar och hur den kunde se ut i praktiken. En av medarbetarna uppfattade att syftet var att förmedla att innovation i en offentlig organisation snarare handlade om att odla ett arbetssätt som ”öppnar upp människors tänkande”. Det vill säga en arbetsprocess för att lära sig metoder som stödjer individen i att

bli mer innovativ i sitt sätt att tänka, relatera till andra och agera i sin vardag. Forskaren i entreprenörskap uttryckte att utveckla Kirunamodellen i innovationsgruppen därför handlade om att ”upptäcka hur vi kan sätta in andra människor i vår läranderesan”.

Att ompröva hur byråkrati och innovationskraft
kan kopplas samman

En stor del av dokumentationen innebar att tänka igenom hur metoderna användes i innovationsgruppen och hur de kunde översättas och utvecklas för att förbättra medarbetarnas praktiska problemlösning på deras arbetsplatser. De undersökte mer ingående hur innovation och byråkrati hängde ihop. En uppenbar förändring hade skett: innovation verkade inte längre stå i strid med en byråkratisk miljö.

Medarbetarna erkände och var väl medvetna om det hinder som byråkrati ibland kan vara: en top-down-myndighet som kontrollerar detaljerna snarare än vägleder, som gör medarbetare beroende av strukturer utanför dem själva, snarare än att odla ett förtroende baserat på eget omdöme, och minskar det utrymme där de kan utöva autonomi. Men det var inte nödvändigtvis förnuftigt att tänka i termer av att eliminera struktur, planering och kontrollsystem. Medarbetarna såg att det var svårare att vara innovativ utan några gränser, att byråkratin inte behövde låsa in dem, och de kunde vara mer kreativa när de hade ett ramverk att förhålla sig till. Dessutom ställde de frågor om hur struktur skulle kunna samexistera med nätverkande och relationsbyggande över organisatoriska gränser, och om det kunde finnas något sådant som ”byråkratisk innovation”.

En av processledarna reflekterade över hur byråkrati och innovation kunde samexistera i praktiken:

Byråkratin måste finnas för innovation. Det tror jag skapar en grundtrygghet och stabilitet i processen som behövs så att man kan hålla tag i någonting. För det tror jag är enda chansen för att man ska få kommuner att gå in i innovationsprocesser överhuvudtaget. Det är förutsättningen för att vi ska kunna göra den här utvecklingen.

Den andre processledaren upprepade denna slutsats genom att uttrycka att för att medarbetare skulle växa och utvecklas såg han att de behövde såväl stabilitet och säkerhet som förändring, utveckling och utmaning. Så ”hur kan vi, ur ett organisatoriskt perspektiv, balansera dessa så att du får nog av båda? För om du bara är på en av dessa sidor kommer du inte att trivas.”

En förändring i tankesätt

När de två forskarna fortsatte att förfinas hur *effectuation* kompletterade *design thinking* blev det tydligt för gruppen att innovation i en offentlig organisation handlade om att få medarbetare att inse att de kan påverka och bidra till utveckling av organisationen. Detta innebar att anpassa innovation till vem individen är, för att skapa personligt engagemang och ansvar. I annat fall kunde innovation kännas opersonligt, abstrakt och diffust.

Projektchefens initiala vision för IP Kiruna var ett erkännande av att ”det kollektiva tankesättet inom kommunen behövde förändras”. Eftersom projektet gick mot sitt slut stod det klart för medarbetare, forskare, projektchef och processledare att det hade varit en grund för att innovationskraft skulle växa fram. Det handlade om att utveckla handlingskraft. Innovationsprocessen blev en inre lärandeprocess där medarbetarna märkte att deras förståelseram för sig själva och hur de gör sitt arbete gradvis hade förändrats och utvidgats. När projektchefen reflekterade över effekten av IP Kiruna var han bestämd i sin bedömning, ”resultatet är enormt när det gäller förändring av tankesätt, vilket är vad vi syftar till”. Processledarna såg att det fanns säkra tecken på att medarbetarna ”växte och utökade sitt sätt att tänka och sina tankemönster” där de insåg att platsen för innovation låg i dem.

Reflektioner och lärdomar

Fallstudien illustrerar den komplexa lärandeprocessen hos medarbetare i IP Kiruna. Deras lärandeprocess visar att förändring inte bara är resultatet av ett innovationsprojekt i en offentlig organisation. Snarare kan förändring vara en inre lärandeprocess som möjliggör

en yttre, organisatorisk, förändringsprocess. För att omvandla den byråkratiska logiken så att miljön blir mer samarbetsinriktad och dynamisk konfronterar medarbetare spänningen i hur en utvecklingslogik för innovation kan komplettera den byråkratiska logiken. Till en början känner medarbetare sig skeptiska och överväldigade, utan att ännu veta hur dessa två logiker kan passa ihop. När kommunala medarbetare utvecklar sina innovativa kompetenser att tänka, handla och relatera på olika sätt och får erfarenhet av att arbeta med innovation samt accepterar spänningen mellan logiker så blir det en inre lärandeprocess som är självomvandlande.

