

FRÅN KUNSKAP TILL NYTTA

Få fart på nyttiggörande av FOI-projekt inom
samhällsbyggnadssektorn



Karin Färnevik, APAE Konsult AB

2022-05-19

FÖRORD

Projektet har haft som mål att målgruppsanpassa och kommunicera ett tidigare förstudieresultat baserat på IQ Samhällsbyggnads Nyttiggörandeutskottets arbete under åren 2018-2020. Fokus för förstudien har varit organisationers sätt att omsätta kunskap i nytta vilket har sammanfattats i ett antal framgångsfaktorer.

Förstudieresultatet var presenterat i rapportformat vilket bedömdes göra kunskapen för otillgänglig för de ämnade målgrupperna, dvs. medlemmar hos branschorganisationerna Byggföretagen, Installatörsföretagen och Byggherrarna. Syfte med projektet har varit att sprida de framgångsfaktorer som förstudien summerat och påbörja arbetet med att omsätta dem i nytta brett i samhällsbyggnadssektorn. I förlängningen är syftet med kommunikationsarbetet att hjälpa samhällsbyggnadssektorns organisationer och företag i olika storlekar att ställa om till lärande organisationer, som söker och omsätter kunskap i nytta, vilket bedöms leda till snabbare utveckling av vår sektor. Framgångsfaktorerna som har paketerats och kommunicerats kännetecknar hur lärande organisationer bedriver målinriktat utvecklingsarbete och har inom ramen för föreliggande projekt presenterats med hjälp av en kort-film, ett samtalsmaterial samt en pdf-folder för webb och tryck. Inom ramen för projektet har även förstudierapporten kompletterats. Det är den rapport du nu håller i din hand.

Arbetet i föreliggande projekt har bedrivits av kommunikatörer vid Installatörsföretagen, Byggföretagen och Byggherrarna med stöd av konsultfirmorna Theory into Practice (arkitekter) och APAE Konsult AB (FOI och förändringsledning). Huvudförfattare av den här projektrapporten har varit projektledare Karin Färnevik, APAE Konsult AB. Illustrationerna är gjorda av Maja Westman, Theory into Practice.

Projektgruppen vill särskilt tacka medlemmarna i IQ Samhällsbyggnads nyttiggörandeutskott för utbyte av tankar och samtal om utvecklingen av vår sektor. Vi vill även rikta ett varmt tack till Vinnova som genom SIP InfraSweden2030 stått för huvudfinansieringen av projektet. Ett varmt tack riktas även till SBUF för medfinansieringen och för möjligheten att lansera framgångsfaktorerna vid prisutdelningen av Årets Innovation, 2022. Tillsammans har ni möjliggjort steget att omsätta kunskap i nytta till stöd för en hel sektors accelererande utveckling!

Göteborg i maj, 2022



Karin Färnevik

SAMMANFATTNING

Bakgrunden till den rapport du nu håller i handen är önskemålet om att omsätta arbetet inom IQ Samhällsbyggnads Nyttiggörandeutskotts under åren 2018-2020 i praktisk nytta för att förbereda en hel sektor för den omställning som nu pågår, där digitalisering och hållbarhet just nu är i fokus. Under våren 2021 genomfördes ett förstudieprojekt som sammanställde kunskaperna från utskottets arbete fram till den tidpunkten. Förstudien fördjupade även utskottets kunskaper genom två fallstudier och en litteraturöversikt inom olika områden kopplade till kunskapsdelning och innovation i samhällsbyggnadssektorn. Förstudiearbetet avslutades sommaren 2021 med en förlaga till denna rapport kallad, *Guide för nyttiggörande forsknings- och innovationsprojekt i samhällsbyggnadssektorn*

Förstudiens arbete har under hösten 2021 och våren 2022 följts av ett kommunikationsprojekt där förstudieresultaten skulle paketeras på ett till *Installatörsföretagens, Byggföretagens* och *Byggherrarnas* medlemmar anpassat sätt i syftet att sprida och omsätta kunskaperna i nytta. Arbetet har resulterat i ett kommunikationsmaterial bestående av en kort film, en digital folder som går att skriva ut, ett samtalsmaterial, samt en uppdaterad förstudierapport där framgångsfaktorerna har utvecklats ytterligare. Det är den rapporten du nu håller i din hand.

Branschorganisationerna har varit parter i projektet och deras drivkraft har varit att leva som de lär och omsätta de sammanfattade framgångsfaktorerna i nytta i dagligt arbete, både inom ramen för den egna verksamheten liksom hos medlemmarna. Branschorganisationernas gemensamma arbete inom ramen för projektet har lett till fördjupade samarbeten. Särskilt kring den gemensamma utmaningen att skapa en mottaglighet hos medlemmarna för kunskap som skapas inom ramen för sektorns FoI-projekt eller i andra sammanhang. Varje part har, var och en för sig utifrån egna förutsättningar och behov, valt och planerar att använda, de insikter och de kommunikationsmaterial som projektet haft som mål att ta fram.

Genom arbetet med att göra kunskaperna om framgångsfaktorerna än mer lättillgänglig har vi själva lärt oss att använda dem som en lins och guide för vårt eget arbete. Vi kan därmed också verifiera att framgångsfaktorerna är mycket användbara för att strukturera tankar kring utvecklingsarbete och vad som behöver justeras i våra arbetssätt för att komma närmare satta mål. Vi kan därmed bekräfta att:

- det krävs en tydlig och ambitiös målbild för att komma framåt!
- arbete med att omsätta kunskap i nytta är tids- och resurskrävande!
- arbetet kräver långsiktighet och ihärdighet!
- du som ledare kan ge andra förutsättningar för kunskapsuppbyggnad, -delande och att ni därmed lyckas med det ni föresatt er!
- du behöver var beredd på att ta emot den kunskap som utvecklas i ett avgränsat sammanhang!
- lägg tid, resurser och energi på att skapa din historia – den gör skillnad!

När du nu i praktiken börjar använda dig av det som i den här rapporten sammanställs och presenteras kommer ditt och din organisations arbete att leda till att kunskap från forsknings- och utvecklingsprojekt, liksom goda idéer och kunskaper från praktiken, omsätts bredare inom samhällsbyggandet. Det leder till din verksamhets och sektorns utveckling. Som i sin tur leder till att vi stärker vårt samhälle. Vi är samhällsbyggare!

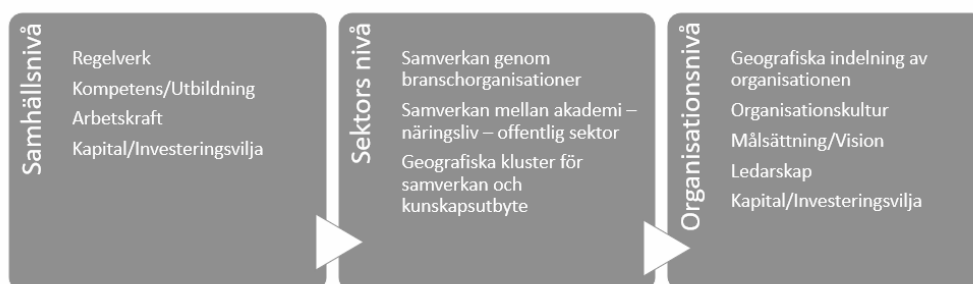
INNEHÅLL

1. ORGANISATIONENS ROLL I KUNSKAPSSAMHÄLLET	5
2. STUDIENS METODIK	6
3. STUDIENS BAKGRUND OCH SYFTE	7
4. MEDLEMSORGANISATIONERNAS MÖJLIGHETER	9
5. FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR ATT OMSÄTTA KUNSKAP I NYTTA	9
5.1 HIT SKA VI	12
5.2 ANPASSAD ORGANISATION	14
5.3 MÖJLIGGÖRANDE LEDARSKAP	16
5.4 RESURSSÄTT DET OKÄNDA	18
5.5 SKAPA AVGRÄNSADE SAMMANHANG FÖR UTVECKLING	20
5.6 STORYTELLING	23
6. SAMLAD KUNSKAP FRÅN IQS NYTTIGGÖRANDEUTSKOTT	24
6.1 KULTURELLA ASPEKTER	25
6.2 EKONOMISKA ASPEKTER.....	25
6.3 PRAKTISKA ASPEKTER	26
6.4 ORGANISATORISKA ASPEKTER	26
6.5 KOMPETENS OCH FÖRMÅGA.....	27
6.6 NYTTIGGÖRANDEUTSKOTTETS GODA EXEMPEL FÖR ATT OMSÄTTA KUNSKAP I NYTTA.....	27
6.6.1 Att strukturera och arbeta med att omsätta kunskap i nytta	30
6.7 SYNTES AV NYTTIGGÖRANDETUTSKOTTETS ARBETE ÅREN 2018-2020.....	32
7. SÅ GÖR DE SOM LYCKAS	33
7.1 FALL 1: STADSDELEN TAMARINDEN - UTVECKLING AV SMART STAD	34
7.1.1 Örebro kommuns Stadsbyggnadskontor.....	34
7.1.2 ÖrebroBostäder AB, ÖBO.....	35
7.1.3 Friendly Building.....	36
7.1.4 Vägledande parametrar för utvecklingen av stadsdelen Tamarinden.....	37
7.1.4.1 Tydlig vision och inriktning	37
7.1.4.2 Förändring och utveckling som affärsidé	38
7.1.4.3 Robusta och flexibla processer för arbetets organisering	39
7.1.4.4 Ledarskap för mod att genomgå utveckling	40
7.1.5 Sammanfattning av Fall 1: Stadsdelen Tamarinden	41
7.2 FALL 2: BRF VIVA - UTVECKLING AV ETT HÅLLBART BOSTADSKVARTER	42
7.2.1 Riksbyggen.....	42
7.2.2 Johanneberg Science Park.....	43
7.2.3 Vägledande parametrar för utvecklingen av Brf Viva	44
7.2.3.1 Arbetets organisering för en innovationsprocess	45
7.2.3.2 Hur ser processen ut för att skapa plattformen Positive Footprint Housing?.....	45
7.2.3.3 Kulturen som vill åstadkomma stordåd	46
7.2.3.4 Ledarskapets inverkan på hållbarhet	46
7.2.3.5 Resurssättning för både innovationen och projektet	47
7.2.3.6 Att dela kunskap över organisationsgränser	47
7.2.3.7 Storytelling som aktiv strategi.....	48
7.2.3.8 Tydlig målstyrning	48
7.2.3.9 Nätverksbyggande	49
7.2.3.10 Uthållig resurssättning	49

7.2.4 Sammanfattning av Fall 2: Brf Viva	50
8. VAD SÄGER LITTERATUREN – FINNS DET FÄRDIGA GUIDER ATT HÄMTA?	51
8.1 Det inomorganisatoriska perspektivet och det viktiga samarbetet med andra.....	52
8.2 Internationell standard för innovationsledning.....	53
8.2.1 Är det verktyg som löser implementeringen?.....	53
8.2.2 Det mellanorganisatoriska perspektivet – hela sektorn ska med.....	54
8.2.3 Förflyttning av en hel sektor – hur kan det gå till?.....	55
9. DISKUSSION	56
10. SLUTSATSER.....	60
ARBETSGRUPPENS TACK!.....	61

1. ORGANISATIONENS ROLL I KUNSKAPSSAMHÄLLET

För att organisationer inom samhällsbyggnadssektorn kontinuerligt ska kunna arbeta med att utveckla och omsätta ny kunskap behöver ett par förutsättningar, vi skulle kunna kalla dem randvillkor, finnas på plats. För att ge en bild av vad som här utgör dessa randvillkor kan nämnas regelverk, kompetent arbetskraft, stödande ledarskap, incitamentsstrukturer, samarbete näringsliv-akademi, omvärldsbevakning, möjligheter att testa idéer och i viss utsträckning investeringskapital. De här randvillkoren ges för samhällsbyggnadssektorn på olika nivåer av ett sammankopplat, tillika hierarkiskt system, nämligen det för samhälle-sektor-organisation. För att ny kunskap kontinuerligt ska skapas och komma till nytta behöver de här systemnivåerna justeras utifrån just bilden av att de är sammanlänkade och därmed, till del, utgör varandras förutsättningar (Se *Illustration Organisationers förutsättningar för kunskapsutveckling och spridning*).



Organisationers förutsättningar för kunskapsutveckling och spridning - sorterade efter samhälle-, sektors- och organisationsnivå.

(Illustration: Karin Färnevik & Susanne Nellemann-Ek)

För den enskilda organisationen innebär förmågan att söka, skapa och omsätta kunskap i nytta inom ett område en konkurrensfördel, på det avgränsade området. Organisationer som organiserar arbetet utifrån att ska söka, skapa och omsätta kunskap till nytta har därmed byggt grunden till att arbeta utvecklingsinriktat – och hållbart – oavsett område. Förenklat, och för att dra det till sin spets, organisationens kunskapsarbete kopplat till dess affärsidé, ger förutsättningar för dess *raison d'être*. För sektorns och samhällets vidareutveckling är den enskilda organisationers inställning till kunskapsarbete både en möjlighet (om det är en del av organisationens affärsidé) och ett hinder (om organisationen ser innovationer som en konkurrensfördel) för att ge ny kunskap en vidare spridning som leder till samhällsutveckling (se *hur omsättning av kunskap brett inom en sektor kan förändra dess förmåga att skapa utveckling mot måluppfyllelse*, sid. 7).

2. STUDIENS METODIK

Denna rapport sammanfattar studier kring vad organisationer gör för att ha en förmåga att kontinuerligt utveckla goda idéer samt implementera dem i den egna verksamheten. Studiens arbete har genomförts under våren 2021 av en arbetsgrupp bestående av individer med olika kompetenser och roller inom samhällsbyggandet, så som arkitekt, ledare inom standardiseringsarbete och affärsutveckling av fastigheter, ledare av en sektorsövergripande medlemsorganisation, forskare inom Construction management och förändringsledare, liksom medarbetare på en science park.

Rapporten du nu har i din hand redovisar, utöver två fallstudier där insamling av data har gjorts genom åtta intervjuer (4 intervjuer per fall), en litteraturstudie över tidigare arbeten inom områdena: förutsättningar för implementering av forskningsbaserad kunskap i Sverige, inomorganisatoriska kunskapsutvecklande arbete, innovationsarbete i samhällsbyggnadssektorn, samt hur kunskap sprids mellan organisationer. Utgångspunkten för litteraturstudien har varit att sätta vårt arbete i ett sammanhang samt att åskådliggöra de olika systemdelarna; samhälle - sektor - organisation, samt hur de ger förutsättningar för varandra att arbeta med att skapa ny kunskap och tillgängliggöra den. Vi har även samlat in och gått igenom mötesanteckningar och dokumenterade studiebesök som genomförts av IQ Samhällsbyggnads Nyttiggörandeutskott under åren 2018-2020 gjorts. Se vidare under avsnittet *Så gör de som lyckas*.

Arbetsgruppens arbete inleddes med att gemensamt gå igenom anteckningar och material från de studiebesök vi genomfört under åren 2018-2020 för att bland dem välja ut de fallstudier vi önskade genomföra. En fallstudie utgjorde projekt där flera organisationer som vi såg hade kommit långt i sitt innovationsarbete var involverade, varför vi ville studera dessa projekt närmare. När fallstudierna var identifierade påbörjades arbetet med att välja ut personer att intervjua inom de organisationer vi önskade studera. Intervjuerna genomfördes under mars och april, 2021. En semi-strukturerad intervjuguide togs fram av arbetsgruppen som användes vid intervjuerna. Intervjuguiden utformades så att anteckningar och citat kunde nedtecknas intill de gemensamt formulerade frågorna. Varje intervjuare sammanställde sina egna genomförda intervjuer och presenterade sammanställningen vid arbetsgruppens gemensamma analysmöten.

Analysarbetet av insamlade data har gjorts av arbetsgruppen gemensamt och har varit en sökande och iterativ process, där varje workshop eller samtal har lett till ny kunskap. Det har varit en meningsskapande process i syfte att sammanställa och sprida verifierade goda exempel (se *Illustration av datainsamling och analysarbete*). Resultatet av analysen har i denna rapport sammanställts i ett antal vägledande framgångsfaktorer, vilka syftar till att hjälpa organisationer att strukturera sitt kunskapsarbete i syfte att stimulera utveckling, vilket utgör grunden för innovationsarbete och i förlängningen en hållbar omställning av samhällsbyggnadssektorn.

