

Projektrapport om HEJA Innovation

Den här rapporten beskriver "Lärandeprojektet för innovationsledning" och skapandet av HEJA Innovation.

Arbetet finansieras av Vinnova, ägs av Uppsala kommun, och genomförs tillsammans med Helsingborg stad. Rapporten är skriven av projektet, januari 2023.



Innehåll

Dokumentets syfte och innehåll.....	2
Sammanfattning	3
Introduktion till projektet.....	5
Projektets arbetsätt	7
Insiktsunderlag	10
Introduktion – Insiktsunderlag	10
Översikt - Insiktsunderlag.....	11
Projektets resultat – HEJA Innovation.....	12
Introduktion - Projektets resultat.....	12
HEJA Innovation – En översikt.....	14
Drivande principer.....	16
Introduktion – Drivande principer.....	16
Översikt – Drivande principer.....	17
Innehållet.....	18
Målgruppen	20
Utformningen	23
Slutord	25

Version 1.0 Januari 2023

Dokumentets syfte och innehåll

Det här är berättelsen om hur HEJA Innovation har skapats (år 2020 – 2022).

Här delas projektets lärdomar och insikter för att inspirera och tipsa dig om HEJA och:

- Hur ett användardrivet utvecklingsprojekt kan genomföras.
- Framgångsfaktorer för digitalt lärostöd om innovationsledning.
- Idéer och tankar (utvecklingstips) som du kanske vill arbeta vidare med.

Rapporten är skriven av projektets arbetsgrupp ("vi"). Trevlig läsning, önskar "Lärandeprojektet för innovationsledning".

Sammanfattning

Projektet har arbetat fram ett effektivt, inspirerande och skalbart lärande för innovationsledning för ledare i offentlig sektor – www.hejainnovation.se. För att olika organisationer ska kunna åstadkomma fler och bättre innovationer som skapar värde för invånare och företagare.

HEJA Innovation i korthet

- Innehållet tar avstamp i ISO-standarderna för innovationsledning¹, och är utformat tillsammans med innovationsforskare.
- Målgruppen är ledare och deras grupper. Stödet omfattar en operativ och taktisk nivå, och uppmuntrar till beteenden som leder till innovation.
- HEJA har designats för att tydligt och pedagogiskt välkomna och inkludera användare (oavsett funktionsvariation) i linje med WCAG 2.0 AA².

Projektets arbetsätt

Arbetet har genomförts med användardriven utveckling, i ett stort samarbete med flera olika organisationer och kompetenser. Målgruppens

¹ Svenska Institutet för Standarder (2021). Innovationsledning – Ledningssystem för innovation – Vägledning (SS-EN ISO 56002:2021). <https://www.sis.se/produkter/foretagsorganisation/foretagsorganisation-och-foretagsledning-ledningssystem/ledningssystem/ss-en-iso-560022021/>

behov och upplevelser av projektets prototyper ligger till grund för slutresultatet.

Projektets slutsats

Målgruppen har i hög grad deltagit i utvecklingen av HEJA. Tillsammans med projektets kompetenser har resultatet kunnat anpassats. Materialet kan förbättras, men övergripande koncept och innehåll fungerar och engagerar målgruppen.

Målgruppens upplevelse av HEJA

Målgruppen upplever att HEJA är ett hjälpsamt och konkret stöd, för att tillsammans träna på och arbeta innovativt. Innovationsforskare har studerat effekterna av HEJA, och slutsatsen är att stödet "troligtvis kan skapa nytta om den införs i kommunernas verksamheter"³.

Projektet ser även att:

- Ett organiserat nationellt nätverk/stöd skulle öka potentialen i HEJA, och förstärka det sociala lärandet (som HEJA uppmuntrar).
- Verksamhetens innovationsförmåga skulle stärkas om stöd (som HEJA) fanns för ledare på alla nivåer (operativt, taktiskt, strategiskt och politiskt), eftersom de har nytta av varandra.

² Web Content Accessibility Guidelines (WCAG). För mer info tipsar vi om Myndigheten För Digital Förvaltning: <https://www.digg.se/kunskap-och-stod/digital-tillganglighet>

³ Rapport från följeforskningen, sida 2: Sammanfattning. Rapporten finns på <https://hejainnovation.se/rapporter-2/>

- Innovationsarbete tar tid, men handlar också om att göra på nya sätt. Om organisationer prioriterar innovation mer, bör målgruppens upplevelse av tidsbrist förbättras.

HEJA:s framtid

Projektet har sedan uppstart arbetat med att skapa en förvaltningslösning för slutresultatet. Under projektets avslutande event (december 2022) deltog Sveriges Kommuner och Regioner (SKR), och uttryckte att de (eller annan aktör) kan bli förvaltare av HEJA Innovation framöver.

Introduktion till projektet

Arbetet startade sommaren 2020 genom projektet "E-lärande för innovationskraft"⁴. Slutleveransen 2021 bestod i insikter, konceptidéer och ett fungerande men inte heltäckande stöd. För att skapa en mer omfattande och färdigställd lösning behövdes mer arbete, därför genomfördes "Lärandeprojektet för innovationsledning" 2021 till 2022.