Nedan följer en diskussion av de lärdomar som kan dras från den inre lärandeprocessen som medarbetare inom IP Kiruna genomgick i den sexåriga process som beskrivits. De första tre insikterna gäller hur man involverar sig i ett medvetet arbete som syftar till att bli innovativ. Därefter följer den fjärde insikten, som behandlar vad det innebär att bli innovativ och varför innovation är viktigt i offentliga organisationer.

*Lärdom 1 – innovation behöver vara
sammankopplad med existerande kompetenser
hos medarbetare, inte separerad från dessa*

När vi ser hur innovationspraktiken under den första fasen utformades av projektledningsteamet och forskare, liksom hur innovationsarbetet under det första året av den andra fasen ramades in av processledarna, projektchefen och forskarna kan vi skönja ett gemensamt mönster i ansträngningarna. I båda fallen ses innovationspraktiken och de byråkratiska strukturerna som avskilda från varandra. Budskapet detta förmedlar är att nya metoder är vad som krävs för att omvandla organisationen (Graetz & Smith, 2008; Farjoun, 2010). Båda försöken skickade dock samtidigt ett oavsiktligt budskap om att de etablerade arbetsätten är förlegade och inkompatibla med strävan mot innovation och utveckling.

Den starka betoningen på en utvecklingslogik på bekostnad av en byråkratisk logik hos projektchef, processledare och forskare skapade

ett antingen eller-tänkande. Vi ser i fallstudien att medarbetarna under den första fasen och första året av den andra fasen upplevde ett visst motstånd mot och förvirring inför hur de skulle arbeta med innovation utgående från sin kompetens och i förhållande till det dagliga arbetet i kommunen. De kände sig okvalificerade inom innovationsområdet och projektchefer, processledare och forskare visste inte hur de skulle stötta dem eftersom ingen ännu såg ömsesidigheten i en utvecklings- och en byråkratisk logik; alla inblandade upplevde att de två logikerna stod i motsatsförhållande.

Att skilja utvecklingslogiken från den byråkratiska logiken gav upphov till spänningar i den kompetens och de erfarenheter som individer förde med sig i arbetet. Processledare, projektchef och forskare hade skilda kompetenser inom innovation och utveckling, men inte en djupgående förståelse för Kiruna kommuns verksamhet och byråkratiska strukturer. Medarbetarnas kompetenser var relaterade till den byråkratiska logiken, men de hade inte utvecklat någon djupare förståelse för att vara innovativa i kommunarbetet. Stundtals uppstod en verklig krock mellan deras kompetenser eftersom ingendera part hade förmågan att fullt ut relatera till och uppskatta varandras erfarenheter och perspektiv. Detta är inte ovanligt, menar Smith och Lewis (2011) som beskriver att när människor konfronteras med spänningar och motsättningar som inte förenas på ett enkelt sätt tenderar vi att separera de två för att kunna välja mellan dem. Smith och Lewis fortsätter resonemanget genom att betona att när vi känner oss överväldigade och förvirrade av spänningar förstärks överksamhet, vilket innebär att vi inte tar initiativ.

Vi kan lära oss från fallstudien att kompetensspänningar har betydelse. Den byråkratiska logiken och utvecklingslogiken levde i de olika kompetenser som fanns representerade i gruppen. För att kunna dra lärdom från varandra behöver vi tillåta spänningar i kompetens och erfarenheter. Om målet är att omvandla en offentlig organisation behöver medarbetarnas erfarenheter och kompetenser värdesättas jämte arbetet med att utveckla deras innovativa kompetens. Detta betyder att vi behöver se medarbetare som värdefulla resurser eftersom det är de som driver den dagliga verksamheten.

Deras kompetens har odlats i en byråkratisk logik, vilket medför att de har situationsanpassad, praktisk kunskap om dess styrkor, medvetenhet om vad som behöver förbättras och möjliga lösningar på hur man kan komma till rätta med kvarstående problem. Om målet är att uppnå en hållbar förändring i kommunen behöver medarbetarna känna att det är relevant och värdefullt att arbeta med innovation. Detta innebär att innovation behöver förankras i de utmaningar de regelbundet ställs inför, och bygga på deras kreativitet och intellektuella kapacitet. Annars blir innovationsansträngningar och utveckling tillfälliga moment, utan bestående avtryck.