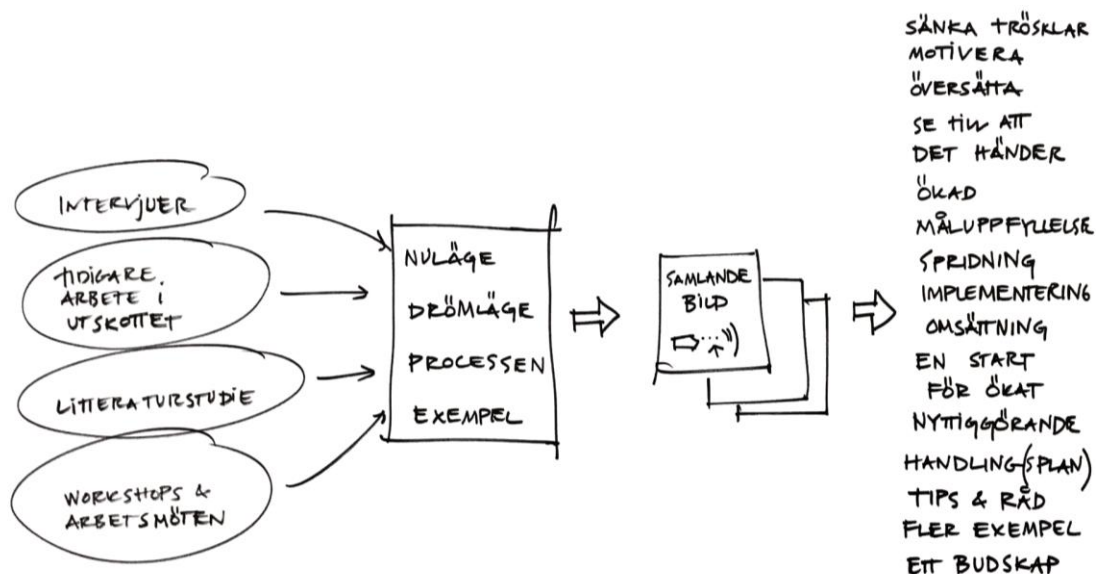


Illustration av datainsamling och analysarbete i en meningsskapande process

(Illustration: Theory Into Practice).

Arbetets bidrag till kunskapsmassan om organisationers innovationsförmåga är en övergripande och exemplifierad beskrivning av hur framgångsrika organisationer inom samhällsbyggandet arbetar strukturerat med att skapa ny kunskap och omsätta den till nytta för samhället.

3. STUDIENS BAKGRUND OCH SYFTE

Syftet med arbetet har varit att lägga grunden för ett fortsatt arbete med att ”sänka trösklarna” för fler organisationer att påbörja resan mot ett strukturerat kunskapsarbete, dvs. att kontinuerligt omsätta kunskap till nytta.

Förväntade effekter av ett sådant fokuserat arbete i enskilda organisationer är att omsättningen av kunskap som lyfter hela samhällsbyggnadssektorns arbete med digitalisering och hållbarhetsarbete snabbas på. Digitalisering och arbete mot att säkra uppfyllandet av Agenda2030 är två områden som för att vi ska se reella effekter på samhällsnivå behöver bred förankring och aktion i många enskilda organisationer.

Grunden till denna rapport vilar på det arbete som gjorts inom ramen för IQ Samhällsbyggnads Nyttiggörandeutskott och de vidare fallstudierna som redovisas här. Utskottet har under ett antal år tagit del av många organisationers berättelser kring hur kunskapsarbete systematiseras för att den ska omsättas i reell användning – alltså kunskaper som ligger i fronten och har implementerats genom en organisations arbete. Utskottet består av en bred skara representanter från hela sektorn, där de gemensamt har uttalat intresse för nyttiggörande av kunskap och innovation.

Inom ramen för utskottets aktiviteter har flera studiebesök hos organisationer anordnats. Dessa besök har lett till att gruppen har kunnat systematiserat sitt kunskapsarbete och demonstrerat kunskapsarbetets effekter i faktiska projekt. Besöken har väckt utskottets nyfikenhet kring var som kännetecknar en organisations riktade kunskapsarbete och vad som gör att enskilda organisationer är utvecklande och ledande inom sitt område. Vad gör organisationer som ligger i framkant och

driver på utvecklingen inom sitt område för att omsätta kunskap i nytta regelmässigt? Finns det något generiskt framgångsrecept? En nyckel eller framgångsformel som går att sprida och som gör att fler kan arbeta på liknande sätt?

För att kunna få möjlighet att låta några medlemmar ur utskottet fördjupa sig i vad som kännetecknar organisationers förmåga att ta fram och omhänderta ny kunskap har utskottet initierat det arbetet som lett till denna rapport. Syftet med arbetet har varit att få en gemensam inblick i vad som får ny kunskap att komma till nytta i organisationer.

Arbetet som resulterat i denna rapporten har fått stöd av Vinnova genom det strategiska innovationsprogrammet InfraSweden2030 för att kunna genomföras. Arbetet har senare fått vidare finansiering av Vinnova via InfraSweden2030 samt av SBUF för att färdigställa rapporten samt paketera dess resultat i form av framgångsfaktorer för vidare spridning i sektorn. I det senare arbetet har branschorganisationerna Installatörsföretagen, Byggföretagen samt Byggherrarna bidragit med resurser till kommunikationsarbetet av rapportens innehåll och resultat i form av kompetens inom kommunikation samt medfinansiering av övrigt projektarbete. Syftet med kommunikationsarbetet har varit att få återkoppling från sektorns olika branscher kring vilket stöd som krävs för att organisationer ska kunna ta till sig och omsätta framgångsfaktorerna i praktiken i den enskilda organisationen. Bakgrunden till dessa branschorganisationers arbete i projektet framgår också av ansökan till Vinnova, nämligen att:

"[d]et satsas idag mycket stora statliga medel på forsknings- och utvecklingsprojekt inom samhällsbyggnadssektor. För att dessa satsningar och de projekt de genererar ska nå sin fulla potential i form av nya processer, arbetssätt, produkter och dylikt måste något kraftfullt göras. Dagens låga utväxling är inte hållbar." ¹

Citat ur projektansökan till Vinnova, 2020.

¹ Vinnova, Diariennr. 2020-04433, Förstudie för Guide för nyttiggörande forsknings- och innovationsprojekt i samhällsbyggnadssektorn

4. MEDLEMSORGANISATIONERNAS MÖJLIGHETER

Denna rapport är initierad och framtagen tillsammans med till IQ Samhällsbyggnad verksamma medlemsorganisationer inom samhällsbyggnadssektorn. Tillsammans med branschorganisationerna Installatörsföretagen, Byggföretagen och Byggherrarna, vilka samlar ett stort antal medlemmar inom vad som tidigare har benämnts som "skrän" i samhällsbyggandet, når dessa branschorganisationer ett stort antal organisationer. Vilka är av varierande storlekar och är spridda geografiskt i landet. Dessa samlande medlemsorganisationer fyller en viktig funktion i gapet mellan de olika delarna i kunskapsutvecklings- och kunskapsimplementerings systemet i samhällsbyggnadssektorn. Gemensamt har dessa organisationer att de aktiva arbetar med att söka vägar för att brygga mellan delar i systemet *samhälle-sektor-organisation*. Genom sitt trägna och medvetna arbete stimulerar dessa medlemsorganisationer till att få utveckling och innovation att hända bredare och oftare.

I denna roll, och genom samarbete sinsemellan, bidrar alltså dessa medlemsorganisationer till att aktivt utveckla kunskapsfronten, samla sektorns olika aktörer och arbeta med att främja praktisk tillämpning. Målsättningen för deras arbete är, bland annat, att öka mottagarkapaciteten och vanan hos medlemmarna för att ta emot nya produkter, tjänster och processer. Medlemsorganisationer är alltså ett exempel på hur ett forum utanför högskolans miljö, men i mellanrummet mellan högskola och näringsliv, agerar för att stimulera kunskapsutveckling som kan leda till innovation.

I det här projektet medverkande följande medlemsorganisationer; Installatörsföretagen, Byggföretagen, Byggherrarna och IQ Samhällsbyggnad. Gemensamt har de ställt sig frågan hur kunskaps- och utvecklingsarbete bättre kan utformas för att verkligen vara en pådrivande kraft och åstadkomma skillnad i en kraftigt geografiskt och diversifierad sektor, både med avseende på aktörsroll i byggprocessen och organisationsstorlek.

5. FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR ATT OMSÄTTA KUNSKAP I NYTTA

Den kunskap som finns samlad i denna rapport pekar mot ett håll - det finns liknande arbetssätt och processer för att lyckas omsätta kunskap till nytta i organisationer. Analysen av insamlade data visar att omsätta kunskap till nytta i praktiken, ofta benämnt som att nyttiggöra, inte är en engångsföreteelse. Det är en process som ingår i varje individs dagliga arbete inom ramen för en organisation. Processen att omsätta kunskap i nytta inkluderar allt från målstyrning av hela organisationens arbete till struktur för att genomföra arbetet, tillika samarbeten. Rätt utformade för den aktuella organisationen, hjälper dessa framgångsfaktorer till att söka, utveckla och implementera kunskap och lärdomar i produkter, tjänster och operativt arbete för att åstadkomma något nytt som ligger i linje med organisationens målsättning. I förlängningen kan det också leda till innovation.

Genom våra fallstudier har vi sammantaget kunnat identifiera ett antal generiska framgångsfaktorer som gör att organisationer regelmässigt lyckas omsätta kunskap till nytta i det egna dagliga arbetet. Något som har lett till deras utveckling av arbetssätt, affärsmodeller, produkter och tjänster. Dessa är:

- **Hit ska vi** - Stark målbild för hela organisationen
- **Anpassad organisation** - För att vara i ständig utveckling mot målbilden

- **Möjliggörande ledarskap** – Led med närvaro, stöd och i syfte att underlätta
- **Resurssätt det okända** - Ge handlingsutrymme, skapa legitimitet och utrymme för kunskapsinhämtning - Våga testa och börja jobba!
- **Skapa avgränsade sammanhang för utveckling** – där syfte och mål är tydliga samt nödvändiga resurser finns tillgängliga
- **Storytelling** – Skapa en berättelse om resan mot målbilden med målade beskrivningar av resultat och erfarenheter

Dessa framgångsfaktorer ska ses som en helhet. Där arbetat med var och en av dem kommer att stärka och underlätta arbetet med de övriga. Vid aktivt arbete med att omsätta framgångsfaktorerna i din verksamhet bidrar ni även aktivt till att forma en framtidssäkrad och hållbar organisation som kommer att vara en del av den vidare utvecklingen av samhällsbyggnadssektorn.

Det råder inte brist på insikter och goda idéer i vår sektor. Det vi i stället kämpar med är att brett omsätta dessa goda idéer i praktiken. När det sker utvecklas och förflyttas sektorns arbete mot att uppfylla de mål, förväntningar och krav som ställs kring bland annat kvalitetsarbete, arbetsmiljöarbete, sund ekonomi och hållbar utveckling. Istället för att vara reaktiv kan vi bli mer proaktiva och i det finna en god affär för den enskilda organisationen. Samhället i övrigt får då också nytta av den utveckling som vi då genomgår.

Vi vill återigen understryka att framgångsfaktorerna och ska läsas och *tas tillvara som en helhet* då dess delar tillsammans är avgörande för organisationers förmåga att omsätta ny kunskap till nytta, se *Bild 1*.

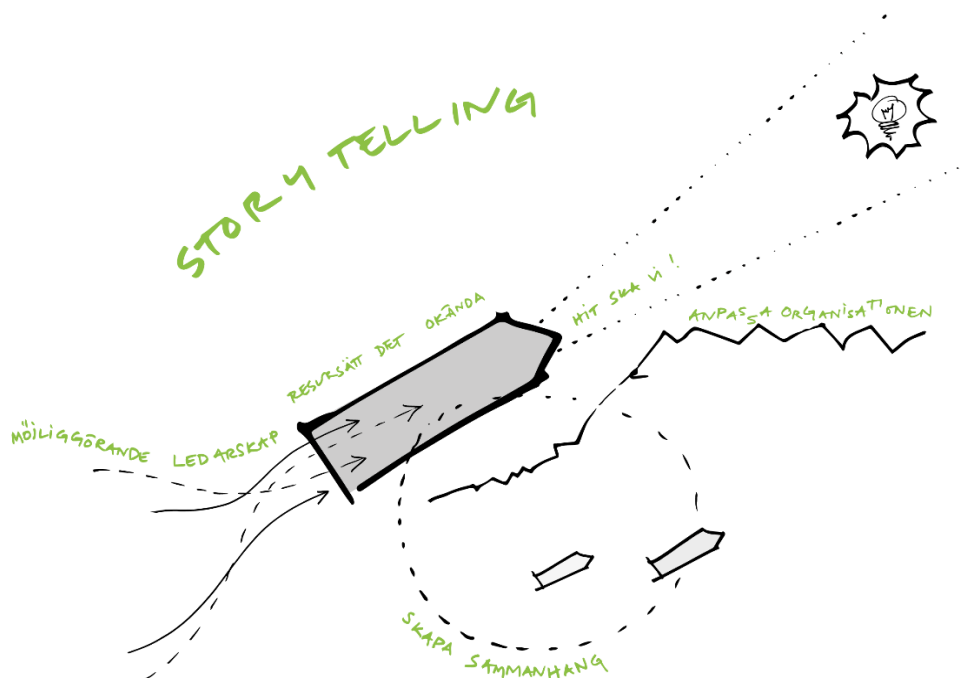


Bild 1. Framgångsfaktorerna illustrerade som en helhetsprocess för organisationer som regelmässigt lyckas omsätta kunskap till nytta; Hit ska vi! ; Anpassad organisation ; Möjliggörande ledarskap ; Resurssätta det okända ; Skapa avgränsade sammanhang för utveckling ; Storytelling.

(Illustration: Theory into Practice).

Ett stöd för vidare arbete

De identifierade framgångsfaktorerna är tänkta som ett stöd för individer och organisationer för att ta sig an arbetet med att omsätta kunskap till nytta. Något som i sin tur kommer leda till att ni kommer vara i ständig utveckling och förändring. Hur organisationer bäst tar sig an implementeringen av framgångsfaktorerna är högst individuellt. Vår förhoppning är därför att de exempel och beskrivningar som finns i denna rapport ska inspirera till att påbörja arbetet, på ett för er anpassat tillvägagångssätt, som resulterar i ett mer aktivt och regelmässigt arbete att framtidssäkra organisationen och omsätta kunskap till nytta.

Det vi med säkerhet kan säga är att det är ett arbete som kommer att kräva engagemang och uthållighet av alla inblandade. Det kommer kräva att ni tar ut en riktning och med den som kompass väljer de kunskapsområden ni behöver utveckla och hur ni ska fläta in dem i organisationens egna arbetsprocesser. När ni format vad och hur ni ska genomföra detta arbete kommer ni att bidra till att sektorns utvecklingsarbete ökar.

Resultatet av att i organisationen arbeta enligt en process som har omsättning av kunskap till nytta som sin huvudfokus ger, enligt de resultat vi funnit, en mer hållbar verksamhet. Med hållbar menar vi här att medarbetarens förutsättningar att använda den kunskap den besitter och utveckla den, liksom hur affären/tjänsten/verksamheten bygger på just den kunskap som organisationen kollektivt besitter blir en ledande norm.

För att en organisation ska kunna producera nya resultat, och komma till ett tillstånd där vi ser på våra nya arbetssätt som beprövade, kan vi inte göra som vi brukar. Då får vi nämligen det vi alltid har fått. Med dagens tillgängliga kunskap om teknik- och klimatförändringar får vi nog anse att det som idag görs inom enskilda organisationer i samhällsbyggnadssektorn överlag inte är tillräckligt för att klara de tekniskiften och påverkan på samhället som vi står inför.

Samhällsbyggnadssektorns nyckel till att ta sig an utmaningarna i sin helhet är att fler tar till sig ny teknik och påbörja sitt kunskaps- och utvecklingsarbete. Annars kommer vi inte kunna ändra vår riktning mot en mer hållbar utveckling med digital teknik som grund.

Nu börjar vi jobba! Här nedan finner ni startpunkten för att påbörja resan.

5.1 Hit ska vi

- Stark målbild för hela organisationen

Formulera gemensamt en tydlig och högt ställd målbild. Det är tydligt att organisationer som är framgångsrika inom ett område har en tydlig målbild och vision som de arbetar mot och som guidar det dagliga arbetet - utan att från början ha den exakt lösningen (se *Bild 2*). Målbilden tydliggör och illustrerar organisationens egen drivkraft samt den nytta organisationen bidrar med till kunder/intressenter, i samverkan med andra organisationer samt till samhällets utveckling. Att ha formulerat en starkgemensam, målbild utgör även grunden för en stark affärs- och verksamhetsplan, utifrån vilken ni sedan kan forma, och förnya, era verksamhets- och affärsmodeller.