Projektets syfte – Att skapa lärande kring innovationsledning

Arbetets mål har varit att ta fram ett effektivt, inspirerande och skalbart lärande för innovationsledning med stöd av digital teknik. Detta för att olika organisationer i nästa steg ska kunna åstadkomma fler och bättre innovationer som skapar värde för invånare och företagare.

Projektorganisationen - Ett stort samarbete

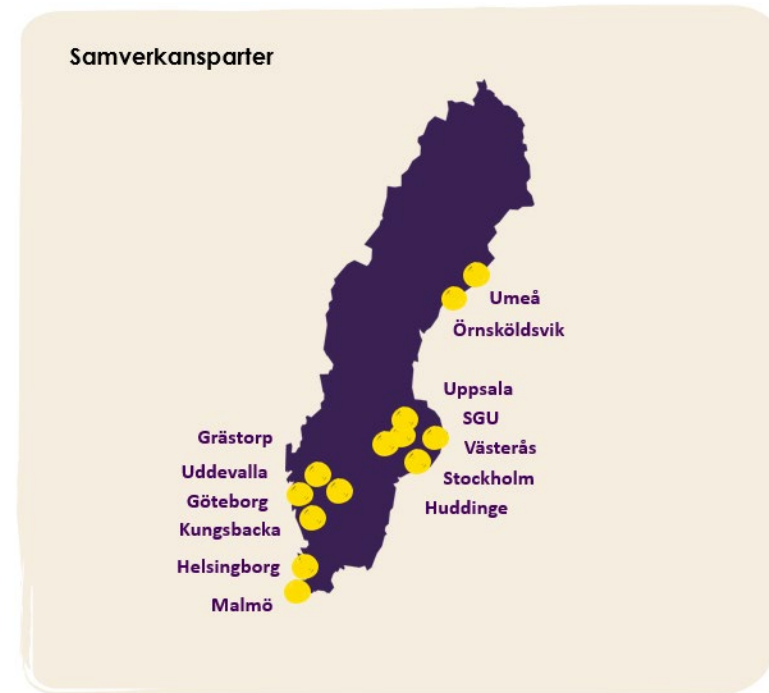
Huvudparter

Arbetet har finansierats av Vinnova, Uppsala kommun har varit projektägare och Helsingborg stad har varit projektpartner.

11 samverkansparter år 2021 – 2022

En framgångsfaktor för "E-lärande för innovationskraft" var att arbeta utifrån tjänstedesignmetodik tillsammans med målgrupp och intressenter. För att underlätta för ett användardrivet arbetssätt i Lärandeprojektet

⁴ "E-lärande för innovationskraft" pågick augusti 2020 – juni 2021.



Figur 1: Samverkansparter

förband sig 13 organisationer⁵ till att medverka, majoriteten redan innan projektet startat. Vi kallar dessa organisationer för "samverkansparter".

Innovationsforskare och experter

Det första projektåret stöttades genom träffar med en grupp av innovationsforskare och experter inom HR, tjänstedesign och utvecklingsarbete. Gruppen bidrog framgångsrikt med insikter och samskapade med projektgruppen. Under det andra året kom gruppen att brytas upp, och i stället träffades individerna vid behov. Och innovationsforskarna började att avlönas för att bedriva följeforskning. Följeforskningens rapport finns på www.hejainnovation.se, Om HEJA, Rapporter.

⁵ Samverkansparter: Grästorps kommun, Göteborgs Stad, Helsingborg stad, Huddinge kommun, Kungsbacka kommun, Malmö stad, Stockholm stad, Sveriges

geologiska undersökning (SGU, en myndighet), Uddevalla kommun, Umeå kommun, Uppsala kommun, Västerås stad, Örnsköldsviks kommun.

Projektets arbetssätt

För att skapa en lösning som passar målgruppen har projektet arbetat utifrån designmetodik/tjänstedesign. Det innebär att projektet har haft ett användardrivet, utforskande och testande arbetssätt. Nyttan med arbetssättet är att projektet har kvalitetssäkrat lösningar i flera steg och på så sätt undvikit onödiga risker. Det var även givande för att säkerställa skalbarheten i lösningen.

Arbetet har gjorts genom samarbete med hela projektorganisationen, arbete med ISO standarden för innovationsledning, och inspiration genom andras erfarenheter och utbildningar exempelvis:

- Innovationsguiden (Sveriges Kommuner och Regioners stöd för användardriven innovation).
- Sveriges Kommuner och Regioners projekt "Innovationsförmåga i kommuner" (2021 – 2022).
- utbildningar hos Stiftelsen Svensk Industridesign.

Arbetet för vetenskaplig grund och följeforskning

Innovationsforskare har kontinuerligt arbetat med projektets målgrupp, arbetsgrupp och varit delaktiga i utformningen av resultatet. Samtidigt har följeforskning bedrivits. Metoden för forskningen beskrivs i den separata rapporten⁶. Forskarnas medverkan har höjt projektets

⁶ Följeforskningens rapport finns på www.hejainnovation.se, Om HEJA, Rapporter.