Lärdom 2 – att personifiera innovation underlättar meningsfullt agerande

Ett genomgående mönster för IP Kiruna under den första fasen och det första året under den andra fasen var att medarbetarna kände sig tveksamma till att satsa på och ta initiativ till att bli innovativa i sitt dagliga arbete. Genom att principerna för *effectuation* integrerades under den andra fasens andra år genomfördes ett tredje försök att praktisera innovation, varvid medarbetarna fick möjlighet att brygga över och sammanfoga en utvecklingslogik med den byråkratiska logiken i kommunen.

Effectuation visade sig bli en katalysator för medarbetarna att personifiera innovation. De tre kärnfrågorna inom *effectuation* blev självvalda avgränsningar som hjälpte dem att upptäcka den kreativitet och intellektuella kapacitet som de redan besatt och att se alla de resurser som de redan kontrollerar. Det var första steget i att acceptera motsättningen mellan en byråkratisk logik och en utvecklingslogik. Snarare än att känna sig besegrade av de omständigheter som låg utanför deras kontroll, såg de alla sätt på vilka de kunde ta kontroll över sitt arbete, att de själva rådde över de problem de mötte och hur de kunde lösa dem kreativt.

Vi kan lära från fallstudien att det tar tid att ta in ny information och relatera den till redan existerande kompetens. Det tar tid att utveckla en ny kompetens att tänka och agera annorlunda och att

sedan känna sig kapabel och säker i användningen av denna, som komplement till den redan etablerade. Att vara och agera innovativt känns obekvämt innan det känns naturligt. Påskynda inte och tvinga inte fram den här processen. För att skapa förändring och bli innovativ måste du känna inre motivation, vilket innebär att motivationen måste integreras i den du är, din kompetens och det som är betydelsefullt för dig. Utvecklingslogiken utvecklade inte bara autonomi och påverkan, utan också mening för medarbetare som kände att deras roller och ansvarsområden var meningsfulla för kommunen. De kunde bidra med sin kompetens för att påverka strukturella villkor och utveckla förvaltningen. Innan dess hade de mest påverkats av byråkratins villkor, där handling följer protokoll och inarbetade procedurer. Utvecklingslogiken bidrog däremot med medvetenhet, reflektion och drivet att lägga till initiativförmåga i mixen.

*Lärdom 3 – att acceptera ett både och-perspektiv
möjliggör en förändring i hur vi tänker*

När vi studerar fas 2 i sin helhet ser vi hur utvecklingen av medarbetares innovativa kompetens medförde en paradox som utmanade dem att behöva hantera och förstå hur spänningarna mellan en byråkratisk logik och en utvecklingslogik var relevanta och värdefulla för arbetet inom kommunen. Vi kan se att det innebar en komplex lärandeprocess för dem, där de gradvis avlärde sig vissa organisatoriska sätt att arbeta, ifrågasatte antaganden, tänkte på nya sätt och mer aktivt integrerade ny information med existerande kompetens. Under tre år skapade IP Kiruna möjligheter för medarbetarna att lära sig att bli innovativa på ett strukturerat sätt, vilket blev en omvandlande erfarenhet för dem (jfr Tsoukas & Chia, 2002).

Under den senare delen av den andra fasen var medarbetarna mer kapabla att acceptera sammanlänkningen mellan byråkratisk logik och utvecklingslogik eftersom det var de som definierade vad innovation innebar för dem personligen i deras arbete. Denna acceptans kombinerat med anpassning av innovation tillät öppenhet och förändrad självbild, förståelse av arbetsmiljö, uppfattning om uppkomna

problem, problemlösningsagerande, beslutsfattande och agerande, liksom att medarbetare bad andra om hjälp och stöd. Medarbetare hade upplevt en förändring i tankesätt. När deras tankeprocesser, agerande och interagerande förändrades, så förändrades också deras bidrag till organisationen.

Medarbetarnas lärandeprocess i fallstudien lär oss att innovation i en offentlig organisation inte betyder att störa eller eliminera etablerade strukturer. Genom att ta bort det existerande för att bara fokusera på det nya, förenklas komplexiteten i offentliga organisationer, vilket gör det förvirrande för medarbetare att överbrygga spänningarna. Detta antingen eller-tänkande lämnar inget utrymme för att uppskatta integration, syntes och komplexitet i dynamiken mellan byråkrati och innovativitet. Dessutom ser vi att när medarbetarna inte såg hur spänningar eller paradoxer är sammanlänkade, förhindrades medverkan och handling, vilket upprepar slutsatser hos såväl Smith och Lewis (2011) som Bornemark (2020).