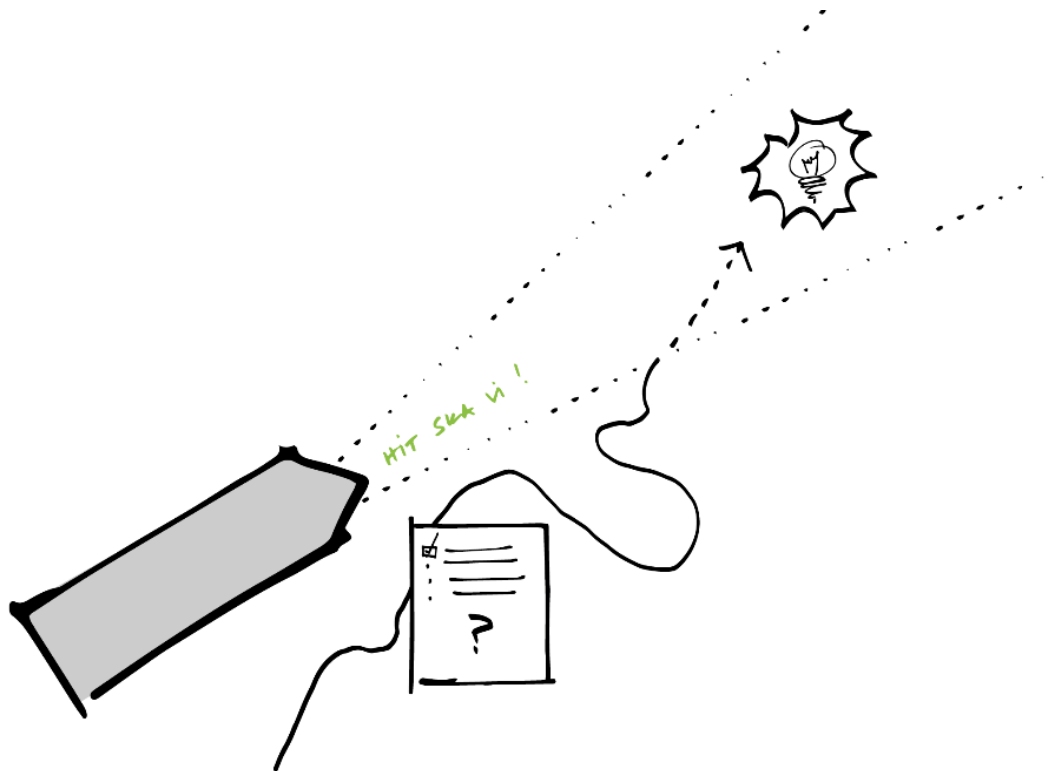


Bild 2. Illustration av framgångsfaktorn "Hit ska vi" där en stark, gemensam, målbild är avgörande för att inrikta och leda organisationens arbete framåt. (Illustration: Theory Into Practice)

Exempel på hur framgångsrika organisationer inom samhällsbyggandet har arbetat för att skapa en stark målbild:

- Omvärldsbevakning som naturlig del av verksamheten - låt målbilden spegla de utmaningar som finns i omvärlden - på så sätt formar ni ert bidrag till samhällets fortsatta utveckling och befäster er roll i det arbetet.
- Involvera medarbetarna i formandet av en gemensam, tydlig och högt ställd målbild. Det ger arbete en mening, tydlighet och en gemensam riktning. Därmed frigörs även individens drivkraft att bidra till organisationens arbete. Det skapar även en stark koppling mellan målbilden, vidare nedbrutna och specificerade verksamhetsmål/delmål, samt koppling till lagd budget. Skapa därefter parametrar som följer upp måluppfyllnad ända ner till individnivå.

- Att styra mot ett mål snarare än att styra på exakt innehåll aktiverar många kreativitet och möjliggör att ta tillvara många kunskaper, erfarenheter och perspektiv.
- Att styra mot ett mål skapar legitimitet för kunskapsutvecklande arbete. Med hjälp av målbilden kan arbetet resurssättas utifrån en prioriteringsordning; vad är viktigast för oss just nu, vad ska det leda till och vad kommer därefter?
- Varje övergripande stark målbild delas upp i delmål som i sin tur preciseras på ett sådant sätt att de enkelt går att mäta och följa upp. Hur för ett delmål oss närmare vår övergripande målbild? Vad blir då viktigt att mäta och följa upp? Vad ska vi lägga grunden för med uppfyllandet av vårt delmål?

Exempel på frågor individer och organisationer kan ställa sig själva för att komma igång:

- Hur bidrar vi till samhällets fortsatta utveckling och befäster vår roll i det arbetet?
- Hur ser den röda tråden ut för oss mellan samhällsnytta, marknadsnytta och egennyttä?
- Vilka delmål ser vi på vägen mot vår övergripande målbild? Vad kommer först? Vad kommer sedan? Och efter det?
- Hur kan vi kontinuerligt fånga och skapa överlapp mellan samhällsnytta, kundnytta och vår egen verksamhet?
- Hur ska vi nå av kunskap och influenser utifrån?
- Vad behöver vi för att skapa uthållighet i vårt arbete mot målbilden?
- Vilka resurser, så som tid, arbetssätt, expertis/kunskap, finansiella medel, teknisk infrastruktur, etc. kommer vi att behöva för att nå vår första målbild?
- Hur säkerställer vi, över tid, att de förutsättningar som behövs, så som tid, kunskap, budget och teknik, med mera finns på plats för att vi ska bedriva utveckling och innovation som kontinuerligt förverkligar våra delmål?
- Vad behöver medarbetarna ha på plats för att individens drivkraft att bidra till organisationens arbete frigörs? Exempel kan vara arbetsplatsutformning, tid, mötesstruktur, samarbetsmöjligheter, kunskap, med mera.
- Hur ska vi mäta måluppfyllelse på olika nivåer i vår organisation?
- Hur kan/vill vi vara delaktiga i formandet av de förutsättningar som samhällsbyggnadssektorn lyder under, det vill säga de lagar och regler som tas fram? Vilka forum ska vi då vara verksamma i?

**Glöm inte bort tidsperspektivet - det som är nytt om 10 år är "gamla nyheter"
när produkten/tjänsten går från idé till användande/tillämpning på en
marknad - spänn bågen!**

5.2 Anpassad organisation

- för att vara i ständig utveckling mot målbilden

Organisera arbetet för att vara i ständig förändring. Med det menar vi att framgångsrika organisationer har organiserat sina arbetssätt och stödjande system efter flödet för deras kärnverksamhet. De har i det arbetet valt att lägga särskilt fokus på att skapa forum för delande och integrerande av kunskap i sin organisation. Arbetet i dessa forum har dessa framgångsrika organisationer valt att skapa interna arbetsprocesser för. Detta för att dra nytta av när de ska fatta välgrundade och faktabaserade beslut i det dagliga arbetet, oavsett organisationsnivå. Arbetsprocesserna kan bestå av återkommande mötesstrukturer, beredningsarbete inför beslut och kunskapsgivande sammanslutningar som leder till att arbetet med att nå uppsatt målbild hela tiden hålls i fokus och att det dagliga arbetet hela tiden förflyttar organisationen framåt mot målet (se Bild 3).

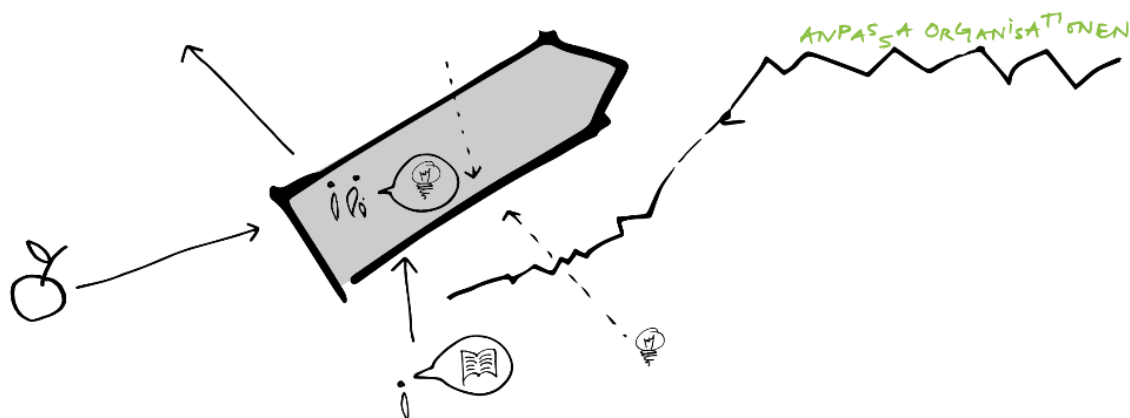


Bild 3. Illustration av framgångsfaktorn "Anpassa organisationen" som innebär att organisationens arbete genomförs på ett sätt som förbereder välgrundade beslut och håller många informerade och kunniga om vad som pågår parallellt inom olika områden. (Illustration: Theory Into Practice)

Exempel på hur man kan anpassa organisationen för att arbeta i ständig förändring med/mot en stark målbild:

- Organisera arbetssätt utifrån förutsättningen att vi lever i ständig förändring.
- Organisera arbetssätt och system efter flödet för er kärnverksamhet där delande och integrerande av kunskap utgör grunden för att fatta välgrundade beslut som leder organisationens arbete framåt.
- Skapa roller för att fånga omvärldens arbete inom ert område, som trender, framtida förutsättningar och ny utveckling.
- Om arbete sker parallellt i olika delar av organisationen (exempelvis geografiskt), utveckla arbetssätt, rutiner, avtalsformer och mötesstrukturer som möjliggör delande av kunskap mellan dessa organisationsdelar.

- Systematisera återkoppling och kommunikation både inom och utanför organisationen. Fokusera på att hitta sätt att synliggöra det arbete som sker genom att organisera/strukturera ständig överhörning mellan processer/geografiska indelningar och möjliggör kommunikation. Fokusera på att få detta att fungera både uppifrån och ner, nerifrån och upp, samt utåt för att synliggöra ert arbete och bygga ert varumärke.
- Arbeta inkluderande och skapa sätt att "översätta" information till flera olika "språk" genom ett aktivt kommunikationsarbete. Det vill säga, det behöver finnas en funktion/person i sammanhanget som förstår de olika sätten att uttrycka sig som finns inom en grupp, organisation, eller mellan organisationer/skrån.
- Kliv ur er egen roll/disciplin och skapa medvetande - förstå marknaden, samarbetspartners, medarbetare och användaren samt möjligheterna/följdverkningarna av den kunskap ni skapar och använder er av.
- Våga ta upp och titta närmare på fel och misstag. Hitta sätt att se dem som en styrka. Använd humor och avdramatisera hinder så de framträder och kan generera lärdomar, nya tankar och lösningar.
- Dela ofärdigt arbetsmaterial och sök upp ny kunskap från andra.

Exempel på frågor individer och organisationer kan ställa sig själva för att komma igång:

- Vad innebär det för oss att vara i ständig förändring?
- Hur ser flödet för vår kärnverksamhet ut? Är det flödet förenligt med att vara i ständig förändring?
- Hur fattar vi beslut i vår organisation idag? Har vi den information som vi behöver för att fatta välgrundade beslut? Om inte, hur kan vi få tillgång till den?
- Vilka delar av vår organisation är beroende av varandra och/eller behöver ha ett utbyte med varandra för att vi ska kunna förändras och utvecklas gemensamt? Hur kan vi organisera vårt arbete för att få överhörning mellan olika delar av organisationen?
- Hur skapar vi återkoppling inifrån och utifrån vår organisation kring de produkter/tjänster/service vi erbjuder? Hur tar vi hand om den återkopplingen för att skapa lärande och utveckling?
- Hur bör vi synliggöra det arbete vi gör inåt och utåt? Hur ser processen för det ut? Hur gör vi det vi vill kommunicera mottagligt för andra?
- Vad är grunderna för att skapa tillit i vår organisation? Vad gör att vi vågar lyfta fel och misstag och kollektivt lära av dem?

Skapa gränsöverskridande forum som en del av det dagliga arbetet. Se till att personerna som leder forumen har kunskap, erfarenhet och intresse för att facilitera samtal, skapa tillit samt har förmågan att "översätta" och driva utveckling i enlighet med satta mål.

5.3 Möjliggörande ledarskap

- Led med närvaro, stöd och i syfte att underlätta

Att belöna, vad vi här har valt att kalla, ett möjliggörande ledarskap har identifierats som en framgångsfaktor. Det vi har tagit fasta på i det möjliggörande ledarskapet är personens förmåga att ge andra personer förutsättningar att göra sitt arbete. Möjliggörande av arbete är här starkt kopplat till organisationens långsiktighet och uthållighet mot en antagen målbild/vision. Alltså, en möjliggörande ledare har som sin primära uppgift och fokus att göra det möjligt för andra att lösa sina uppgifter (se Bild 4). Det medför att ge tydliga ramar och förutsättningar, det vill säga både vara kravställare och stöd till medarbetarna. Det innebär också att vara lyhörd för vad som kan behöva justeras i förutsättningarna när de förändras av en eller annan anledning.

Utgångspunkten i det möjliggörande ledarskapet är alltså att säkerställa att "allt är möjligt" över tid, vilket medför att närvaro i organisationen blir en nyckel för att bilda sig en uppfattning om nuläget och vad som krävs för att ta nästa steg. Denna överblick gör det möjligt för ledaren att ge medarbetarna förutsättningar att leverera på de uppsatta målen genom att hen faciliterar möten och ser till att kunskap "flätas samman" mellan dem som behöver utbyta den.

Vidare innebär tydligheten hos ledaren att hen kan ge medarbetarna mandat att lösa sina uppgifter inom de givna ramarna och istället fokusera på att vara stöd, utan att för den skull ta över någons arbete. Medarbetarna ska uppleva att de har förutsättningarna att själva leda och driva sitt dagliga arbete inom de tydliga ramarna och förutsättningarna som ledaren ger. Det frigör deras kreativitet och förmåga att tillskansas sig och använda ny kunskap.

Särskilt viktigt är att betona och premiera samverkan och kunskapsdelning. Det skapar tillit. Som i sin tur leder till en lärande organisation där "kunskapsflätning" inom och utanför organisationen bygger på många individers omvärldsbevakning. En möjliggörande ledare ger organisationen förmågan att orka vara i ständigt förändring

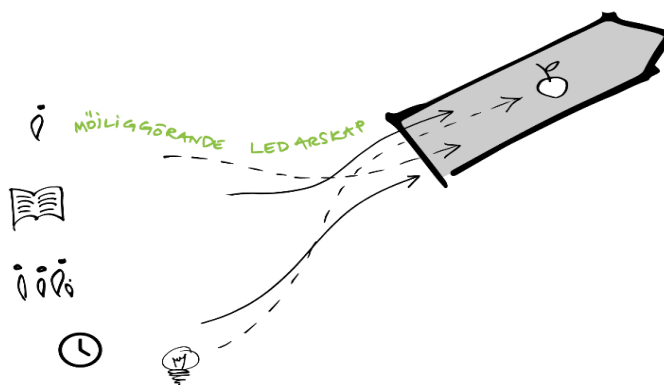


Bild 4. Illustration av framgångsfaktorn "Mojliggörande ledarskap" där ledarens syfte är att ge ramar och förutsättningar att lösa uppkomna problem. För det krävs närvaro, kontinuerlig dialog och att ledaren premierar samverkan och kunskapsdelning mellan medarbetare.

(Illustration: Theory Into Practice)

Exempel på hur man skapa ett möjliggörande ledarskap:

- Förankra arbetssätt genom att gemensamt undersöka vilka ramar som behöver vara på plats för att medarbetarna ska kunna leverera på uppsatta mål.
- Skapa forum för samtal och kunskapsutbyte som överbryggar identifierade organisatoriska stuprör och flaskhalsar i leveransflöden - situationsanpassa!
- Belöna, vad som här beskrivs som, ett möjliggörande ledarskap där ledarskapets förutsättningar är kopplade till organisationens verksamhetsmål och bygger på långsiktighet, uthållighet, ”allt är möjligt” där fokus är på att agera stöd till medarbetarna.
- Ledare i organisationen fungerar som kravställare och möjliggörare genom att ge medarbetarna ramar och mandat att fatta beslut som rör deras arbete.
- Ramarna och förutsättningar för allas arbete, inklusive ledarens, är tydliga, mätbara och grundar sig i samverkan och kunskapsdelning samt organisationens mål och delmål.
- Ledarskapet ska fokusera på att utveckla robusta processer som leder till välgrundade beslut. Processerna kan därmed göras flexibelt kring vad de hanterar - det möjliggör i övrigt flexibla arbetssätt och en organisationskultur som främjar kunskapsutveckling och möjliggör innovation.
- Skapa processer och forum där ledare kan analysera situationer, fläta samma kunskap och gemensamt fatta beslut grundade på fakta. Därmed kan utvecklingsåtgärder, lanseringar, med mera initieras baserade på omvärldsbevakning. Gör det möjligt att göra rätt satsning vid rätt tillfälle.
- Där så krävs, involvera en bred kompetens i besluten och skapa sammansatta team som kan lösa komplicerade uppgifter. Säkerställ att ni har med alla nödvändiga aktörer som ska realisera en produkt/tjänst/service från ide till genomförande redan från start.