Figur 2: Samskapande med: Arbetsgrupp och forskare, Samverkansledare, Ledare och chefer

kompetenser och gett arbetet en vetenskaplig prägel och kvalitet, som målgruppen uppskattar.

Arbetsätt med samverkansparterna och målgruppen

Samarbetet med målgruppen i olika organisationer (Figur 2) har organiserats av projektet genom att:

- Regelbundna träffar med kontaktpersoner (samverkansledare) från de olika organisationerna, för en utforskande dialog utifrån projektets uppdrag.
- Träffar med målgruppen (ledare och chefer), när projektet haft behov att utforska deras behov, eller upplevelser av en prototyp (utkast på lösning eller idé).

Tanken med upplägget har varit att dels förstå de olika rollernas behov och perspektiv, dels att skapa en tydlighet i projektets arbete utan att belasta målgruppen med allt för mycket information. Arbetsättet har exempelvis bidragit till att Örnsköldsviks kommuns samverkansledare har lett egna träffar med några ledare och chefer där, för att öka innovationskraften genom projektet.

Prototyper och testande

Tidigare versioner och delar av HEJA (prototyper av idéer, koncept, övningar med mera) testades kontinuerligt med målgruppen, för att förstå deras upplevelse. Med insamlad återkoppling kunde prototyperna justeras och utvecklas för att anpassas.

Exempel från det testande arbetsättet:

- En version av övningen "Skapa en användarresa" testades (2021) genom att observera en grupp (tio personer) som självständigt genomförde övningen, i ett digitalt möte.



Figur 3: Prototyp på startsidan, inför skapandet av www.hejainnovation.se

- En mycket tidig version av stödet "Vad behöver din verksamhet träna på?" testades under Innovationsveckan 2021. 34 deltagare besvarade frågorna skriftligt och muntligt under den digitala träffen.
- En tidig version av hemsidan (Figur 3) skapades (2021) i ett simuleringsverktyg (Marvelapp). Prototypen testades genom att målgruppen och projektets kontakter självständigt utforskade sidorna. Återkopplingen (från cirka 20 individer) samlades sedan upp genom dialoger och anteckningar i olika digitala möten.
- Tidig version av övningen "Växla upp" testades (2022) genom ett möte med en grupp (fem personer). Målgruppens tankar om materialet inhämtades, efter att de haft möjlighet att enskilt studera det.

Projektets lärdomar om det testande arbetssättet

Projektet har testat i stor utsträckning och på olika sätt. För projektet har det varit framgångsrik att testa på olika sätt beroende på testets syfte. Generellt ser projektet att:

- Återkoppling på detaljerad nivå - Testas med fördel med en liten grupp eller enskilda individer. Material har skickats till testarna inför ett digitalt möte, för att ha möjlighet att förbereda sig. Sedan har återkoppling samlats in genom en semistrukturerad intervju (några huvudfrågor).
- Återkoppling på övergripande nivå (exempelvis tidiga prototyper och undersökande av attityder) - Testas med fördel med en grupp som har olika perspektiv. Prototypen har presenterats under träffen och återkoppling samlats in genom workshop, som dokumenteras direkt genom att deltagarna arbetar på en digital arbetstavla (exempelvis Miro).

Tidseffektiva och pedagogiska testsessioner

Projektet har arbetat med att hålla testsessionerna tidseffektiva och pedagogiska. För att målgruppen har fullspäckade kalendrar och behöver tryggas i genomförandet av testet, som går ut på att samla negativ och positiv återkoppling.

Kommunikation innan, under och efter test

Kommunikationen med testare innan, under och efter testet påverkar testarens upplevelse av arbetet.

- Inför testet har projektet arbetat med att kort beskriva syfte, mål och nytta med projekt och testning. För att individen ska vilja testa och förstå sammanhanget.
- Under testet har projektet arbetat för att ge testaren goda förutsättningar att ge genuin och uppriktig återkoppling, på det som är testets fokus.
- Efter testet har projektet arbetat för att ge testaren återkoppling på nyttan av hans medverkan, och möjlighet att ta del av det fortsatta arbetet. Detta avslutande moment i testandet har projektet emellanåt glömt av (i sin iver att utveckla mera).

Insiktsunderlag

Introduktion – Insiktsunderlag

Projektet har samlat insikter om målgruppens och organisationers behov och drivkrafter kopplat till innovationsledning och lärande, för att kunna utveckla ett stöd som passar målgruppen och de har användning utav.

Process

Under hösten 2020 genomfördes en första behovsinventering i Uppsala kommun och Helsingborg stad. Under 2021 kompletterades och breddades behovsinventeringen genom dialoger med alla 13 samverkansparter.

Funktion

Insikterna har gett projektet kunskap och förståelse för målgruppens behov och drivkrafter. Insikterna ligger till grund för utvecklingsarbetet och de drivande principerna. Översikten på nästa sida visar insikterna i korthet.