Istället innebär att bli innovativ och att genomföra innovation i offentlig sektor att vi lär oss överbrygga spänningarna mellan byråkratisk logik och utvecklingslogik och att acceptera att de kan sam-existera och komplettera varandra, att byråkratiska strukturer inte är statiska och oföränderliga, utan kan förändras genom agerande och interaktion. Enligt Raisch med kolleger (2018) möjliggör detta både-och-perspektiv ett mer komplext tänkande, vilket enligt såväl Smith och Lewis (2011) som Bornemark (2020) behövs för att åstadkomma meningsfullt agerande. Fallstudien visar hur medarbetarnas kapacitet att se och tänka mer komplext ökade med tiden som en konsekvens av att deras mentala modeller expanderade. Där de initialt hade varit fast i en syn på varaktiga problem som besvärliga och ogripbara, förändrades tankesättet så att de började överväga handlingsalternativ, där de blev förespråkare för de val som fungerade bäst givet omständigheterna.

Kommunala medarbetare behöver ständigt hantera spänningar i en offentlig organisation. Att bli medveten om paradoxer och acceptera ett både och-perspektiv kan förfinas deras förmåga att reflektera över dem och kan göra det möjligt för dem att finna mer genomtänkta

sätt att navigera i dem. En huvudinsikt i en sådan medvetenhet är att byråkratiska strukturer och det att bli innovativ är två sidor av samma mynt, vilket underlättar en omvandlande lärandeprocess som hjälper medarbetare att tänka och samarbeta med andra på ett mer medvetet sätt.

Lärdom 4 – om värdet i att bli innovativ i en byråkrati

The test of a first-rate intelligence is the ability to hold two opposed ideas in mind at the same time and still retain the ability to function.

(Scott Fitzgerald, 1945/2009)

I strävan efter det mätbara, kvantifierbara, kategoriserbara och kvalitetsssäkrade i offentlig verksamhet ligger en risk i att överse den praktiska kompetensen hos medarbetare, vilket kan dämpa deras handlingskraft och göra dem mer beroende av kontrollpunkter och protokoll än av egna bedömningar. Den snabba lösningen blir då att byråkratier elimineras. Men det är inte heller konstruktivt eftersom en eliminering av byråkratin innebär att vi gör oss av med alla stödjande strukturer som fungerar och då underminerar kompetensen och den praktiska erfarenheten hos medarbetare. Denna allt eller inget-mentalitet kring byråkrati hjälper oss inte att möta de krav vi idag ställs inför.

För att omvandla organisationer genom innovation behöver vi tänka om och anamma idén att ”förändring kräver stabilitet att utgå ifrån” (Tsoukas, 2017, vår övers.). I praktiken innebär det att vi behöver lita på den praktiska kunskap som medarbetare har byggt upp eftersom det är de som är inbäddade i de byråkratiska strukturernas praktik och de som arbetar med den byråkratiska logiken som skapar stabilitet. En utvecklingslogik handlar om att engagera sig i en intern lärandeprocess i vilken medarbetarna utvecklar innovativa kompetenser och lär sig hur de kan blanda dessa med redan existerande. Den inre lärandeprocessen möjliggör en gradvis transformation av den offentliga organisationen, eftersom en behöver vara öppen för egen förändring i hur en tänker, agerar och relaterar för

att bli innovativ. En kan inte påverka förändring utanför sig själv utan att först förändra insidan. Det är genom att konsekvent agera på ett nytt sätt, utifrån nya tankemönster, som vi kan bidra till yttre förändring i vår arbetsmiljö.

Enkelt uttryckt: när medarbetare stärker sin innovativa kompetens skapar de utrymme bortom byråkratiska strukturer i en offentlig organisation. Det möjliggör för strukturerna att stå i kontakt med reflektion, problematisering, kreativitet, empati, kritiskt tänkande och värderingar hos medarbetare. När de blir innovativa i en byråkratisk organisation börjar de uppskatta det omätbara, det icke kvantifierbara där de lyssnar till sin egen praktiska kunskap och sitt eget personliga omdöme för vad situationen behöver. När medarbetarna bli innovativa börjar de hitta det som berör dem och vad de bryr sig om, så att de kan känna sig motiverade att samarbeta med andra för att hitta lösningar, trots risker och osäkerhet i de problem de stöter på. Medarbetarna bygger upp den innovativa kompetens de behöver för att uppskatta att arbeta igenom en situations komplexitet snarare än att reducera komplexiteten i punktform. När medarbetarna bli innovativa blir de medvetna om strukturer och reflekterar över påverkan från dessa. Med denna medvetenhet gör medarbetarna mer medvetna val i hur de organiserar arbetet, där de använder sig av hela spektrat av sina kreativa förmågor så att strukturerna möter de aktuella behoven.