Exempel på frågor individer och organisationer kan ställa sig själva för att komma igång:

- Vad skapar tillit mellan medarbetare och ledare?
- Vilka ramar behöver vi ha på plats för att medarbetarna ska känna sig trygga med att fatta egna beslut och driva arbetet mot satta mål?
- Vad upplever medarbetarna som viktigt för att kunna vidareutveckla sin kunskap och använda den i arbetet?
- Vad händer i andra delar av organisationen och i vår omvärld som jag som ledare kan behöva få del av? Hur kan jag få den kunskapen?
- Hur kan jag arbeta för att överbrygga organisatoriska stuprör och flaskhalsar i våra arbetsprocesser? Vad behöver jag själv ha för förutsättningar för att bedriva ett sådant arbete?
- Hur kan jag arbeta för att fatta välgrundade beslut och göra satsningar som harmonierar med omvärldens utveckling? Vilka resurser och sammanhang behöver jag då?

- Hur kan jag arbeta med mig själv som ledare för att vara ständigt närvarande och tillgänglig för mina arbetare? Vad kräver det av mig?
- Vilka resurser/kunskaper behöver jag ha på plats för att orka driva ständig utveckling?
- Hur premierar jag samverkan och utveckling? Vad skulle ses som en premie?
- Har vi tydliggjort skillnader mellan juridiskt ansvar och ansvar för en samverkande kultur/process/skapa en arbetskultur som matchar vår målbild?

Min uppgift som ledare är att ge andra förutsättningar att lyckas i sitt arbete med att realisera våra gemensamma mål. För att orka vara i och leda förändring behöver jag ständigt utveckla mig som ledare. För det behöver jag i min tur tydliga mål, förutsättningar, kunskap och en förmåga att leda och utveckla mig själv.

5.4 Resurssätt det okända

- Ge handlingsutrymme, skapa legitimitet och utrymme för kunskapsinhämtning

Grunden för allt kvalitativt kunskaps- och utvecklingsarbete ligger i att resurser i form av tid, pengar och källa till kunskap finns för den individuella medarbetaren att göra sitt arbete. Samlade erfarenheter från IQ Samhällsbyggnads Nyttiggörandeskott visar på att ett av de största hindren för att regelmässigt omsätta kunskap till nytta är att det saknas tid, pengar eller rätt kompetens (se Bild 5).

När det gäller kunskaps- och utvecklingsarbete är den just nu rådande trenden att det lyfts ut ur organisationens normala arbetsprocesser och drivs i projektform med medel från kunder eller genom statliga investeringar. Nyttiggörandeskottet har i sina samtal identifierat svårigheter med att organisera sitt arbete på det sättet är att föra in kunskapen från projekten i ordinarie verksamhet och därmed utveckla densamma. Från intervjuerna och litteraturen har vi kunnat verifiera ett par exempel på hur kunskapsåterförande arbete kan systematiseras och underlättas.

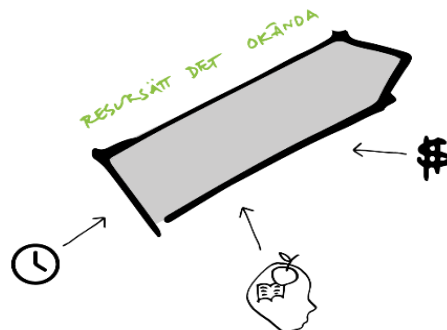


Bild 5. Illustration av framgångsfaktorn "Resurssätt" vilket är en hygienfaktor för att kunskapsbyggande och kunskapsdelande arbete ska ges utrymme att äga rum.

(Illustration: Theory Into Practice)

Exempel på hur man kan resurssätta det okända:

- Avsätt tid för att utveckla samarbeten med strategiska partners och arbeta målmedvetet för att säkerställa att de satsningar ni gör med partners i samverkan är väl dokumenterade med avseende på rättigheter till resultat, etc.
- Medvetandegör att samverkan, kvalitetsarbete och kunskapsarbete är ett hantverk som tar tid, som vilken annan arbetsinsats som helst. Planera för att ge det förutsättningar och tydlighet vilka värden ni på så sätt skapar.
- Att arbeta med okända parametrar är krävande och bygger på att resurser finns till hela processen att omsätta den nya kunskapen till nytta - från verksamhetsidé till kunskapsutveckling, kunskapsmottagande, implementering och uppföljning av resultat.
- Att ha mandat att utforska det som för organisationen är okänt är nödvändigt för att våga och bryta gamla mönster.
- Vid skapandet av utvecklingsteam prioritera och eftersträva en multifunktionell teamsammansättning, det vill säga personer med olika bakgrunder, funktioner och kunskaper. Tänk på att dessa personer blir utvecklingsarbetets främsta kunskapsbärare.
- Skapa struktur och avsätt tid och medel för att föra in nya tankar och utvärderade lösningar i det dagliga arbetet.
- För ett hållbart kunskapsarbete som omsätts i nytta över tid behöver alla parter också se nyttan med arbetet, det vill säga det är kopplat till en långsiktig hållbar affärsmodell, vilken också kan få lov att justeras/utvecklas.
- Ge utrymme (tid och pengar) för din egen organisations interna kunskapsarbete samt arbetet ni gör tillsammans med era samarbetspartners så ni kan dra nytta av varandras kunskaper, erfarenheter, hinder och framsteg.
- En resurssatt aktivitet bemyndigar och skapar drivkrafter, finns det inte resurser prioriteras inte aktiviteten i det vardagliga arbetet.
- Integrera kunskapsarbete och omsättning av ny kunskap i affärsplanen, arbetsbeskrivningen, budgeten och andra vanliga styrdokument. Kommunicera hur ni gör det!
- Sök innovationsmedel och/eller samarbetspartners som möjliggör att ni får utrymme att tänka nya tankar, testa nya lösningar och utvärdera dem.

Exempel på frågor individer och organisationer kan ställa sig själva för att komma igång:

- Vilka aktiviteter ska vi prioritera för att utveckla och implementera kunskap som tar oss mot vårt övergripande mål med verksamheten?
- Vilka samarbeten (internt/externt) kan bidra till att vi utvecklar oss själva inom ett för oss strategiskt område?
- Vad har vi att erbjuda våra samarbetspartners som är värde för dem?

- Hur mycket tid kan vi avsätta för att utveckla ett strategiskt samarbete?
- Hur mycket medel kan vi avsätta för att utveckla ett strategiskt samarbete?
- Vad vill vi specifikt att det strategiska samarbetet leder till? Hur kan vi följa upp att det blir som vi har tänkt oss?
- Vilka förutsättningar kring rättigheter till resultat behöver råda för att det här ska vara värdefullt för oss? Vad är viktigt för den andra samarbetsparten?
- Hur ser behovet ut av att dokumentera överenskommelser kring rättigheter till resultat? Vem kan stötta oss i det arbetet?
- Hur ser vår plan ut för att omhänderta och använda de resultat som vi får ut från samarbetet/projektet/utvecklingsarbetet? Vilka resurser behöver vi avsätta för kunskapsmottagande, implementering och uppföljning av resultat?
- Hur ska vi bemanna vårt utvecklingsarbete för att ta tillvara mångas kunskaper, behov och perspektiv? Vilka resurser behöver medarbetarna/gruppmedlemmarna för att kunna arbeta tillsammans och arbeta med spridning av sina nya kunskaper/erfarenheter?
- Behöver arbetsbeskrivningar kompletteras för att stimulera till samarbete och kunskapsdelning internt/externt?
- Behöver vi söka externa medel för att det kunskapsutvecklande, kommunicerande och implementerade arbetet ska få de resurser som krävs för att det ska bli ett väl använt resultat?

Att tänka nytt är både tids- och resurskrävande samt kräver mod och uthållighet. Skapa utrymme för det när ni formar er organisations budget och affärsplaner - våga tänk långsiktigt!

5.5 Skapa avgränsade sammanhang för utveckling - där syfte och mål är tydliga samt nödvändiga resurser finns tillgängliga

Att utnyttja kraften i det lilla sammanhanget är klokt när det gäller att skapa ny kunskap. De avgränsade sammanhangen i form av projekt, strategiska samarbeten och/eller geografiska avgränsningar fungerar som ”kuvöser” för idéer och kunskapsgenerering. Dock kan dessa vara en hämsko när det gäller att sprida kunskapen som utvecklas vidare. Till det finns många skäl. Inte sällan beror det på hur organisationens arbete för att införliva projektbaserad kunskap i det ordinarie arbetet är utformat (se vidare under Anpassa organisationen och Möjliggörande ledarskap). Flera strukturerade former för det finns, men utan aktivt och premierat kunskapssökande och -delande samt resurssatt utrymme för kunskapsinhämtande arbete händer väldigt lite.

Det sker idag en större mängd forsknings- och utvecklingsarbete inom samhällsbyggnadssektorn. Ofta har organisationen valt att organisera det arbetet i projektform och där samarbeta med olika parter (se *Bild 6*). Att inom ramen för ett sådant projekt planera för spridning, implementering och

uppskalning är dock sällan fokus, även om syftet med projekten kan vara att lotsa den högt ställda målbilden framåt.

Det vi har fångat hos organisationer som framgångsrikt arbetar med kunskapsutveckling och implementering av nya kunskaper är just vanan av att våga testa och då göra det inom ramen för ett avgränsat område där syftet från början är att ta tillvara kunskapen och bygga vidare på den - då sammanhanget, "kuvösen", är skapad på ett sådant sätt (ser vidare under Resurssätt det okända) så att det bidrar till organisationens övergripande mål och hjälper dem realisera deras delmål. Arbetssätt för hur man sedan tar tillvara och omsätter kunskapen brett till nytta i vidare arbete inom organisationen finns exempel på under avsnittet Anpassa organisationen och Möjliggörande ledarskap.

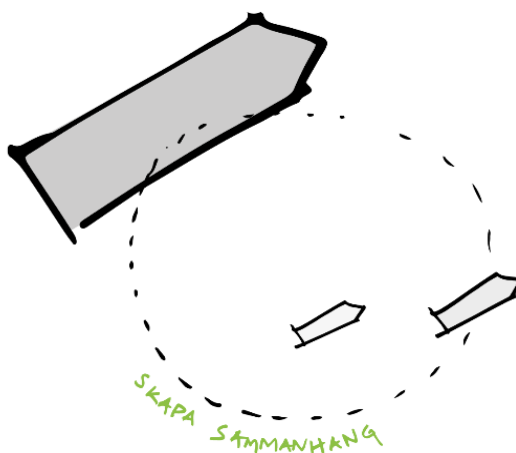


Bild 6. Illustration av framgångsfaktorn "Skapa avgränsade sammanhang för utveckling" där de avgränsade sammanhangen i form av projekt, strategiska samarbeten och/eller geografiska avgränsningar fungerar som "kuvöser" för idéer och kunskapsgenerering. Kraften i dessa mindre sammanhanget, i form av resurser som tid, pengar och källa till kunskap underlättar att skapa ny kunskap och testa den i praktiken. (Illustration: Theory Into Practice)

Exempel på hur man kan våga testa och börja jobba strukturerat med kontinuerlig utveckling:

- Projekt kan formuleras och genomföras för att bedriva utvecklingsarbete. Syftet med projekten kan vara att ta steg mot den högt ställda målbilden genom att realisera ett delmål eller en del av ett delmål.
- Utnyttja kraften i att projekt och geografiska avgränsningar fungerar som "kuvöser" för idéer och kunskap.
- Bilda er en grundlig uppfattning om behovet och syftet med den kunskap som ni avser tillägna er. Om ni är tveksamma kring startpunkten - starta någonstans, vart som helst. Börja gräva, se vad ni hittar och vart det leder.
- Planera för mottagande - implementering och uppskalning - och hur kunskapen skapar driv och nytta för alla parter.

- Arbeta medvetet med att testa nya tankebanor och släpp "business as usual".
- Lägg särskild vikt och fokus vid att utforska de förutsättningar som behöver vara på plats, eller fasas ut, för att resultaten från utvecklingsverksamhet ska ges förutsättningar för uppskalning.
- Släpp prestigen och våga lägga en grov plan för arbetet som ni sedan förfinar när ni ser vad som behövs för att nå i mål med det som är syftet och målet med ert gemensamma arbete.
- Sänk tröskeln för att börja jobba, dela upp den stora frågan i mindre bitar, arbeta iterativt för att verifiera kunskapens nytta för organisationen.
- Testa i mindre skala först (prototyp) och skapa en plan för hur utkomsten från resultatet kan tas vidare (från grov plan till förfining).
- För att undvika inlåsnings effekter av gemensamt skapad kunskap - säkerställ att nyttjande- och exploateringsrätt till resultat är utrett och dokumenterat innan utvecklingsarbetet påbörjas.
- Använd testbäddar för att testa och verifiera resultat innan de skalas upp. Det ger möjlighet att i tid identifiera vilka strukturer som behöver byggas upp och vilka som behöver fasas ut för att ge en uppskalning rätt förutsättningar.

Exempel på frågor individer och organisationer kan ställa sig själva för att komma igång:

- I vilken del av vårt mål skulle vi behöva gå djupare, skapa ny kunskap och därmed andra möjligheter att närma oss målet?
- Hur skulle en frågeställning till grund för ett forsknings- och utvecklingsarbete kunna se ut? Vilka ska vara med och forma frågeställningen?
- Vilka är mottagare av den kunskap vi tar fram? Hur och för vem är kunskapen viktig?
- Vilka förutsättningar behöver vi ha på plats för att skapa forsknings- och utvecklingsarbetet? För att genomföra ett eventuellt projekt? För att kommunicera och sprida resultaten? För att implementera resultaten i vår egen verksamhet?
- Hur skulle en grov plan för genomförandet av forsknings- och utvecklingsarbetet/projektarbetet kunna se ut?
- Vem behöver bli medveten om att något kan behöva fasas ut för att ge den nya kunskapen rätt förutsättningar att implementeras? Hur vill/kan vi involvera denna person/funktion i arbetet?
- Hur kan vi testa och verifiera det vi utvecklar i mindre skala?
- Vilka samarbetspartners behöver vi? Vad är deras intressen och drivkrafter? Vad vill vi att de bidrar med?
- Vilka immateriella rättigheter kommer en samarbetspartner att bidra med? Vilka villkor ställer de för dess användande? Hur ser rättigheterna ut till nya varor/tjänster/teknik/etc. som skapas inom ramen för samarbetet/projektet? Hur ägs och delas de?

- Hur ser planen ut för uppskalning och implementering av resultat i den egna verksamheten?
Spridning utanför verksamheten?

Att våga börja testa utan att ha hela planen klar skapar grund för kreativitet i en grupp och kan med fördel stötts genom agila arbetsmetoder. Säkerställ dock först vad ni ämnar ha den nya kunskapen till samt vem/vilka som har rätt att använda ev. produkter/tjänster som kan bli utkomsten vid ev. samarbeten.

5.6 Storytelling

- Skapa en berättelse om resan mot målbilden med målade beskrivningar av resultat och erfarenheter

Storytelling är en metod där man genom att använda starka och fängslande berättelser kan på ett tydligt sätt förmedla ett budskap och kunskap. Därmed lämpar sig metoden väl som strategi för att förmedla en vision, organisatoriska målbilder samt organisationens arbetssätt och förhållningssätt till omvärlden. Starka berättelser utgör en viktig ingrediens i en organisations "DNA". Att använda sig av storytelling utgör även grunden för transparens kring ett projekts, eller en organisations, färdplan vilken vecklas över tid. I det sammanhanget skapar berättelsen sammanhang, riktning och kontinuitet. Därför krävs ett aktivt arbete med att skapa berättelsen så att den speglar verkligheten och skapar förståelse för densamma.

Att använda storytelling som metod för att illustrera visionen/målet och resan mot resultat, medan resan pågår, hjälper även till att skapa ett tidsdokument över kunskapsutvecklingen, se *Bild 7*. Berättelser kan även användas för att bygga förståelse, förenkla introduktion av nya medarbetare samt berättar om lärdomar och erfarenheter, inom och utanför organisationen. Därmed blir storytelling även en metod för kunskapsdelning.

