

2016-05-16

**PM**

Pia McAleenan  
Förnyelseenheten

Kommunstyrelsen

## Metoder för inflytande och innovation

### I. Inledning

Nacka kommun styrs utifrån visionen öppenhet och mångfald samt med den grundläggande värderingen om tillit till var och ens förmåga med nackabon i centrum. Den service som kommunen levererar ska enligt de fyra övergripande målen utgå ifrån nackabornas behov och ska upplevas öppen, enkel och vara effektiv. Förnyelseenheten har i uppdrag att stötta och stärka den utvecklingen i organisationen. Detta har bland annat skett under det gångna året genom att ytterligare strukturera och systematisera arbetet med inflytande och innovation. Allt med syfte att ge ännu högre effekt för nackaborna. Denna rapport redovisar några av dessa metoder.

Många initiativ för att få in nackabornas perspektiv och för att ge utrymme för deltagande sker inom stadsutvecklingen och nya former för medskapande har prövats inom ramen för projektet Konsten att skapa stad. Utveckling av tjänster i samverkan med nackabor sker även inom andra områden. Den här rapporten redovisar några exempel på strukturerade och systematiserade arbetssätt för att involvera de vi är till för i kommunens utveckling. Tre avgränsade verksamheter med fokus på inflytande och innovation har utgjort testbädd; ungt inflytande, utvecklingsakademin och smart kommun. Ungt inflytande ska på tre veckor varje sommar utifrån av kommunens valda utmaningar presentera innovativa lösningsförslag. I utvecklingsakademin deltar utvalda medarbetare från kommunen internt men också från externa aktörer inom kundval för att utveckla sina verksamheter. Syftet är att skapa en kultur som i ännu högre utsträckning baseras på förnyelse och innovation. Smart kommun har fokus på att kommunen ska upplevas öppen och enkel. Byråkratisering ska minska och samverkan i organisationen öka. Digitalisering står i fokus och inflytande från både medarbetare och kunder har lett till nya arbetssätt och innovationer.



## 2. Testexempel

### 2.1 Att verksamhetsutveckla utifrån kundinsikter

Under arbetet med smart kommun har strukturerade former utvecklats för att ta reda på vad kunderna tycker om den service kommunen erbjuder men också vilka behov de har i övrigt. Inom de olika piloter som genomförts har medarbetare i workshops skissat på sina processer i nuläget och sedan det önskade läget. Här har de i workshopform fått försöka tänka sig in i kundernas perspektiv på olika sätt. Resultatet har blivit en av medarbetarna uppritad skiss på processen som sedan har testats på kunder i respektive process. Genom ett intervjuformulär får kunderna pricka in var under processen de tyckt saker fungerat väl eller skulle behövt förändras. Resultatet har gett insikter om deras behov. Många gånger har medarbetarna själva identifierat samma områden och därmed fått ett kvitto på att de förstått sina kunder rätt. I andra fall har kundinsikterna vidgat medarbetarnas syn på processen och vad kundvärdet i den också skulle kunna vara. Metoden har använts i flera steg i processen, såväl i behovsidentifiering som prototyp- och testfas. Vad tycker egentligen kunderna om servicen idag, vilka utmaningar ser de i nuläget och vad önskar de? Genom att använda kundinsikter genom hela processen har slutleveransens kvalitet ökat. Samma synsätt har använts med de e-tjänster som nu växer fram. Tjänsterna har testats med medarbetare från kommunen vilket gett goda insikter i hur de behöver utvecklas. Nu planeras för att göra samma tester med reella kunder i respektive process. De kunder som deltagit i smart har uttryckt sig positivt om att kommunen på detta sätt så systematiskt lyssnar in deras synpunkter och behov. För organisationen i stort är detta ett resurseffektivt sätt att arbeta eftersom det ger större pricksäkerhet i det vi tar fram. Hållbarheten i utvecklingsarbetet blir på detta sätt större. När organisationen ger kunderna och medarbetare inflytande och innovationsmöjlighet och verkligen lyssnar in deras behov blir vi snabbare och mer agila.

Att arbeta med kundinsikter har i testerna visat goda resultat och vi skalar nu upp detta även i ungt inflytande där ungdomarna under sommaren med samma verktyg kommer att bistå uppdragsägarna med insamling av kundinsikter som underlag för idégenerering och prototypande. För att framtidssäkra organisationens verksamhet och utgöra ett föredöme vad gäller den service vi levererar till våra nackabor behöver vi den här typen av metoder som säkrar att vi utvecklar verksamheten utifrån invånarnas behov. Då upplever de vår service som relevant. Genom att på detta sätt aktivt lyssna in nackabornas behov och ge inflytande under hela utvecklingsprocessen kan organisationen lättare styra mot ett hållbart samhälle.