Översikt - Insiktsunderlag

Målgruppens behov och drivkrafter

Insiktsområden

- Skapa ett lättförståeligt, inkluderande språk.
- Omprioritering genom förankring i verksamhetens verklighet.
- Systemiskt tänk för långsiktig implementering.
- Stöd för att identifiera nödvändig kompetens- och beteendeutveckling.
- Skifte mot innovation med hjälp av ledarskap och kultur.
- Uppmuntra till socialt lärande för genomslag.
- Verktyg för ett kontinuerligt användarperspektiv.

Ledares drivkrafter till att arbeta med innovation

- Samverka med användare och förstå deras behov.
- Skapa struktur och effektivitet i innovationsarbetet.
- Lyfta medarbetares idéer och ta de vidare.
- Våga prova nya sätt och se nya perspektiv.
- Skapa rätt typ av ledning.
- Arbeta för hållbarhet.
- Digitalisera.
- Hantera minskade resurser och den demografiska förändringen.

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

Citat från ledare som har intervjuats i behovsinventeringen. Citatet hör till insiktsområde: "Omprioritering genom förankring i verksamheternas verklighet".

Projektets resultat – HEJA Innovation

Introduktion - Projektets resultat

Du är varmt välkommen att själv utforska projektets resultat på: www.hejainnovation.se. På nästa sida presenteras en översikt för att snabbt beskriva stödets uppbyggnad.

Process

Resultatet har skapats utifrån projektets drivande principer (sida 16), som har definierats genom projektets insikter och användardrivna arbetsätt (sida 7).

Funktion

Målgruppens användande och tränande med HEJA började i och med lanseringen av webbplatsen i juni 2022. Innovationsforskarnas slutsats är att stödet "troligtvis kan skapa nytta om den införs i kommunernas verksamheter"⁷.

Målgruppens reaktioner

Hur har HEJA tagits emot? Här är ett exempel där en ledare från en av samverkansparterna uttrycker sina tankar (november 2022): *"HEJA kan bli ett konkret verktyg för våra chefer att jobba i verksamheterna, särskilt med kulturen. Det blir ett svar på hur vi omsätter ISO-standarderna i praktiken, tillsammans med exempelvis Innovationsguiden."*

Målgruppen är stor och det finns ibland skillnader i hur de upplever HEJA. Exempel på sådant som målgruppen uppskattar:

- Att målgruppen själv kan välja tidpunkt för när träningen ska genomföras.
- Att merparten av övningar görs i grupp, många upplever att lärandet blir bättre och att verksamhetsnytta uppstår.
- Att övningarnas PowerPoint-filer kan användas direkt i målgruppens egna möten och workshops.

Exempel på sådant som målgruppen inte uppskattar:

- Att hemsidan är svår att navigera på, strukturen skulle kunna vara lättare att följa.
- Att det är svårt att veta vad och hur man ska börja träna, och att man gärna skulle ha en coachning initialt.
- Att man inte vet vilka andra som tränar på HEJA och inte kan ta del av deras lärdomar.

⁷ Rapport från följeforskningen, sida 2: Sammanfattning. Rapporten finns på <https://hejainnovation.se/rapporter-2/>

Framtid

Att komma i gång med lärandet i organisationer

Projektgruppen har utforskat potentiella händelser/aktiviteter som i olika organisationer skulle kunna utgöra startpunkter för målgruppens kontakt/användning av HEJA. Exempel på sådana är:

- Del av annan ledarutbildning.
- Prova på tillsammans under ett möte.
- Del av verktyglåda.

Förvaltning

För att stötta många kommuner behöver HEJA förvaltas av en aktör med detta som uppdrag. Därför har projektet från uppstart, fram till skrivande stund arbetat aktivt med att skapa en förvaltningslösning, och kommer fortsatt göra så under våren 2023. En trolig lösning är att HEJA Innovation tas över av Sveriges Kommuner och Regioner, och eller Adda Kompetens.

HEJA Innovation – En översikt

Träna på innovationsledning med HEJA Innovation

Webbplatsen www.hejainnovation.se finns för dig i offentlig sektor som vill träna på innovationsledning, tillsammans med andra i din verksamhet. Stödet har utvecklats med avstamp i ISO-standarden för innovationsledning, tillsammans med innovationsforskare och ledare från svenska kommuner.

Fem områden för innovationsledning

HEJA stöttar och berättar om innovationsledning utifrån fem områden. Områdena är grunden i HEJA:s läroplan (se sida 1919).

- Leda – Att stärka ledarskapet och möjliggöra innovation.
- Kultur – Att utveckla våra beteenden och attityder.
- Arbetsätt – Att stötta och möjliggöra arbetsätt för innovation.
- Samverka – Att arbeta tillsammans, både internt och externt.
- Fortsätta – Att skapa lärande och fortsätta utveckla.

Träna med övningar

Till vart och ett av områdena finns flera olika övningar som kan laddas ner och öppnas i PowerPoint. Övningarna guidar dig steg för steg med tydliga instruktioner. Vissa övningar är för individer men majoriteten är för grupper.

Träning för dig

Vad behöver din verksamhet?