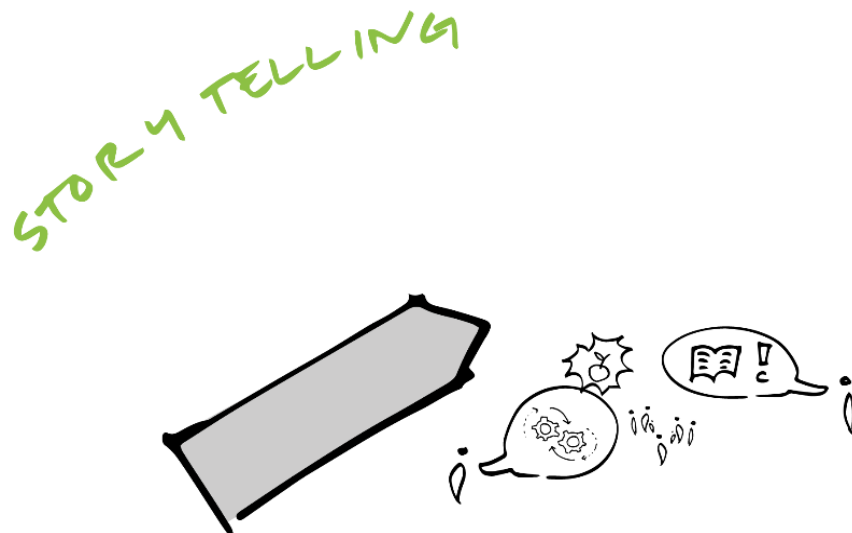


Bild 7. Illustration av framgångsfaktorn "Storytelling", som framgångsrikt har använts i de studerade organisationerna för att förmedla kunskap och introducera nya individer in i organisationens arbete mot uppsatt vision/mål. (Illustration: Theory Into Practice)

Exempel på hur man arbeta med storytelling:

- Investera i kommunikation och utveckla er storytelling. Använd berättelsen för att illustrera visionen/målet med organisationens arbete, forsknings- och utvecklingsarbetet samt och deras resa mot resultat. Undvik att bli för exakt och att beskriva lösningar i detalj.
- Berättelsen bygger förståelse, initierar nya medarbetare, berättar om erfarenheter, målbilder och drivkrafter och beskriver organisationens DNA.
- Våga prata om resan, fel och lyckade val - exemplifiera med personliga erfarenheter och "hur:et" - det gör det hela levande och enkelt att relatera till.

Exempel på frågor individer och organisationer kan ställa sig själva för att komma igång:

- Vilka resurser, i form av individer, medel och tid kan vi behöva för att bygga "vår historia"?
- Vad är viktigt för oss att förmedla så att nya medarbetare, samarbetspartners och kunder lätt ska kunna interagera med oss?
- Hur ska storyn förmedlas och genom vilka medier?
- Hur kan vi hålla vår story levande och kontinuerligt fylla på den med nya lärdomar och erfarenheter?

Gör din berättelse till en medveten handling och avsätt resurser för att göra och hålla historien levande över tid.

6. SAMLAD KUNSKAP FRÅN IQS NYTTIGGÖRANDEUTSKOTT

Nyttiggörandeutskottet har under åren 2018-2020 gjort studiebesök där det presenterats och diskuterats ett antal goda exempel som alla berör ämnet nyttiggörande, dvs att omsätta kunskap i nytta. Den dokumenterade dialogen visar på den entusiasm och frustration som funnits i utskottet - vi måste ställa om mot en hållbar utveckling och vi vet att det går - men hur får vi det att hända? Och hända snabbare?

Projektgruppen har gått igenom utskottets möten under den angivna tidsperioden och analyserat materialet gemensamt i en workshop. Därefter har materialet bearbetats vidare av projektmedlemmarna som har stämt av analysen med Nyttiggörandeutskottet i deras roll som referensgrupp. Många exempel som presenterats under Nyttiggörandeutskottets arbete under perioden 2018-2020 innehöll olika former av verktyg, tips och råd. Flera av dessa tips var formulerade som någon form av "recept" och flertalet av dessa hade samverkan, struktur och process som utgångspunkt för att möta ett kunskapsbehov.

Inledningsvis orienterade utskottet sig kring hinder och möjligheter för att kunskap ska omsättas i nytta i sektorn. En brist på möjlighet blev till ett hinder och därmed fann vi vad som möjliggjorde

kunskaps omsättande i nytta, det vill säga det vi i dagligt tal kallar nyttiggörande. De faktorer som stod ut bland hinder/möjligheter var *ekonomi, organisation, kulturella aspekter liksom kompetens och förmåga samt praktiska aspekter* (se Bild 8).

6.1 Kulturella aspekter

Under de kulturella och normativa aspekterna såg utskottet flest hinder såsom brist på mod, rädsla för det okända samt att något nytt kan störa den vanliga rutinen. Andra aspekter som lyftes så som hinder var att man inte såg nyttan med den nya kunskapen, det vill säga vad den kan användas till. Det upplevdes även som en begränsning att man inte har tid att orientera sig kring vad för nytta den nya kunskapen kan göra. Möjligheten som utskottet såg i det här sammanhanget var individers och grupperns intresse för att söka ny kunskap. Det ger en drivkraft som utskottet var eniga om krävs för att ny kunskap ska ha möjlighet att komma till nytta.

6.2 Ekonomiska aspekter

Rörande de ekonomiska aspekterna, som alltså har identifierats som en resurs som måste skjutas till, lyfte utskottet fram flera hinder för att omsätta kunskap i nytta. Särskilt framträdde sektorns kortsiktighet, dess fokus på den initiala investeringskostnaden och inte en längre, eventuellt cyklisk, periodisering av kostnad, som då slås ut över tid. Utskottets medlemmar ser att *Här och nu-perspektivet* är dominerande i sektorn vilket leder till att kostnader uppstår, men framför allt skäras bort, utifrån det perspektivet. En fråga som en utskottsmedlem här ställer sig är:

- *Hur planerar & säkrar man det man inte från början kan räkna på?*

En tanke som en annan utskottsmedlem lyfte är att de affärsmodeller vi nu har fungerar inte för vad som ses som "det nya", dvs. mer användning av digital teknik kopplad till byggnader/infrastruktur, produkter och tjänster. Det vill säga att utveckla och implementera nya hållbara arbetssätt, teknik, material, tjänster och produkter som bidrar till sektorns omställning i enlighet med hållbarhetsmålen med digitalisering som förutsättning.



Bild 8. Visar resultatet av Nyttiggörandets utskottets första workshop, år 2018, där medlemmarna tillsammans diskuterade och listade hinder och möjligheter för att omsätta kunskap i nytta, dvs. nyttiggörande.

(Foto: IQS Samhällsbyggnad)

Andra utskottsmedlemmar ser att det är en risk att tänka och testa nytt tillsammans. Risken, som då blir till ett hinder, är att många enskilda parter främst ser till egna intressen. Det är i sig hindrande för att skapa sammanhang där kunskap både skapas, delas och sedermera sprids utanför det skapande sammanhanget. Det som hindrar verkar vara att det ännu inte ses som en god affär. En annan medlem summerar krasst att det är väldigt ovanligt att tid och pengar, såsom möjliggörande resurser, investeras i kunskaphöjande insatser eller att organisationer arbetar medvetet med att skapa utrymme för kunskapsdelning. Ekonomi som en resurs för kunskapsdelning, tillsammans med tid, framstår därmed som viktiga parametrar att tillföra för att kunskap ska både skapas och omsättas i nytta.

6.3 Praktiska aspekter

När utskottets medlemmar tänker till kring vilka praktiska hinder och möjligheter för kunskapsuppbyggnad, kunskaps-spridning och omsättning av kunskap i nytta så sprids hinder och möjligheter över många områden. Det tankarna och kommentarerna har gemensamt är tidsaspekten; brist på tid, göra saker långsammare, långa processer, men även att vi arbetar i vad som beskrivs som olika takt inom akademi och näringsliv.

Utskottets medlemmar noterar även att det finns positiva effekter om vi skulle ge oss själva tid att se hur andra gör. Ett av förslagen som utskottets medlemmar noterar är tanken med att praktisera hos varandra - från kortare besök i något annat "stuprör" till att skapa längre utbyten av medarbetare inom och mellan organisationer/typ av aktörer för att få ny kunskap.

Det finns även tankar om att vi inom både enskilda branscher och i sektorn som helhet har förmågan att "bara se elefanten" och inte dess delar. Att vi har svårt att bryta ner mål i mindre delar och realisera dessa delmål. Att ta små steg i utveckling och mot förbättring, snarare än att inte göra något alls.

En vanligt rådande mening är att kunskap utvecklas inom ramen för utvecklingsprojekt och inom forskning. Det är till viss del sant, men lärandet i varje organisation, i varje projekt, hos varje individ är minst lika viktigt för vår gemensamma utveckling som sektor. Utskottet väljer att lyfta tidsaspekten även i dessa sammanhang och då ur dessa två aspekter; olika "tidshorisonter" råder mellan forskning och näringsliv vilket försvårar samverkan kring forskningsansökningar och svar vid upphandlingar, samt att upplevd tidsbrist leder till bristande engagemang att lära. Det finns helt enkelt inte utrymme i det dagliga arbetet att söka ny kunskap och göra något med den som kan utveckla medarbetaren och det dagliga arbetet. Som en utskottsmedlem noterade "Vi hinner inte tänka nytt nu - nästa gång".

6.4 Organisatoriska aspekter

När utskottet samlar sig kring att identifiera hinder och möjligheter med organisatoriska aspekter blir tidsperspektivet särskilt tydligt. Kommentarer som "*Nu är det bråttom så det är bäst att vi gör som vi brukar*" dyker upp. Flera ger även uttryck för tankar kring att ingen tid eller resurs avsätts för att skaffa ny kunskap, samtala om ny kunskap eller sprida kunskap inom organisationen. Det finns helt enkelt ingen struktur eller forum för det - som upplevs fungerar riktigt bra. Andra aspekter på organisering som motverkar kunskapsuppbyggnad- och delning är de traditionella stuprören inom en organisation. Vissa medlemmar upplever även att det finns ett motstånd inom organisationen för personer som, utifrån anses som kunniga eldsjälar inom ett specifikt, och som faktiskt agerar för att sprida sin kunskap. De kan ses som utmanande och därmed passar de inte fullt ut in i organisationens kultur. En annan aspekt kopplat till hur organisationskultur formas och beteenden sätts är vilka mål som sätts upp för arbetet och hur man styr mot dessa. Utskottets medlemmar uppfattar själva att tydliga mål oftast saknas och därmed blir riktningen för arbetet lidande och personen får svårt att förstå vad de ska medverka till. Här är det inte bara målen i sig

som kan saknas, det kan även saknas en plan för att realisera dem. Det kan också vara så att målen inte kommuniceras tydligt ut i organisationen utan förblir okända ord i ett dokument. Därmed blir det också svårt att söka kunskap som kan behövas för att forma resan mot målet och ta sig dit. Utskottet ser här att ledarskapet blir centralt för både målsättning och måluppfyllnad i organisationen.

6.5 Kompetens och förmåga

Utskottets medlemmar är eniga om att för att föra ut kunskap till nytta krävs kunskap om hur det görs. Här saknas kunskap är utskottets ledarmöter eniga om och därmed ser vi en del följd effekter, såsom att det finns en upplevd svårighet att mäta nyttiggörande - hur vet man att man lyckats? Andra hävdar att vi inte ens klarar av att leverera i dagens kärnverksamhet, än mindre att blicka framåt och skapa förutsättningar för att skapa morgondagens verksamhet. Andra för fram att en del i arbetet med att skapa framåtriktat arbete kan vara att teamet inte upplevs som komplett. Kompetenser saknas, såsom personer med kunskap om affärsutveckling och strategisk kommunikation. Kompetens och förmågor som ses som nycklar för att arbeta med att omsätta kunskap i nytta kopplat till affären. Även om medarbetare och projektmedlemmar med kunskap inom forskning och teknik finns på plats saknas fortsatt kunskapen om hur dessa kompetenser kan användas för att ta vara på deras specifika kunskaper och kompetenser. Man vet helt enkelt inte hur omsättning av kunskap till nytta kan göras.

Även om utskottets medlemmar här har lyft främst hinder för att kunskap ska utvecklas om omsättas i nytta så finns det även goda exempel som visar på att det sker. Några av de exemplen kommer vi presentera här nedan och också fördjupa oss i.

6.6 Nyttiggörandeutskottets goda exempel för att omsätta kunskap i nytta

Mot bakgrund av diskussionerna kring vad som hindrar och främjar kunskaps omsättning i nytta gör utskottet under åren 2018-2020 ett antal studiebesök och workshops för att ta del av sammanhang där kunskapsutveckling och kunskapens användning faktiskt har skett inom vår sektor. Tillsammans undersöker vi processer, metoder och "recept" för utveckling och innovation. Vi tar del av projektresultat, tankar kring hur forsknings- och utvecklingsprojekt bör struktureras för att inte bara uppfylla finansiärers krav utan också omsätta kunskapen i praktiken, på olika sätt. Här lyft särskilt förmågan att organisera och leda arbetet mot ett tydligt mål, kopplat till en affärsidé, fram såsom lyckosamt.

På en övergripande nivå presenteras här svaren som olika utskottsmedlemmar har givit i en enkätundersökning inom utskottet för att kort och övergripande beskriva hur de arbetar med nyttiggörande, det vill säga att omsätta kunskap till nytta. Se *Bild 9*. Hur det gör det i praktiken framgår inte, bara att de har en bild av att de lyckas med sitt arbete samt att arbetet är kopplat till en målbild och mission. Vad som blir särskilt tydligt är att dessa verksamheters fokus är på att omsätta kunskap till nytta för att utveckla samhället. De ser alltså sin roll som leverantör in i samhällsbyggandet som en drivkraft och anledning till att ta till sig kunskap och hjälpa andra att göra detsamma



Bild 9: visar citat från hur olika typer av organisationer, med olika roller i samhällsbyggnadsprocessen, ser att de arbetar med att omsätta kunskap i nytta och driva utveckling i samhällsbyggnadssektorn.

Utdrag ur mötesanteckningar från IQ Samhällsbyggnads Nyttiggörandeutskott

Värt att notera här är att organisationerna, vars inställning till att omsätta kunskap i nytta speglas i citaten i bild 9, ser att de medvetet har byggt in kunskapsdelning i sina arbetsprocesser för att ge andra förutsättningar att ta del av den kunskap de besitter.

När vi vid ett av utskottets möten gemensamt tittar närmare på vad som är upplevda hinder för att omsätta kunskap i nytta framträder flera hindrande parametrar, såsom förmågan att prioritera, vilket kräver att organisationen har klart för sig vad som leder mot ett satt mål. Vi ser även att organisationer saknar tillgången till vissa kompetenser avseende organiseringen av det interna arbetet, vilket leder till att prioriteringar kan vara bra ur ett perspektiv, men inte alls ur någon annans. Monetära medel nämns också som en begränsande faktor och att bristen på denna resurs hindrar från att göra ännu bättre nyttiggörandeprojekt. Se Bild 10 här nedan.

Vilka hinder ser ni för nyttiggörande?

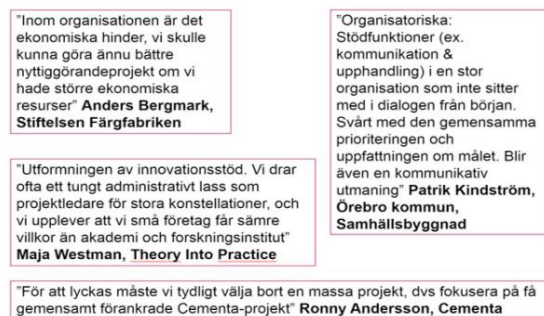


Bild 10: Exempel på hinder för att omsätta kunskap i nytta, det vill säga att skapa nyttiggörande av resultat, tankar, erfarenheter och idéer som uppkommer i ett sammanhang och som skulle kunna användas vidare i fler.

Utdrag ur mötesanteckningar från IQ Samhällsbyggnads Nyttiggörandeutskott

Gemensamt har IQS Nyttiggörandekommittén även identifierat fler hinder och möjligheter för att nå en ökad kunskapsimplementering som skulle leda till en kontinuerlig och bred utveckling av samhällsbyggnadssektorn. I en sammanställning från *Nyttiggörandekommitténs workshop 2018-10-18* finns flera identifierade hinder för ökat nyttiggörande, det vill säga att vi mer frekvent och strukturerat inom samhällsbyggandet omsätter kunskap i nytta.

- Otydliga definitioner av målgrupper, för vem nyttiggör vi?
- Avsaknad av forum för möten över gränser
- Avsaknad av "Know-how"/det saknas kunskap om hur implementering av kunskap eller resultat kan göras
- Sektorn är uppdelad i borrhål, inte ens stuprör som brukar prata om
- Attityder hindrar, exempelvis: "har inte tid", "vi gör som vi alltid har gjort", "vi hjälper inte varandra, utan skyller på varandra istället"
- Lagar och regler som konserverar det kända.
- Det saknas policys för innovationer och implementering: det behövs tydliga "slussar" för innovativa idéer i traditionellt system
- I kollaborativa projekt: Det är svårt att säkerställa ägandeskap av nytta innan projektet startar, ännu svårare under eller efter projektet löper. Tydlig kontraktskrivning vid start kan hindra eller möjliggöra goda samarbeten att få rätt samverkan i startskedet
- Det saknas kapacitet för lärande bland involverade aktörer
- Det saknas innovationskapacitet och intern förankring
- Det saknas processer som klarar av att organisatorers överför visioner och mål mellan nationell, regional och lokal nivå (gäller bland annat olika budgetar och ledning)
- Det glöms bort att avsätta tid och resurser
- Det saknas tid: "Vi hinner inte, vi får tänka nytt nästa gång"
- Det är svårt att samordna branschens tempo med forskningsstödets ansökningsstider, budget och upphandling.
- Det glöms bort att reflektera, se kritisk på det man gör, sammanställa och värdera kunskap i relation till vad det övergripande målet med arbetet är.
- Uppstartströskeln i att formulera mål och söka medel är för stor: Det krävs mycket tid och stora resurser att komma igång med utvecklingen, missgynnande för små och medelstora företag
- Sektorn agerar kortsiktigt och hanterar inte livscykelkostnader
- Organisationens "nytta" i projekt är inte tydligt formulerat, det behöver begriplig göras
- Information overflow
- Det talas olika språk på olika nivåer i organisationerna.