### 2.2 Trendspaning som input i innovationsarbetet

I en alltmer komplex verklighet där vi som organisation förväntas ligga steget före är det viktigt att hela tiden ha förståelse för omvärlden men också trender. Under hösten 2015 har förnyelseenheten arbetat fram ett koncept för trendspaning som både genererar inflytande och fungerar som underlag för verksamhetsutveckling och innovation. Inom



utvecklingsakademin har detta kommit att utgöra ett viktigt inslag och deltagarna har fått både teori och praktiska övningar för att bättre förstå de trender som kan påverka de utvecklingsprojekt de driver. Denna input har möjliggjort en högre förståelse och medvetenhet om framtiden. Deltagarna har genom att fundera kring hur deras verksamhet ser ut i framtiden och vilka behov invånarna då kommer att ha, kunnat tänka än mer innovativt. Trendspaning har dessutom använts som viktigt inslag i arbetet med kommunens nya övergripande mål.

### **2.3 Prototyper för ökat inflytande och innovationskraft**

Inom innovationsforskningen pratar man ofta om vikten av att testa och göra. *Fail fast to learn faster* är ett uttryck som ofta används för att synliggöra vikten av att i små tester hela tiden trimma sina lösningsförslag. Detta sker helst i samverkan med de som servicen är till för så att deras insikter hela tiden tas till vara. Ett sätt att testa är att skapa idéförslag som går att reagera på, så kallade prototyper. För inflytande betyder detta mycket eftersom man flera gånger under en utvecklingsprocess då som kund och medarbetare kan vara med och påverka. För innovationsförmågan kan det också ses som positivt eftersom personer som bjuds in för att utveckla gör det utifrån förslag som ger utrymme för egna idéer och skapande. Mellan prototyputvecklingarna finns också tid vilket skapar utrymme för reflektion.

Att skapa lösningsförslag i form av prototyper har alltid varit viktigt i ungt inflytande. Genom att skapa representationer av idéer i så kallade prototyper kan deltagarna tydligare förstå sina idéer. Genom att visa upp dem för medarbetare eller näckabor och se hur de ställer sig till förslagen kan man också förstå hur idén kan behöva förfinas. Den feedback vi får är mer direkt och effektiv och möjliggör att utveckla och snabbare svara mot de förväntningar kunder har. Genom att testa i liten skala skapas en större möjlighet att testa och också misslyckas, det vill säga lära av försöket. Att arbeta med prototyper har under senare år kommit att bli ännu viktigare för att öka innovationskraften. Rapportskrivandet har i årets upplaga av ungt inflytande därför fått stryka på foten och istället ges utrymme för fler testomgångar med prototyperna. I utvecklingsakademin är också arbetet med prototyper i fokus och lösningsförslagen har tagits fram i dialog med både deltagare inom utvecklingsakademin och kollegor och kunder. Smart-projektet har också använt en metodik som bygger på att testa prototyper som till exempel i arbetet med att ta fram en informationsbox till de krögare som får alkoholtillstånd. Detta har gett nya insikter och innovativa lösningar för denna box som vi inte tror att vi skulle fått till utan prototyperna.

### **2.4 Designtänkande som metod i inflytande och innovationsarbete**

Designtänkande innebär att verksamhetsutvecklingen utgår ifrån en logik som tidigare varit mest utbredd inom kreativa näringar som arkitektur, design och reklam etc. Där är man van att få en problemställning som man först utforskar utifrån subjekten/kundernas perspektiv. Vanliga steg i en sådan innovationsprocess är behovsidentifiering, idégenerering,



prototypande och testa/göra. Inom ungt inflytande har vi alltid arbetat på ett sådant sätt men under senare år har det gjorts i ännu högre utsträckning eftersom vi upplever att det ger mer innovativa resultat. Arbetet har där strukturerats genom att ta fram olika mallar för idégenerering och metoder för att prioritera lösningsförslag. Designtänkandet är uttalat och kundinsikterna den röda tråden igenom hela inflytande och innovationsprocessen. Designtänkandet kommuniceras som den process som piloterna i ungt inflytande ska gå igenom under sina tre veckor. Utväxlingen för inflytande är stor eftersom hela tänkandet utgår ifrån att subjektet det handlar om har kunskaper som är viktiga att använda sig av då servicen/tjänsten utformas. Inom smart har också designmetodik använts. Genom att ge tid för reflektion i grupp med medarbetarna kopplat till kundinsikter har vi lyckats komma åt behov som är reella och kan skapa ännu större värde för kunderna i framtiden. Kunder och medarbetare har hittills inte i så stor utsträckning haft workshops tillsammans vilket kanske kunde vara värt att prova för att ytterligare få till nya insikter, relationer och innovationer. Vi har sett stor potential i den här typen av möten när vi testat.