Vad ska vi träna på? Det är en vanlig fråga till oss som skapat HEJA. För att svara på den har vi skapat ett stöd med utgångspunkt i ISO-standarden för innovationsledning. Stödet⁸ är en form av självtest och består av nio påståenden om innovationsledning. Utifrån hur du uppfattar er verksamhet, får du hjälp att välja övningar som passar era behov och förutsättningar.



Figur 4 De fem områdena är grunden i HEJA.

⁸ Stöd för att välja vad du ska träna på, se <https://hejainnovation.se/vad-ska-vi-tr%C3%A4na-p%C3%A5/>

Träningsprogram

Träningsprogrammen består av en serie av övningar, som tar dig och/eller en grupp mot programmets mål. Programmen har skapats för att visa på hur övningarna kan användas på bästa sätt. HEJA har (i skrivande stund) två träningsprogram:

- **Träna grunderna** – ett program för att öva på innovationsledningens fem områden.
- **Led ett initiativ** – ett program för att starta och leda ett utvecklingsarbete i din verksamhet.

Drivande principer

Introduktion – Drivande principer

De drivande principerna beskriver HEJA:s unika och centrala egenskaper. I det här avsnittet delar vi med oss av dem, och våra insikter om framgångsrika aspekter för lärande och innovationsledning.

Process

De drivande principerna är definierade utifrån insikter om målgruppens behov, vetenskapliga insikter, andra lärdomar, samt projektets uppdrag och förutsättningar. Principerna har justerats och kompletteras i takt med projektets lärande.

Funktion

Principerna är formulerade för att tydliggöra i vilken riktning som stödet skulle utformas. Med den skapade lösningen, förmedlar principerna även vad som utmärker HEJA.

Översikt – Drivande principer

Innehållet

- Avstamp i ISO-standarden för innovationsledning.
- Skapat tillsammans med innovationsforskare.

Målgruppen

- För taktiska ledare och deras grupper.
- För offentlig sektor och olika verksamheter.
- Fokus på att uppmuntra beteenden som leder till innovation.
- För digitala arbetssätt.

Utformningen

- Design för energi och tydlighet.
- Tillgänglighetsanpassningar.
- Beteendeförändringar och lärande genom aktivt prövande.

Innehållet

Innehållet är valt och utformat för att vara relevant och aktuellt för målgruppen. Projektet har medvetet fokuserat på att komplettera det nationella utbudet av lärande, och undvikit att skapa stöd som redan finns för målgruppen.

Avstamp i ISO standarden för innovationsledning – En drivande princip

HEJA tar avstamp i ISO standarden för innovationsledning. Innehållet har anpassats till HEJA:s målgrupp - ledare på taktisk nivå – eftersom standarden även är strategisk. Exempelvis är övningen "Vision" stöd för en taktisk vision, snarare än en strategisk.

Vad är ISO-standarderna för innovationsledning?

Standarderna är omfattande internationella riktlinjer och principer för innovationsledning från International Organization for Standardization (ISO)⁹. Standarderna tar upp viktiga delar och riktar sig primärt till organisationers höga ledning. Flera organisationer använder standarderna för att organisera sitt innovationsarbete.

Målgruppens reaktioner – Uppskattat avstamp

HEJA:s avstamp i standarderna har varit omtyckt hos målgruppen. Dels för att det skapar vetenskaplig grund och trygghet i lärandet och innehållet.

⁹ Svenska Institutet för Standarder (SIS) är Sveriges nationella standardiseringsorgan och medlem i International Organization for Standardization (ISO) som skapar standarder.

Dels för att HEJA upplevs enklare att praktisera, än standarderna i sitt ursprungliga format.

Skapat tillsammans med innovationsforskare – En drivande princip

HEJA och projektet har skapats genom samarbete med innovationsforskare. Forskarna har exempelvis hjälpt arbetsgruppen att förstärka vetenskapliga perspektiv, och att utarbeta stödet: "Vad behöver din verksamhet?" (sida 14). Här är exempel på vetenskapliga insikter som särskilt har inspirerat:

- Reflektion stärker lärande.
- Nyttan av att ett iterativt och testande arbetssätt minimerar riskerna i utvecklingsarbetet på ett tidigare stadium.
- Insikter om vad som är specifikt för innovationsledning jämfört med andra typer av ledning.

Målgruppens reaktioner – HEJA håller kvalitet

Målgruppen uppskattar att HEJA baserats på forskning och vetenskap – det skapar kvalitet.

Utvecklingstips – Aktuellt innehåll

Vi ser att HEJA kontinuerligt behöver forskare och experter kopplade till sig, för att säkerställa att stödet fortsätter att hålla kvalitet och aktuellt

innehåll. HEJA innehåller även annat material som inom några år kan bli föråldrat. Det är exempelvis trender (omvärldsanalyser), och exempel på hur olika organisationer arbetar med innovation. Målgruppen berömmar detta som ett pedagogiskt framgångsrikt grepp. För att det ska vara det över tid behöver materialet hållas uppdaterat i relation med omvärlden.