Omvänt kan sägas att i varje hinder finns en möjlighet. Genom att arbeta aktivt med att undanröja det upplevda hindret kommer också möjligheter att framträda.

6.6.1 Att strukturera och arbeta med att omsätta kunskap i nytta

Om vi tittar närmare på hur en av organisationerna som är medlemmar i IQS Nyttiggörandeutskott arbetar i praktiken, arkitektkontoret Theory Into Practice, förmedlar deras arbetsätt tankar kring att testa idéer i så kallade testbäddar, för att sedan föra in projektresultaten i nästa projekt. Där kan något annat av intresse testas, verifieras och paketeras till kommande projekt, se *Bild 11*. På så sätt ser de att de bidrar till en systemförändring i samhällsbyggnadssektorn kring hållbart byggande.

Från Nyttiggörandeutskottets möte i Malmö 190305
"Innovationsrecept" – Maja Westman

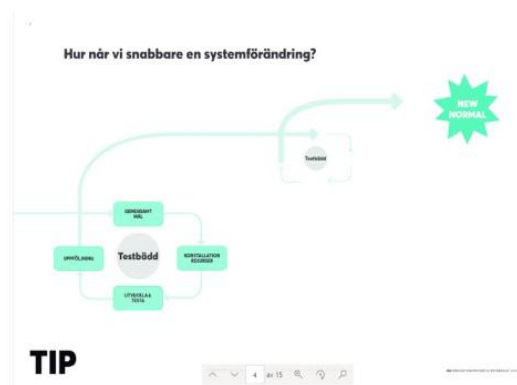


Bild 11: Arkitektkontoret Theory Into Practice tankemodell för att arbeta med ständig utveckling inom ramen för sin projektverksamhet.

Utdrag ur mötesanteckningar från IQ Samhällsbyggnads Nyttiggörandeutskott

För att driva sina projekt, där innovativa idéer testas och verifieras har Theory Into Practice valt att följa vad de kallar för sitt "Innovationsrecept", se *Bild 12*. Här listas, för dem, väsentliga ingredienser för att bedriva utvecklingsarbete och innovation. Viktiga parametrar blir då både praktiska verktyg, liksom resurser (tid, kompetenser, monetära medel) samt mer subtila delar som legitimitet och tillit, vilka bygger på mellanmännsliga relationer som följer av det egna agerandet i ett sammanhang.

"Innovationsrecept"

1. Legitimitet
2. Aktörskonstellation
3. Resurser
4. Tillit
5. Kliva ur sin traditionella roll
6. Metoder, verktyg

TIP

Bild 12: Theory Into Practice viktiga ingredienser i ett "Innovationsrecept", det vill säga viktiga förutsättningar som behöver vara på plats, utvecklas samt anpassas efter de förutsättningar som projektets kontext kräver.

Utdrag ur mötesanteckningar från IQ Samhällsbyggnads Nyttiggörandeutskott

Ett annat exempel på hur en medlem i IQS Nyttiggörandeutskott, Färgfabriken, arbetar med att driva innovationsprojekt tar även upp andra, mer detaljerade aspekter, för att lyckas med kunskapsbyggande och förmedling. De har valt att skilja ut roller och skapa rollbeskrivningar med ansvarsområden som gynnar projektets arbete mot ett projektmål (projektledarens ansvar) liksom fokus på leveranser som projektet ska bidra till i förlängningen, såsom samhällsnytta (leds av en innovationsprojektledare). Vidare har Färgfabriken identifierat ett par faktorer som behöver vara på plats för att inom ramen för ett projekt i samarbete med andra parter behöver vara på plats. Här nämns särskilt IP-rättigheter, men även omvärldsbevakning, så att projektets utkomst kan kommuniceras i rätt kanaler och tajma omvärldens behov av kunskap. Av särskild vikt lyfter Färgfabriken här även flera parametrar som är i behov av att situationsanpassas, såsom hanteringen av parter:s särintressen, förmågan i projektteamet att snabbt ställa om i en föränderlig värld, att sätta rätt kompetens på rätt plats, samt att medvetet arbeta med att överbygga vad som är refereras till som "silos" mellan olika projektaktörer. Det kräver av projektledaren att denne är en ledare, inte en controller. För sammanställning av viktiga punkter att tänka på när du ska driva innovationsprojekt, se *Bild 13*.

Från Nyttiggörandeutskottets möte i Malmö 190305
"Receptsamling" – Anders Bergmark

Hur driva innovationsprojekt?

- Projektledare – Fokus projektleverans; Ledare ej *Controller*
- Innovationsprojektledare – Fokus samhällsnytta och marknadsnytta
- Rätt personer på rätt plats. T.ex. Kommunikation kräver expertresurser
- Förstå och agera på partners särintressen
- Omvärld ändras snabbt – anpassa projekt (strukturerat)
- Utnyttja befintliga innovationsprojektstrukturer
- Arbeta *Evidence*-baserat
- Säkerställ nyttjande &-exploateringsrätt innan projektstart
- Överbrygga silos hos mottagare
- Tajming – Är infrastruktur och regelverk på plats
- **Heads up:** Lösning för att skapa Samhällsnytta är sällan lika med Marknadsnytta.

Bild 13: Färgfabrikens råd för att bedriva framgångsrika innovationsprojekt.

Utdrag ur mötesanteckningar från IQ Samhällsbyggnads Nyttiggörandeutskott

Johanneberg Science Park, en annan medlem av IQS Nyttiggörandeutskott, har sammanfattat deras erfarenheter kring att driva innovationsarbete i ett par framgångsfaktorer. De sammanfattas här nedan under rubriken "Vi begår de tidiga misstagen", se *Bild 14*. Hur de praktiskt arbetar med dessa faktorer är ett hantverk de har utvecklat och som i sig behöver anpassas för att passa in i olika sammanhang och organisationer.

Från Nyttiggörandeutskottets möte i Malmö 190305
"Tre exempel på när nyttiggörande sker" – Tove Arnsvik

Vi begår de tidiga misstagen

Underrubrik

- Vi får tidig indikation på vad som kommer fungera och inte fungera skarpt och kommersiellt
- HSB har som mål att få fram två innovationer/år - har redan lyckats få ut fyra
- Olika parter - olika bakgrund
- Brygga mellan olika drivkrafter och perspektiv

Bild 14: Johanneberg Science Park har sammanfattat sina erfarenheter från att arbeta med innovationsarbete och sprida ny kunskap i två huvuddrag - att begå de tidiga misstagen, samt att agera brygga mellan olika drivkrafter och perspektiv.

Utdrag ur mötesanteckningar från IQ Samhällsbyggnads Nyttiggörandeutskott

Även IMCG, som arbetar med innovationsledning inom samhällsbyggnad, tillika medlem i IQS Nyttiggörandeutskott, har sina tankar och modeller för att arbeta med att utveckla kunskap och föra ut den i nytta brett i samhällsbyggnadssektorn. IMCG är en professionell innovationsledare som är experter på att söka offentliga medel och leda projekt för utveckling i framkant för att lösa komplexa samhällsproblem. Deras arbetsmodell bygger på att skapa integration mellan ett antal arbetsområden som ett projekt behöver innehålla när kunskap ska tas fram, idéer ska testas, verifieras, paketeras och sedan kommersialiseras. I korthet kan sägas att de resurssätter sin arbetsprocess med de kompetenser de behöver. Vad som kan anses avvika från vanlig projektbemanning inom samhällsbyggandet finns här även tillgång till resurser inom kommunikation, marknads- och värdeanalys, IP strategi, affärsmodeller och ledning av team för att skapa innovation, se *Bild 15*. Att ha tillgång till det som kan behövas för att ta fram, utveckla, verifiera och skala upp en idé genom att ta den till marknad, är grunden i IMCGs framgångsrik modell för utveckling av kunskap och omsättning av den till nytta för hela samhället

Från Nyttiggörandeutskottets möte i Malmö 190305
 "Våra bästa misstag" – Magnus Andersson



Bild 15: IMCGs modell för att gå från idé till marknad bygger på tillgång till många olika expertkompetenser och ett gemensamt arbetssätt för att lyckas bygga kunskap och omsätta den i nytta i samhället.

6.7 Syntes av Nyttiggörandeutskottets arbete åren 2018-2020

IQS Nyttiggörandeutskotts samlade material under perioden 2018-2020 har lagt grunden för de identifierade framgångsfaktorerna för att omsätta kunskap i nytta, såsom de presenteras i den här rapporten. Ur de samlade exemplen kom också lärdomen att nyttiggörande är en process, formad som en del av en affärsverksamhet, utvecklad för och baserad på, det egna perspektivet och rollen i samhällsbyggnadsprocessen. Den generiska bild som framträder ur materialet från Nyttiggörandeutskottets arbete (se *Bild 16*) illustrerar på en övergripande nivå de ingående delarna av framgångsrikt kunskapsarbete i en organisation.

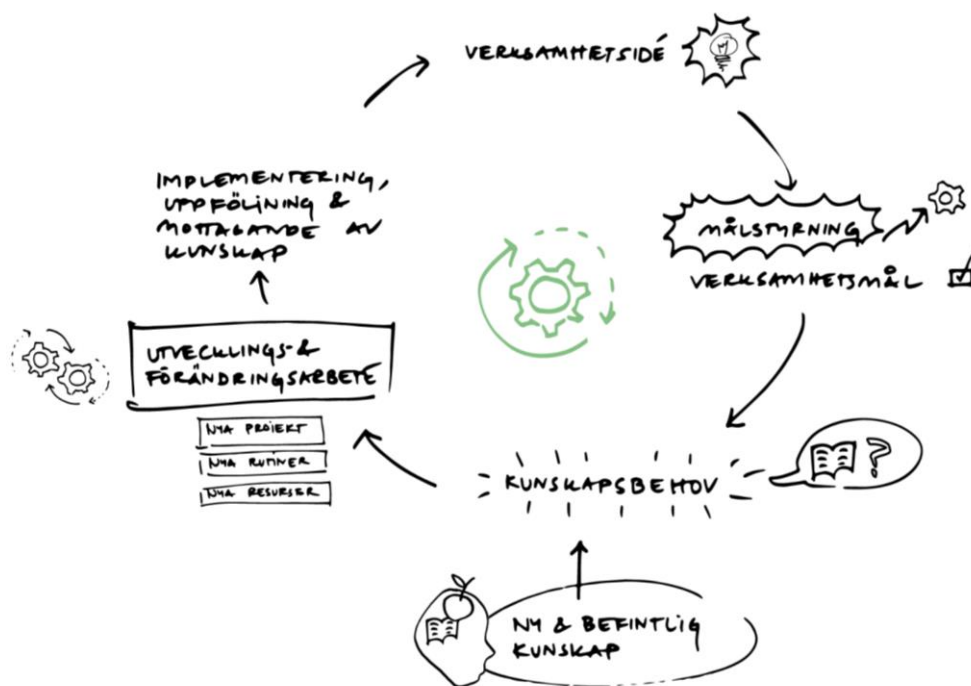


Bild 16: Illustration av den övergripande process där de ingående delarna leder till framgångsrikt kunskapsarbete i en organisation där kunskap regelmässigt omsätts i nytta. Kunskapsbehovet och nyttan kommer ur en målstyrd verksamhetsprocess.

Illustration: Theory Into Practice

Slutligen kan nämnas att Nyttiggörandeutskottet under en längre tid diskuterat hur man i olika delar av sektorn benämner omsättning av kunskap till nytta. Sammanfattningsvis finns det många ord för företeelsen, och vi har vid våra intervjuer funnit att i de sammanhang där man faktiskt omsätter kunskap till nytta sällan använder orden "nyttiggörande" och/eller "innovation" för att benämna det arbete man faktiskt utför.

Vi ska nu dyka lite djupare i hur organisationer som lyckas med att omsätta kunskap i nytta arbetar. Vi ska gå bakom modeller och verktyg och blicka in i hur de gör i praktiken.

7. SÅ GÖR DE SOM LYCKAS

Denna del av rapporten bygger på intervjuer med organisationer som har kunskapsdelning och innovation som en del av det dagliga arbetet. Fokus i intervjuerna har legat på att förstå hur organisationer som verkar arbeta med någon typ av nyttiggörandeprocess praktiskt går tillväga i det dagliga arbetet. Urvalet av de fall vi valt att studera djupare har gemensamt att de samverkat inom transdisciplinära projekt. Detta urval bygger på insikterna från analysen av Nyttiggörandeutskottets dokumenterade möten. Projektgruppens val av fall tog även i beaktande organisationstyp (offentlig/privat), geografisk spridning (Stockholm, Örebro, Göteborg) samt storleken på innovationen (stadsdel/byggnad/tjänst).

Med hjälp av ovan nämnda kriterier har följande fall valts ut:

Fall 1: Stadsdelen Tamarinden - utveckling av smart stad

Fall 2: Brf Viva - utveckling av ett hållbart bostadskvarter

Totalt genomfördes 8 intervjuer, 4 st intervjuer inom ramen för Fall 1 - Stadsdelen Tamarinden och 4 st intervjuer inom ramen för Fall 2 - Brf Viva. Samtliga intervjuer spelades in och sammanfattades. Analysen av intervjuernas innehåll har senare gjorts i en serie arbetsmöten och workshops under våren 2021 av författarna till denna rapport. Den som har genomfört intervjuerna har sedan i denna rapport fått skriva ner de intervjuade organisationernas beskrivningar av hur det arbetar med att skapa förutsättningar för att omsätta kunskap i nytta och illustrera dessa beskrivningar med citat. Därav kan olika stil på fall-beskrivningarna här nedan skönjas.

7.1 Fall 1: Stadsdelen Tamarinden - utveckling av smart stad

Stadsdelen Tamarinden är en del av Sörbyängen, ett område i utkanten av södra Örebro. Planen är att här ska byggas en smart stadsdel där husen kan reducera, producera, lagra och dela energi. Stort fokus läggs även på att skapa trygga, gröna och tilltalande utemiljöer mellan husen samt på en varierande gestaltning av byggnaderna för att boendemiljön ska kännas attraktiv. Stadsdelens geografiska läge i staden gör att andra mobilitetslösningar än bilen kommer att prioriteras i realiseringen av stadsdelen för att minska behovet av att äga och använda bil. Ambitionen är att Tamarinden ska tjäna som en prototyp för hur vi i Sverige kan bygga klimatsmart.

Exploateringen av stadsdelen går i skrivande stund in i ett förstudiestadie, en del i projekteringen och bygglovsprocessen. Arbetet i detta skede sker i samarbete mellan Örebro kommun, ÖBO, E.ON, Epiroc, Kumbro samt byggaktörerna Friendly Building, Magnolia, Serneke och Tornet som alla är engagerade i exploateringen av Tamarinden. I den här förstudien har vi intervjuat personer på Örebro kommuns Stadsbyggnadskontor, ÖBO och Friendly Building.

7.1.1 Örebro kommuns Stadsbyggnadskontor

Örebro kommuns Stadsbyggnadskontor, som genom sin myndighetsutövning i stadsbyggnadsprocessen sätter förutsättningarna för exploateringen i staden, har utvecklat en planprocess som är väsentligt kortare än genomsnittskommunens tid för motsvarande arbete. Fokus i planprocessen är, förutom att planera och exploatera mark i en takt som följer efterfrågan, även att stimulera till samverkan och innovation. Detta sker genom processutformningen, som internt på Stadsbyggnadskontoret, men även med involvering av berörda parter, drivs med gemensamma arbetsformer.

Till grund för sina interna arbetsprocesser för att hantera exploatering av Örebro har organisationen valt att forma sitt arbete utefter ett antaget Kultur- och tillitsprogram samt en digital strategi. Kultur- och tillitsprogrammet tydliggör den professionella kultur som Stadsbyggnadskontoret har riktat in sig på och den kulturförflyttning de önskar göra. Som en av huvuddelarna i programmet finns ett avsnitt kring innovation där det framgår hur ledare och medarbetarna ska förhålla sig till att testa, experimentera och att misslyckas. Särskilt uppmuntras medarbetarna att lägga tid på att omvärldsbevaka och komma upp med nya idéer att testa medan ledarnas roll är specificerad till att stötta detta arbete, att skapa förtroende mellan organisations olika delar och kompetenser, samt att stimulera ”bottom-up innovation”².