## 2.5 Dialogisk kompetens

I många sammanhang under året har verktyg och metoder för att skapa dialog efterfrågats. Vad gäller inflytande kan det delas in i fyra olika steg; veta, tycka, medskapa och göra. Av de projekt där vi testat olika arbetssätt och förhållningssätt är det främst utvecklingsakademien och smart som genomsyras av alla fyra steg. Ungt inflytande har hittills inte haft uttalat syfte att leda till medskapande och eget görande. Olika metoder för att skapa dialog som testats i andra arenor är till exempel incheckningar där alla som deltar får chans att snabbt få talutrymme och möjlighet att delta. En metod som använts för dialog är reflekterande samtal som bland annat testades under ungt inflytande 2015. Metoden har också använts under utvecklingsakademien som ett sätt att tydligt signalera att kunskapen till lösningar finns i rummet där dialogen sker och att lyssnandet är viktigt för att kunna leverera kvalitativa lösningar. Hanna som är ungt inflytandepilot säger; *Reflektion i ungt inflytande är det som är så bra, det finns inte tid i vardagen att experimentera vilket ger tid för reflektion och lärande. Man gör något som är på riktigt-det jag säger betyder något, det jag vill är viktigt, jag kan göra saker själv, man kan inte rösta, starta eget företag. Man blir mer innovativ av att få inflytande.*

## 2.6 Sammanfattning

De samlade arbetssätt som testats utgår från viljan att uppnå inflytande och innovation men också därigenom engagemang och värdeskapande i varje led. Som organisation vinner vi på att ha fokus på slutanvändaren av vår tjänst men också fundera med verksamheten och personalen som ska leverera den. Det väsentliga i alla dessa exempel som testats är att alla kan vara med och skapa om de ges inflytande och strukturerar upp arbetet på rätt sätt. På detta sätt har förnyelseenheten lyckats skapa engagemang för förändring och utveckling både hos medarbetare och kunder/nackabor och också ökat värde för nackaborna. Nackabor och medarbetare har med hjälp av de medskapande förhållnings- och arbetssätten kunnat bidra till utvecklingen och göra den än mer relevant och framtidssäkrad. Genom att möjliggöra medskapande skapar vi som organisation engagemang och innovation som



kommer möjliggöra för oss att leva upp till vår ambition, att vara bäst på att vara kommun. Förhållningssättet som utgör plattform är att skapandet av nya lösningar görs bäst **med** de som ska använda dem och inte **för** dem. Innovationsforskaren Leif Denti pratar om vikten av att göra. För detta behövs förutsättningar, strukturer och gärna vad han kallar innovationscoacher. Precis så kan man se förnyelseenhetens medarbetare i de olika uppdrag där dessa arbetssätt och förhållningssätt prövats. Alla tester har gjorts på arenor som i viss mån bildats utanför det ordinarie arbetet och där fokus på inflytande och innovation kunnat vara ännu tydligare och möjligheten att experimentera friare. Dessutom har arbetet skett med coachstöd. Att på det sätt som förnyelseenheten arbetat under 2015-2016 med att testa olika metoder för inflytande och innovation småskaligt hoppas vi ha förberett organisationen och rustat både medarbetare och ledare med goda erfarenheter av vad det kan ge för vinster. Arbetet har genom att struktureras och systematiseras skapat förutsättningar för högre effekt. Alla medarbetare som varit med i testerna har med sig metoder, arbetssätt och förhållningssätt vilket möjliggör spridning i organisationen. Som enhet upplever vi att vi nu har verktyg och metoder som fungerar väl för att öka engagemang genom inflytande och innovation. Förnyelseenheten kommer att fortsättningsvis använda sig av samma metoder med nya deltagare och ytterligare förstärka spridningen i organisationen och nackasamhället. Målsättningen är att nackaborna uppfattar kommunens service och tjänster som relevanta och att de är med och medskapar nacka som samhälle.

Detta är ett sätt för nacka att vara bäst på att vara kommun för de vi är till för och uppfattas som ett föredöme och inspiration. För att nå dit behöver hela organisationen genomsyras av metoder för inflytande och innovation.