Läroplan – Ett arbetsverktyg

För att ordna och definiera lärandet har arbetsgruppen skapat en läroplan (Figur 5). Läroplanen innehåller HEJA:s fem områden, som alla övningar sorterar in i. Området förtydligas med ett läromål och tillhörande listat innehåll. I december 2022 omfattar HEJA en majoritet av innehållet, men vissa delar saknas.

Område	LEDA	KULTUR	ARBETSSÄTT	SAMVERKA	FORTSÄTTA
Läromål	Vårt ledarskap arbetar aktivt och strategiskt för att stötta och möjliggöra medarbetarnas innovationsarbete.	Vi har beteende, rutiner, attityder och resurser som skapar bra förutsättningar för vårt innovationsarbete.	Vi har processer för att undersöka behov till att implementera lösningar. Våra medarbetare har kompetenser och utrymme att arbeta med innovation.	Vi samverkar internt och externt över organisationsgränser. Vi spanar regelbundet möjligheter och analyserar risker.	Vi har verktyg och processer för att regelbundet utvärdera och förbättra vårt innovationssystem.
Innehåll	<ul style="list-style-type: none"> - Vision och kommunikation - Budget, tid - Innovationsstrategi - Politiska styrdirektiv - Ekonomi och resurser - Systemdesign 	<ul style="list-style-type: none"> - Tillitsbaserat ledarskap - Kompetensutveckling - Teambuilding/grupp dynamik - Rutiner för kreativitet, optimism, mod 	<ul style="list-style-type: none"> - Hitta utmaningar - Förstå användarnas behov - Idégenerera - Bygga och testa med prototyp - Implementera lösning 	<ul style="list-style-type: none"> - Skapa samarbeten - Helhetsperspektiv och sammanhang - Trendanalys och framtidsscenario - Omvärldsspaning 	<ul style="list-style-type: none"> - Skapa värde från mätetal - Kvalitativ och kvantitativ mätning - Lärande feedbackloopar - Skala och implementera

Figur 5: Läroplan

Hållbarhet – ett integrerat perspektiv

Hållbarhet är ett komplext område som målgruppen vill arbeta med. Projektets perspektiv på hållbarhet är att det ska integreras och genomsyras i alla aktiviteter. Utmaningen ligger i hur arbetet kan genomföras i praktiken. För att visa på detta finns stöd i exempelvis övningarna:

- Vision – Här tar arbetet avstamp i de globala målen.
- Framtid – Här arbetar gruppen kreativt med avstamp i trender från Sveriges Kommuner och Regioner (SKR).

Målgruppen

HEJA är stöd för ledare och verksamheter i offentlig sektor, oavsett innovationsmognad, organisationsstruktur eller geografisk placering.

För taktiska ledare och deras grupper – En drivande princip

Innovationsledning kan bedrivas operativt, taktiskt, strategiskt och politiskt. Alla nivåer behövs och kan omfattas i stöd och träning. HEJA:s stöd spänner över den operativa och den taktiska nivån (december 2022). Inriktningen förstärktes under projektets andra år, när vi såg en avsaknad av utbildningsstöd till taktiska ledare.

Tillitsbaserat ledarskap

HEJA knyter an till det tillitsbaserade ledarskapet för att det behövs för att leda innovation. Exempelvis behövs mod – för att arbeta testande, nyfikenhet – för att välkomna nya idéer, och öppenhet – för att aktivt skapa lärande av erfarenheter. Projektet ser att det möjliggörs och uppmuntras med tillitsbaserad styrning.

Träna tillsammans

HEJA är utformat för att målgruppen ska kunna träna tillsammans med andra. Målgruppen har själva uttryckt behov av samspel med andra, exempelvis så här: *”Polletten brukar alltid trilla ner först när jag får stöta och blöta det med någon annan”*. Även forskning visar att samspel i grupp

är hjälpsamt för inläring och gruppens utveckling. Vi tror även att det minskar risken att känna sig ensam i innovationsarbetet.

Målgruppens reaktioner

I rapporten från följeforskningen¹⁰ beskrivs hur en grupp har gjort en övning och efteråt ställt om sitt perspektiv; från att inte fråga andra kommuner hur de gör, till att se potential och nytta i att fråga andra. Syftet med övningen ”Utforska innovation” är att skapa just denna typ av effekter.

Utvecklingstips - Utveckla stöd för strategiska ledare och förtroendevalda

Vi ser att verksamheters innovationsförmåga skulle stärkas om stöd som HEJA fanns för ledare på alla nivåer (operativt, taktiskt, strategiskt och politiskt). Detta eftersom roller inom verksamheterna har nytta av varandra och olika kompetenser och perspektiv. Ju fler som kan och driver innovationsledning – desto enklare att lyckas. Men inom ramarna för Lärandeprojektet har det inte funnits utrymme för att inkludera strategiska och politiska ledare.