Viktiga komponenter i Stadsbyggnadskontors dagliga arbete är öppenhet (för att minska risken för inlåsningseffekter) och fokus på dellösningar (för att föra arbetet framåt i en riktning och hantera osäkerhet). Sammanfattningsvis har Örebro kommuns Stadsbyggnadskontor valt att kalla detta förhållningssätt till sitt arbete för inkrementell förändringshantering³, ett begrepp som också

² [Innovation in the city of Örebro: Incremental change management and urban robustness](#) [2021-04-26]

³ ibid

återfinns i forskningslitteraturen⁴ och som beskriver organisationers förhållningssätt till förändringsarbete.

Kultur- och tillitsprogrammet är även grunden för den digitaliseringsstrategi som antagits av Stadsbyggnadskontoret. Arbetet med att förverkliga strategin är beroende av både internt lärande och bygger på en process med huvudingredienserna utvärdering av effekter och resultat, definition av nästa steg, och sökandet efter nya, givande samarbeten⁵. Sammanhang för samarbeten söks gärna i kvadrupel helix-konstellationer mellan industri, myndighet, akademi och användare/civilsamhälle, där syftet är att stimulera innovation⁶.

Uppdraget och inriktningen på Stadsbyggnadskontorets arbete lyder:

”Med politiken som uppdragsgivare och medborgarna i fokus leder och utvecklar vi samhällsbyggnadsområdet”⁷

En formulering som är framtagen och förankrad både med politiken och inom Stadsbyggnadskontorets organisation.

7.1.2 ÖrebroBostäder AB, ÖBO

ÖBO är ett allmännyttigt bostadsbolag som ska tillhandahålla bra bostäder i form av radhus, villor, flerbostadshus och lokaler. Fastigheterna finns dels i centrala Örebro och i de olika stadsdelarna, men även på mindre orter runt om i kommunen.

På ÖBO gör man tydligt att man särskiljer sig från andra bostadsföretag genom att man långsiktigt, sedan grundandet 1946 har arbetat målinriktat med att vara innovativ och ansvarstagande för att uppfylla sitt uppdrag. Att engagera sig och driva samhällsutvecklingen framåt ligger i ÖBOs DNA och de ser sig själva som ambitiösa och ansvarstagande för utvecklingen av Örebro även framöver.⁸

ÖBO lyfter särskilt sitt hållbarhetsarbete som har pågått under en längre tid och som är väl integrerade i bolagets arbete genom att koppla deras viktigaste hållbarhetsfrågor till de övergripande affärsmålen. Identifieringen av de viktigaste hållbarhetsfrågorna görs genom en intressent- och väsentlighetsanalyser med utgångspunkt i vad som är viktigt för dem själva, deras intressenter (hyresgäster i form av privatpersoner och företag samt omgivande samhälle) för att få grepp om hållbarhet i ett större perspektiv⁹. Här är Agenda 2030 styrande för arbetet och de klimatmål som ÖBO har identifierat som särskilt angelägna för sin verksamhet är Mål 8: Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt; Mål 11: Hållbara samhällen och städer; och Mål 13: Bekämpa klimatförändringarna.¹⁰

⁴ Exempelvis: The Science of "Muddling Through". [2021-04-26]

⁵ [Innovation in the city of Örebro: Incremental change management and urban robustness | JPI Urban Europe \(jpi-urbaneurope.eu\)](https://www.jpi-urbaneurope.eu) [2021-04-26]

⁶ ibid

⁷ Ppt-presentation av Patrik Kindström, tf bitr. Stadsbyggnadschef, verksamhetschef Planeringsavdelningen, Örebro Stadsbyggnadskontor, för Nyttiggörandeutskottet, 2020-09-01

⁸ Om ÖBO [2021-04-26]

⁹ [ÖBOs hållbarhetsrapport för 2020](#) [2021-04-26]

¹⁰ [Ett hållbart ÖBO](#) [2021-04-26]

År 2016 gjorde ÖBO en genomlysning av sitt befintliga fastighetsbestånd i syfte att identifiera energitjuvar och med det årets mätvärden som grund har de redan till 2020 minskat energiförbrukningen med 40%. Metoden har varit att bilda sig en uppfattning om var besparingspotentialen finns, hitta en lösning som går att testa och börja testa i liten skala, för att sedan rullas ut i hela beståndet. Små åtgärder har kunnat ge stora genomslag då man fått kunskap om att en liten förbrukare med långa drifttider kan få stor effekt på energiförbrukningen i ett helt fastighetsbestånd. Därmed hamnar en sådan åtgärd på topplistan över energiförbrukare som adresseras.¹¹ Det finns alltså en systematik i tillvägagångssättet för att arbeta med att säkerställa utveckling mot ett hållbart fastighetsbestånd som förbereds för digitalisering och uppkoppling. Här har ÖBO även valt att samarbeta med flera lärosäten för att ta fram olika tekniska lösningar och göra sina fastigheter förberedda på uppkoppling och styrning med hjälp av digital teknik och AI¹² vilket är anledningen till ÖBOs deltagande i exploateringen av stadsdelen Tamarinden. Inom ramen för utvecklingen av Tamarinden ser ÖBO det som sin särskilda uppgift att dela med sig av sina erfarenheter från energieffektivisering och hållbarhetsarbete i samarbete med övriga byggaktörer.¹³

ÖBO har organiserat sitt interna utvecklingsarbete efter en serie interna möten som följer huvudprocessen för hur beslut fattas inom organisationen. Arbetets organisation och deras interna avstämningar möjliggör därmed att idéer och information kan flöda både uppåt och neråt i organisationen, vilket för att underlätta genomförandet och förverkligandet av de högt ställda målen för bolagets arbete.

7.1.3 Friendly Building

Friendly Building är ett mindre bolag som grundades 2012 av den nuvarande ägaren. Företagets mission är att bygga passivhus av industriellt tillverkade volymelement från en fabrik i Polen enligt exakta arkitekturritningar. Det som gör företagets produkt unik är enligt dem själva tre saker:

- *”Vi kombinerar prefab-produktion på fabrik med ett enormt fokus på arkitektur, design och funktionalitet.*
- *Vi har studerat och provat oss fram till hur man bygger maximalt energieffektiva passivhus med ett härligt inomhusklimat.*
- *Vi brinner lika mycket för våra hus och kunder som för att rädda världen.”¹⁴*

I företaget arbetar just nu endast ägaren och hon bedriver sina byggprojekt i samverkan med ett antal långsiktiga samarbetspartners. Deras samarbete är uppbyggt för att passa deras standardiserade byggprocess och har varit avgörande för det kontinuerliga utvecklingsarbetet och förbättrandet av det standardiserade byggkonceptet.¹⁵ Företaget har idag standardiserade koncept för flerbostadshus, radhus, skolor och förskolor, men har tidigare även byggt villor.

Varje byggprocess börjar med att företagets samarbetspartners samlas i ett möte där de går igenom tekniska och administrativa lösningar från tidigare projekt och prioriterar vad de ska behålla, vad de ska utveckla vidare, vad de har fångat upp som är nya lösningar som skulle vara intressanta att

¹¹ [Smart stad \[2021-04-26\]](#)

¹² Ibid.

¹³ [Tamarinden – Sveriges smartaste stadsdel \[2021-04-26\]](#)

¹⁴ [Friendly Building VÅR METOD - Friendly Building \[210416\]](#)

¹⁵ [Om Friendly Building \[210426\]](#)

testa, samt vad som inte fungerat och därmed behöver omformas. På liknande sätt avslutas varje uppförandeprojekt med en gemensam utvärdering.

Utgångspunkten för varje projekt är de standardiserade elementen som utvecklats för att kunna kombineras på olika gestaltningsmässigt olika sätt. Dessa finns i BIM-modeller och ligger till grund för det gemensamma arbetet i projekten. I varje projekt utvecklas BIM-modellerna för att fånga best practice, det vill säga lärdomar från tidigare projekt, tillsammans med test av ny kunskap som fångats upp genom omvärldsbevakning eller idéutveckling i projekt-teamet. När en gestaltning av en byggnad, tillsammans med dess tekniska lösningar, har itererats fram i en serie arbetsmöten av projekt-teamet låses BIM-modellen och informationen skickas över till fabriken i Polen för byggnation. Elementen tillverkas och skickas sedan upp till montageplatsen i Sverige där ett team med montörer genomför arbetet med att bygga ihop modulerna till byggnaden. Friendly Building strävar efter att alltid arbeta med samma projekterings- och montage-team och har efter hand utvidgat sina projekt-team med de leverantörer som fungerar att samarbeta med in i deras standardiserade process.

7.1.4 Vägledande parametrar för utvecklingen av stadsdelen Tamarinden

Följande parametrar kunde skönjas från intervjuerna med representanter från de tre organisationerna Örebro kommuns Stadsbyggnadskontor, ÖBO och Friendly Building inom ramen för *Fall Tamarinden*. Parametrarna var: Tydlig vision och inriktning; Förändring som affärsidé; Robusta och flexibla processer; samt Möjliggörande ledarskap. Dessa sammanfattar vad som sågs som avgörande för att kunskap ska utvecklas och implementeras i det vardagliga arbetet. Effekten av det medvetna kunskapsutvecklande arbetet sågs som utveckling och innovation på vägen mot den tydliga visionen. Förutsättningen för att lyckas är att våga vara nyfiken och dela med sig av sin kunskap.

7.1.4.1 Tydlig vision och inriktning

Gemensamt för de tre organisationernas arbete är att det har tydligt mål och riktning för sin verksamhet. Arbetet är visionsstyrt och har gått från att vara just tankar och idéer som formulerats på papper genom interna processer, till att vara ledande och styrande för allt från beslut, rekryteringar till formande av utvecklings- och byggprojekt. De tre organisationerna har gemensamt att de under en lägre tid har format och preciserat vad dessa visioner ska vara och nu förverkligar de dem genom att ständigt omvärldsspana, skapa nya samarbeten och därigenom testa ny kunskap som de delar med sig av. Att dela med sig av sin kunskap är en del av visionen och därmed integrerat i arbetssättet, oavsett om de är en offentlig förvaltning eller ett mindre privat företag. Det är en del av affärsidén.

Vägen mot visionen är inte spikrak och den sägs inte vara enkel.

”Vill vi förändra [vår organisation] behöver vi genomgå en mental förflyttning där man ändrar sättet att se på sig själv som fastighetsägare [...] Vi ser oss själva som en fastighetsägare som vill lösa ett samhällsproblem och göra det genom att göra husen smarta och kopplade tillsammans”.

Intervjuad ÖBO

En annan intervjuad valde att formulera sig så här om de utmaningen som arbete med att förflytta sig mot en vision kan bjuda på.

”Framgångsförmågan i en organisation, det kan inte understrykas nog, är ju hur bra en organisation funkar, är ju förmågan att kunna fatta beslut. En organisation som inte klarar av att fatta beslut den kan ju traska runt i träsket rätt länge.”

De intervjuade menar därmed att möjligheten att förflytta sig mot en vision, att behålla sin inriktning, underlättas av beslutsförmågan i en organisation. Här fungerar visionen som en ledstjärna för att skaffa beslutsunderlaget och vad beslutet ska leda till. Förmågan att fatta beslut bygger även på andra delar än just en tydlig vision och riktning. Vilket vi belyser vidare under rubriken Organisering av arbetet – möjliggörande ledarskap.

Drivkraften i bolagens arbete kommer alltså från visionen och inriktningen, att inte bara bygga och förvalta utan även bidra till att lösa samhällsproblem och sträva mot hållbar utveckling. De har utifrån denna strävan valt att organisera sitt arbete utifrån en process som gör att de klarar av att arbeta i ständig förändring och samtidigt leverera sin vara/tjänst.

7.1.4.2 Förändring och utveckling som affärsidé

Gemensamt för de tre organisationerna är att de har ett brett nätverk och är väl orienterade i sin omvärld rörande frågor som har direkt påverkan på deras arbete, liksom kring de ämnen som är kopplade till deras organisations framtida arbete mot visionen. Vad de tre organisationerna också har gemensamt är att de har format sina verksamheter i enlighet med visionen och det uppdrag de har från sina ägare, där de, oavsett om de är privatägda eller har offentligt ägarskap, ser förändring och utveckling som en affärsidé. Örebro kommuns Stadsbyggnadskontor har valt att formulera sin vision som guidar deras arbete enligt följande:

”Med politiken som uppdragsgivare och medborgarna i fokus leder och utvecklar vi samhällsbyggnadsprocessen. Vi skapar förutsättningar för att leva, bo och verka i samt uppleva vår kommun”.

Intervjuad, Örebro kommun

Arbetet i enlighet med denna vision har lett till att organisationens samtliga medarbetare har tagit ett ägarskap i att leverera välgrundade beslutsunderlag till de politiska beslutsfattarna så att dessa vågar fatta beslut i enlighet med visionen. Affären i att skapa en stad som människor vill leva, bo och besöka anger de intervjuade till att det skapar en positiv uppmärksamhet kring staden och deras arbete. För politikerna blir deras mod att kunna fatta beslut om djärva utvecklingsprojekt både en egen vinning och en grund för att skapa bättre förutsättningar för medborgarna. Därmed även möjligheten till fler skatteintäkter när fler söker sig till kommunen.

En annan intervjuad i den offentligt ägda organisationen ÖBO översatte frågan om de förutsättningar för kunskapsdelning som finns kring honom till att de förutsättningar han faktiskt har var ett måste för att han skulle kunna genomföra sitt arbete och leverera på den vision och riktning som dragits upp för organisationens verksamhet redan under tidigt 2000-tal. Då, som nu, är uppgiften besparingar på utgifter för att kunna ha möjlighet att göra investeringar. Samt, att vara redo för att vara i ständig utveckling och förändring.

”Det är en väldigt snabb omställning i vår omvärld. Det är energibranschen som ändras, det är affärsmodeller som ändras, det kommer in nya tekniker, det händer jättemycket! Och beroende på hur väl förberedd man är på de här förändringarna, så hänger man på det eller inte. I värsta fall så kan det bli som för oss år 2004. Vi var väldigt passiva för det var för ’mäckigt’ att hänga med. De tekniska valen vi gjorde vart på ett sätt det största hindret för att ställa om. Så vi har lagt ner mycket tid på att hitta sätt som gör oss flexibla i en föränderlig omvärld.”

Intervjuad, ÖBO

Det de tre organisationerna också har gemensamt är att de ständigt söker efter nya trender, lösningar, projekt de kan låna idéer från för att testa, skala upp och rulla ut som en del av sin produkt/tjänst. För att lyckas med denna omvärldsbevakning har de i sina organisationer centralt placerade personer som arbetar med att söka kunskap genom att läsa på och delta i olika branschgrupper, konferenser och seminarier. De skapar samarbeten där de kan få hjälp att genomlysna sina tankar. Ibland innebär det köp av externa tjänster, men inte sällan samarbeten med olika lärosäten i utvecklingsprojekt med finansiering från statliga forskningsfinansiärer.

7.1.4.3 Robusta och flexibla processer för arbetets organisering

Det som är slående i intervjuerna med de tre olika organisationerna som ingår i *Fall1: Stadsdelen Tamarinden* är att de alla har valt att skapa en process som passar med deras organisations vision och som både är standardiserad och flexibel för att kunna ständigt utvecklas.

Arbetet organiseras i en process, vars huvuddrag ligger fast, och som används för avstämningar och framdrift av arbetsuppgifter samt för att skapa underlag för beslut. Arbetsprocesserna är även skapade för att involvera medarbetarna där deras kunskaper behövs och på så sätt ökar möjligheten att skapa starka team med rätt kompetens. Som grund för att arbetat ska fungera lyfter flera av de intervjuade att deras arbetsprocesser innehåller möten som bemannas med personer den kompetens som krävs för att arbetet ska fungera, inte med ett fixt persongalleri som ska delta i mötena per se. Alltså, arbetsprocessen anger istället att en person, med rätt kunskap och funktion, ska delta för att beslut ska kunna fattas och arbetet ska kunna flyttas framåt. Den organisation som tagit den här organiseringen av arbetet längst är Örebro kommun Stadsbyggnadskontor som ser över sin bemanning av mötena genom att arbetsledande chef i samförstånd med andra dito planerar vem som ska bemanna vilket möte, beroende på frågorna som ska avgöras. Vilket i sig inte sällan kräver ett särskilt planeringsmöte.

Gemensamt för de tre studerade organisationerna inom ramen för fallet är att deras organisering av arbetet för att driva det framåt alltid innebär att de interagerar och samarbetar över organisationsgränser. Effekten av sådana arbetssätt refererade en intervjuad till som ”tunna väggar”. En annan intervjuad i samma organisation förklarade mer ingående varför väggarna upplevs som ”tunna”.

”Vi brukar säga att vi jobbar processororienterat i en tydlig linjeorganisation, inte tvärt om. Många jobbar ju väldigt stuprörorienterat i en matrixorganisation. Organisation som ett verktyg är inte ett ändamål.”