För olika verksamheter – En drivande princip

HEJA är utformat för att användas i olika verksamheters vardag. Inläringen sker samtidigt som användarna skapar praktisk

¹⁰ HEJA Innovation - Rapport från följeforskningen, ”E-utbildningens effekter på verksamheterna”, sida 17

verksamhetsnytta. Därför finns ett inkluderande och flexibelt perspektiv i HEJA, exempelvis genom:

- Ord och språk: HEJA strävar efter att tillämpa klarspråk och främja jämställdhet. Exempelvis genom att undvika befattningstitlar, stereotypa exempel och utpekande av kön (när det saknar relevans). HEJA vill också ge energi genom språket och mängden text.
- Pedagogiska exempel: HEJA strävar efter att visa exempel från olika verksamhetsområden och olika geografiska delar av Sverige, för att välkomna målgruppen och göra innehållet tydligt.
- Lärandet: HEJA tipsar om hur lärandet/övning kan varieras för att passa verksamheten, exempelvis beroende på: antal deltagare, eller önskad svårighetsnivå (exempelvis föreslå olika typer av utgångspunkter för övningen, som i "Lös utmaningar kreativt").

Målgruppens reaktioner

Användare av HEJA uppmuntras att justera övningar för att passa deras verksamheter/grupper än bättre. Projektet ser att det görs, exempelvis har Uppsala kommuns koncernledning döpt om "Veckans heja" till "Månadens heja", eftersom gruppen använder övningen en gång i månaden. Det ser vi som ett utmärkt sätt att göra materialet till ett framgångsrikt stöd för den egna verksamhet/gruppen.

För digitala arbetssätt – En drivande princip

HEJA har skapats för att användas digitalt tillsammans med andra. Materialet nås (år 2022) genom den öppna webbplatsen www.hejainnovation.se.

Platsen för lärostödet- HEJA

HEJA är placerat i ett enkelt webbhotell utan många eller avancerade funktioner. Den främsta fördelen med det är att platsen kan nås oberoende vilken organisation som användaren tillhör.

Inför beslut om plats utforskade projektet möjligheten att använda en lärportal (ett Learning Management System). En sådan lösning har fördelen att vara utformad för e-lärande och funktioner för uppföljning. Den portal som projektet utforskade (hösten 2021) saknade möjligheter att smidigt vara tillgänglig för många olika organisationer.

Målgruppens reaktioner

Målgruppen upplever att webbplatsen har brister. Exempelvis:

- Navigeringen upplevs svår.
- Det saknas funktioner för att få hjälp att hitta tillbaka till där användaren var sist.

Utvecklingstips - Målgruppen vill träffa andra

Målgruppen behöver och upplever själva behov av att träffa andra ledare för att utbyta erfarenheter och inspireras. De digitala träffarna med målgruppen (och samverkansledarna) under projektperioden har varit uppskattade. På träffarna har projektet coachat och inspirerat målgruppen, och de har utbytt erfarenheter med varandra – vilket har blivit ett pedagogiskt inslag.

Vikten av ett socialt lärande identifierades under projektets första år och vi har format HEJA för att uppmuntra till socialt lärande. Men vi ser att HEJA:s webbsida och övningar behöver kompletteras med mänskliga personella resurser för att organisera och leda ett socialt lärande nationellt. Det är också en bidragande faktor till projektets arbete med att etablera en nationell förvaltningslösning.

Utformningen

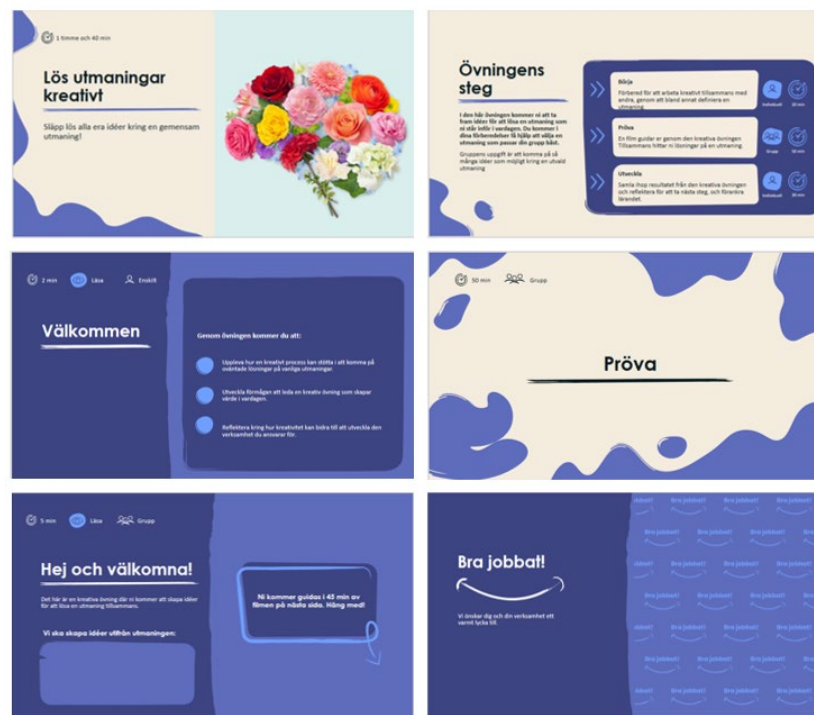
HEJA:s design och struktur är skapad för att göra det lätt att förstå och använda materialet, och få en härlig sinnesstämning.

Design för energi och tydlighet – En drivande princip

Designen syftar till att välkomna användare och ge hen energi. Målgruppen upplever ofta en brist på tid och därför är designen anpassad för att snabbt och tydligt förmedla innehåll, instruktioner och budskap. HEJA:s grafiska profil finns samlad i en manual.

Exempel på designens funktioner:

- HEJA välkomnar och ger energi med mycket färg och mjuka (levande) former.
- Sidan "Övningens steg" (se övre högra bilden i Figur 6) ger en överblick av övningens uppbyggnad.
- Instruktioner i övningar förtydligas med ikoner, former och färger.



Figur 6: Exempel på design, övning "Lös utmaningar kreativt"

Tillgänglighetsanpassningar – En drivande princip

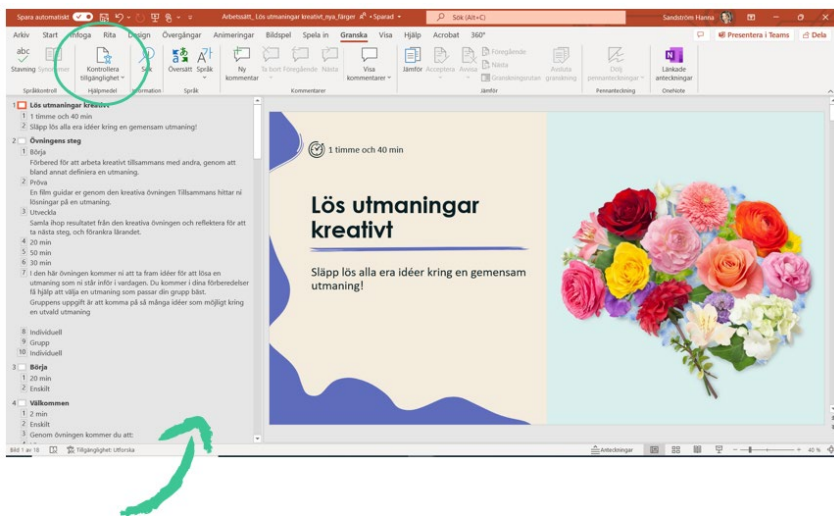
HEJA är i stort sett tillgänglighetsanpassat i linje med den internationella standarden för tillgänglighet på webbplatser: WCAG 2.0 AA¹¹. Det är en

¹¹ Web Content Accessibility Guidelines (WCAG). För mer info tipsar vi om Myndigheten För Digital Förvaltning: <https://www.digg.se/kunskap-och-stod/digital-tillganglighet>

del av projektets jämställdhetsarbete, inte minst då innovationsarbetet bygger på inkludering och olika perspektiv berikar arbetet.

HEJA:s tillgänglighetsarbete innebär exempelvis att:

- PowerPoint-filerna (övningarna) har en läsriktning anpassad för uppläsning av VoiceOver/inläsare (Figur 7).
- Färger på text och bakgrund har kontraster för god läsbarhet.
- Filmer är textade.



Figur 7: PowerPoint-fil med kontrollerad tillgänglighet

Beteendeförändringar och lärande genom aktivt prövande – En drivande princip

Med HEJA vägleds målgruppen att göra aktiviteter som driver innovation. Det är ett medvetet val för att skapa beteendeförändringar och lärande. Därför fokuserar HEJA på beteenden och hur något görs, i stället för specifika organisationsstrukturer (vem eller vad). För att detta ska ske tryggt och pedagogiskt är övningarna indelade i tre steg:

- Börja – som introducerar övningen och hjälper dig att förbereda det aktiva görandet.
- Pröva – som är själva görandet (ex utveckla många idéer kring en utmaning).
- Utveckla – en form av framåtblickande reflektion som fördjupar lärandet och hjälper dig att ta nästa steg.

HEJA:s fokus på beteenden har utvecklats genom stöd från en konsultbyrå med psykologer och beteendevetare. Tillsammans utforskade vi metodik för utformningen av lärostödet.

Slutord

Heja dig!

Vi hoppas att du har inspirerats och vill träna med HEJA. Under arbetets gång har vi upplevt att det finns en enorm vilja att arbeta innovativt för en smartare framtid. Utmaningen ligger i hur vi gör det, och vi ser att HEJA är ett svar. Fortsätt att ge varandra energi i utvecklingsarbetet och - heja dig!

Tack!

Alla medverkande har gjort stor nytta i arbetet – tack för det!

- Innovationsmyndigheten Vinnova.
- Samverkansparterna och deras ledare och medarbetare.
- Uppsala kommuns ledare, medarbetare och styrgrupp.
- Projektets tidigare expertgrupp och arbetsgrupp.
- Helsingborg stads ledare och medarbetare.
- Sveriges Kommuner och Regioner, Innovationsguiden och Adda Kompetens.
- Konsulter och bolag som medverkat i projektet.
- Andra nyfikna, intresserade och alla som prövat HEJA.



www.hejainnovation.se

www.uppsala.se/innovationskraft

E-post: innovation@upsala.se