Intervjuad, Örebro kommun

I en annan offentlig organisation beskrivs arbetssättet utifrån deras perspektiv så här:

”Det går genom olika faser tills man känner att nu lägger vi pengar på utveckling och sedan rullas det här ut. Det här är ju lite principiellt. [...] Vi har ju en styrning både på strategisk nivå, en taktisk och en operativ nivå. Där man sällar fram de här sakerna som är, med en utgångspunkt från en strategi och sedan har vi organiserat oss lite för hur man ska ta sig framåt, med olika arbetsgrupper och styrgrupper.”

Intervjuad, ÖBO

I den studerade privatägda organisationen liknar arbetets organisering de offentliga organisationernas, med skillnaden att organiseringen av arbetet sker helt tillsammans med externa samarbetspartners som också är vinstdrivande. Här benämns organiseringen av arbetet för ”korta puckar”, dvs. deras arbete kännetecknas av korta frekventa möten/avstämningar för att driva arbetet framåt tillsammans. De använder sig också av ”alla-möte” efter avslutat projekt där de

fångar upp positiva och negativa erfarenheter samt vad de vill utveckla vidare till nästa projekt. På så sätt löses uppkomna situationer tillsammans i projektet.

Det de studerade organisationerna har gemensamt är de parametrar som styr hur de väljer att bemanna och driva utveckling- och genomförandeprojekt. De väljer att sätta samman sina projektteam utifrån kompetens, komplexitet och omfattningen. I fallet med den privata organisationen är detta projektteam sammansatt av långsiktiga samarbetspartners som gör att kunskapsutvecklingen drivs av en grupp av organisationer som regelbundet samverkar. Samtliga intervjuade pekar på att deras organisationer skapade interaktiva arbetssätt som fungerar bra när de, som i deras fall, arbetar enligt en ändamålsenlig process, från idé till färdig produkt eller tjänst.

7.1.4.4 Ledarskap för mod att genomgå utveckling

Samtliga intervjuade vittnar om en mödosam väg mot visionen som handlar om att skapa tillit och våga göra en mental förflyttning internt i organisationen. Tilliten ser de intervjuade skapas genom små steg i vardagen för att personer som arbetar i deras verksamheter ska våga dela med sig av sina kunskaper.

Det de intervjuade ledarna ser som sitt fokus i det egna arbetet är att ha kontroll och rådighet över hela den process de är satta att styra. De driver det de tror på och är öppna för att fånga idéer när de "flyger förbi" och vill se andra växa och utvecklas för att bidra mot det gemensamma målet. Det som också är tydligt från intervjuerna med ledarna i de tre studerade organisationerna är att misstag ses som lärdomar, lösningar är något man tar fram gemensamt och sedan generöst delar med sig av.

De tre intervjuade organisationerna delar också ett stort engagemang för sin verksamhet och ser till att ständigt utveckla förutsättningarna för att ta sig mot visionen. Det kan handla om att skaffa sig mer egen kunskap på olika områden, inte minst ledarskapets. Att rekrytera medarbetare utifrån drivkraft och förståelse för visionen snarare än efter tidigare erfarenhet, samt att skapa satsningar, så som bolag, projekt, samarbeten eller projekt, som möjliggör utveckling i den riktning med visionen, som de tror på och understödjer.

För att exemplifiera ledarskapets sökande utveckling för att möjliggöra och understödja organisationens arbete kan resonemanget kring utvecklingskraft och ansvarsförvirring hos Örebro kommun ge vägledning för hur möjliggörande ledarskap formas. Här beskrivs organisationsbilden som oviktig för att förstå Örebros innovationskraft, utan det är deras process för att föra frågor framåt till beslut och genomförande som är avgörande. Här säger de intervjuade att de testat att ha en organisation där det är lite diffust vad det är man ansvarar för i syfte att skapa kreativitet, men att det inte fungerade. Istället har man valt att göra glasklart vilka ansvarområden en medarbetare har, men också göra det tydligt att uppdraget är att samverka för att skapa utvecklingskraft. På så sätt ser de intervjuade att organisationen har lyckats rikta kraften och fokus mot utvecklingsarbetet och inte på att lägga energi på att ta reda på vem som kan svara på frågor kring ett visst område. De ser det som

"Utvecklingskraft istället för ansvarsförvirring"

Intervjuad, Örebro kommun

Till ansvarsområdet har även befogenheter över personal, ekonomi och tid tilldelats för att man ska ha full rådighet över de beslut som behöver fattas. Eftersom frågor inom stadsutveckling får anses som komplexa finns det även ett tydligt direktiv om att samverka, grundat på insikten att en person inte klarar av att lösa allting själv. Instruktionen till medarbetarna är att

”Du måste samverka med alla som är runt omkring dig.”

Intervjuad, Örebro kommun

Förmågan att samverka är även något som mäts och följs upp i medarbetarsamtal. Att tydliggöra och mäta samverkan har visat sig ha en positiv effekt på tryggheten i organisationen. Tryggheten upplevs i att alla medarbetare ser att deras arbete är tillvarataget och är en del av det som lyfts fram som underlag för beslut av ledande personer.

Att reflektera över sig själv som ledare och hur man tjänar organisationen på bästa sätt verkar vara en medveten handling hos de intervjuade. Olika insikter kan då komma fram kring vad som krävs i den aktuella och enskilda situationen. Exempelvis kan det i ett visst skede vara mer effektivt att fokusera på att verka i de formella processerna för att få arbetet att fungera och därmed inte aktivt deltar i det kreativa och producerande dagliga arbetet. I andra sammanhang kan det vara något annat som ska till. Resonemanget bygger på egna observationer av arbetet som chef och vad som kan ha en dämpande effekt på kreativiteten. Den intervjuade, i det här fallet, kom till slutsatsen att rollen som ledare är den som ”smörjmedel”. Det vill säga någon som skapar tydlighet i processen så att andra kan arbeta i den. Bilden som förmedlas över ett framgångsrikt ledarskap är någon som alltid finns till hands för att lösa konflikter kring ansvarsområden och som underlättar för att ta frågor vidare. Uppdraget som ledare ses därmed som att hjälpa grupper att fatta ett beslut så att de kan fortsätta sitt arbete.

Andra intervjuade ledare ser sitt arbete som ”inriktarens” och ”pådrivarens”.

”En stor del av det jag gör är att påminna alla om vi är ”en maskin” och att vi måste vara noga med de val vi gör och att vi ska uppnå vissa saker som är kopplade till affärsplan och i slutändan är ju det här kopplat till, vi har ju en ännu högre ambition, det är ju att det här ska omfatta Örebro. Vi ska hantera fler än oss själva. Vi ska hantera våra koncernbolag och Örebro stad och så”.

Intervjuad, ÖBO

Utöver att vara ”smörjmedel”, ”inriktare” och ”påverkare” ser dessa intervjuade ledare att deras framgångsrika arbete med att hålla en riktning och driva arbetet mot en vision är deras förmåga att skapa gemensamhet och tillit till varandra i organisationerna och i de gemensamma projekten. Det samlande ordet som återkommer, i olika sammanhang och i samtliga av de studerade organisationerna i *Fall 1: Stadsdel Tamarinden*, är nyfikenhet. Sammanhangen som ledarna skapar gör att personer uppmuntras till att vara nyfikna, att de vågar dela med sig och ifrågasätta varandras tankar. Man omvärldsspanar åt varandra och ”snappar upp” något nytt som presenteras som en möjlighet att testa, något som gemensamt utvärderas och gemensamt utförs. Ledarskapet förutsätter att ingenting är omöjligt. Det ”omöjliga” tas i steg.

7.1.5 Sammanfattning av Fall 1: Stadsdelen Tamarinden

Följande kännetecken kunde identifieras från intervjuerna med representanter från de tre organisationerna Örebro kommuns Stadsbyggnadskontor, ÖrebroBostäder AB, ÖBO och Friendly Building inom ramen för Fall Stadsdelen Tamarinden. Kännetecknen var:

- Robusta och flexibla processer för arbetets organisering som var anpassade efter vad för uppgifter som skulle lösas, inte kopplade till ett organisationsschema.
- Rätt kompetens vid rätt tillfälle – arbetsmöten planerades och deltagarna kallades utifrån de ärenden som skulle hanteras och de beslut som skulle fattas. På så sätt var organisationen alltid beslutsmässig och kunde fatta beslut grundade på kunskap.
- Förändring och utveckling som affärsidé – att var i utveckling mot en målbild driver och styr allt arbete, liksom rekryteringen av nya medarbetare. Det är viktigare att ha medarbetare som ”köper in sig” på organisationens målbild snarare än att de har erfarenheter av att göra liknande arbetsuppgifter sedan tidigare.
- Uthållighet arbete mot en tydlig, kvantifierad målbild som även speglars i satta KPI:er. För att lyckas med att nå de högt satta målbilderna krävs samverkan. Förmågan att samverka blev därmed föremål för utvärdering vid årliga medarbetarsamtal, liksom vid utvärdering av leverantörer.
- Ett möjliggörande ledarskap där rollen som chef beskrevs med ord som ”inriktaren”, ”pådrivarens” och ”möjliggörarens”. Ledarens roll var att skapa tillit i organisationen och en förståelse för målbilden och vägen dit. Att återkommande berätta om målbilden, vägen dit, samt hur organisationen arbetade tillsammans för att nå dit, som ”en fläta” eller ”en maskin” skapade mening åt både sammanhanget och dess riktning. Det är viktigt att misstag ses som lärdomar samt att kunskap är till för att delas, även kunskap baserad på misstag.

Dessa sammanfattar vad som sågs som avgörande för att kunskap ska utvecklas och implementeras i det vardagliga arbetet. Effekten av det medvetna kunskapsutvecklande arbetet sågs som utveckling och innovation på vägen mot den tydliga visionen. Förutsättningen för att lyckas är att våga vara nyfiken och dela med sig av sin kunskap.

7.2 Fall 2: Brf Viva - utveckling av ett hållbart bostadskvarter

Brf Viva är ett stadsutvecklingsprojekt i Göteborg, utvecklat av bostadsutvecklaren Riksbyggen, inom ramen för plattformen Positive Footprint Housing (PFH).

Högt uppställda förväntningar och en vilja att verkligen göra skillnad var skälet till att plattformen Positive Footprint Housing (PFH) skapades. Denna plattform har fungerat som innovationsprocess och mötesplattform för utveckling av det som blev Brf Viva, ett projekt som ligger i forskningsfronten inom hållbart samhällsbyggande. Brf Viva har uppmärksammats och fått flera priser, bland annat Årets bästa byggnad i Göteborg och Kaspar Sahlin-priset. Husen som är hem för många är omskrivna i så väl svensk press¹⁶ och internationellt.

7.2.1 Riksbyggen

Riksbyggen är ett kooperativt företag med en idémässig grundsyn som ska kombineras med en affärsmässig verksamhet. Organisationen har sin grund i byggandet av det svenska folkhemmet på 40-talet och tog avstamp från Per Albin Hanssons regering satta program för bostadsbyggande i Sverige, med ambitioner att bygga ”goda bostäder åt alla”. Riksbyggen omsatte tankarna som står bakom den högt ställda ambitionen att bygga hem som är enkla, praktiska, luftiga och billiga. Boenden som enligt Riksbyggens arkitekter skulle kännetecknas av högt i tak, stor frihet,

¹⁶ [BRF Viva - bostadsrättsföreningen där ingen behöver egen bil \(di.se\)](#)

hemkänsla och trivsel. Mera konkret rörde det sig ursprungligen om moderniteter som rinnande vatten, toalett och centralvärme, inramat av breda gator, träd, gräsmattor och busslinjer. Idéer som omsattes i praktik. Detta är i en tid som kan kallas välståndsbyggandets epok, när ingenjören var hjälten.¹⁷

Riksbyggen är behovsägaren i projektkonstellationen som realiserat Brf Viva. En roll som bolaget är van att ta och styra utifrån sin historiska kännedom om de boendes behov. En majoritet av Riksbyggens ägare är boenden och medlemmar i Riksbyggens bostadsrättsföreningar. Även LO-förbund och kooperativa företag äger delar av Riksbyggen.

Vad ville då Riksbyggen uppnå med Brf Viva? De högt ställda målen som sattes upp för projektet rörde:

- Miljömässig hållbarhet. Målet var att bygga ett plusenergikvarter – alltså producera mera energi än vad man konsumerar. Det innebär att olika uppvärmningssystem som golvvärme, radiatorer samt luftvärme och dessa i kombination med olika stom- och fasadsystem av betong respektive trä har jämförts noggrant. Högt ställda målsättningar om flexibilitet för att kunna använda det byggda på många sätt. Det innebär tex att skapa flexibla planlösningar gör att du till exempel man köpa 72 kvm och själv bestämma om det ska vara två, tre eller fyra rum och kök.
- Framtidsorienterad mobilitet. Flera åtgärder skulle genomföras för att möjliggöra mobilt boende utan egen bil. T.ex. fordonspool, kontorsplatser för en som vill eller behöver jobba hemifrån, möjlighet att få matvaror och produkter levererade till leveransskåp. Lösningar som kan bidra till att utmana parkeringsnormen som annars kräver mycket mark för att ge plats för bilparkering.
- Social hållbarhet. Målsättningen var att skapa förutsättningar för att kunna leva ett levande, rikt, inspirerande och tryggt liv. Det handlar om balans mellan det privata och till exempel offentliga utrymmen som skulle avvägas för att möta de boendes behov. Fokus på gårdar, infrastruktur, faciliteter och gemensamma utrymmena. Utmärkande skulle vara fokus på detaljerna med genomtänkta ljuskällor, trappsteg, stigar, genvägar, gräsmattor, gungor, terrasser, sittgrupper och grillplats. Inom social hållbarhet ställdes också en hög målsättning att möjliggöra för den som är ung att komma in på bostadsmarknaden.

7.2.2 Johanneberg Science Park

Johanneberg Science Parks har haft en särställning i arbetet med Brf Viva för att stimulera att kunskap kommer till nytta. Johanneberg Science Parks roll har varit att samordna det de valt att kalla för en plattform (alltså Positive Footprint Housing), på vilken projektets arbete har vilat, det vill säga att sätt att organisera projektarbetet. Uppgiften har varit att hitta utmaningar och svårlösta frågor som dyker upp i ett utvecklingsområde samt att finna lösningar till dem. Man kan säga att Johanneberg Science Park har haft rollen som facilitator i utvecklingsarbetet i Brf Viva mellan åren 2012 – 2021. De högt ställda målen för projektet har gjort att man valt att benämna projektet ett innovationsprojekt där samarbetet mellan Johanneberg Science Park, Riksbyggen och Göteborgs stad m.fl. organisationer har varit avgörande för projektets realisering av målen. Det gemensamma uppdraget har varit att lösa svåra utmaningar inom olika delområden och att jobba med systemfrågor och juridiska områden för att driva utvecklingen inom hållbart byggande framåt.

¹⁷ https://www.omega.se/app/uploads/sites/6/2019/06/agenda-for-ett-innovativt-sverige_sidor-compressed.pdf s 14

När Johanneberg Science Park år 2010 byggde upp sin organisation och formade sin roll och sitt uppdrag tog de hjälp av studenter från Handelshögskolan i Göteborg för att få nya ögon på hur man kan bygga en science park. De tittade utomlands för att lära av de bästa. När Johanneberg som science park sökte partners sökte man de som ville nå ”pallplats” i syfte att arbeta med de bästa och mest framåtriktade organisationerna. Ett annat perspektiv som var avgörande i sökandet efter partners var viljan och intresset hos dessa att söka kunskap i andra sektorer/branscher än den egna, det vill säga man sökte organisationer som var villiga att ”korsbefrukta” och utbyta tankar mellan sektorer. För Johanneberg Science Park är, och har det därför, varit viktigt att jobba med noggrann research och omvärldsanalys. Detta för att kunna välja partners med omsorg, prioritera ett positivt samarbetsklimat som i sig leder till ny kunskap och samhällsutveckling och hitta rätt nivå i innovationsutvecklingen. Detta i en tid som av de intervjuade kallats *Omprövningens epok* där ledaren är hjälten.

”Vårt vägval och uppdrag är att jobba tillsammans med partners för att nå pallplats. Jag som ledare bär det budskapet och vi prioriterar vår verksamhet efter det målet.”

Intervjuad ledare, Johanneberg Science Park

Johanneberg Science Park förmedlar att ledarskap och kunskapsdelning är inbyggt i organisationens huvudprocesser. Organisationen vill skapa berättelser och det är en medveten strategi att alltid söka sig till de bästa för kunskapsutbyte. De bästa kan finnas överallt i världen. Ledaren rekryterar och sätter samman team med olika kunskaper. Man söker talanger som kan ta över – det är en ledstjärna.

Organisationen söker aktivt och brett efter ny kunskap. Man prioriterar att leta i andra sektorer för att korsbefrukta med samhällsbyggnadssektors och därmed skapa förutsättningar för utveckling och innovationer.

Johanneberg Science Park verkar genom sina fyra huvudprocesser, nämligen:

1. nätverksbygget
2. samverkan
3. kommunikation och storytelling
4. den fysiska miljön – processer måste bo någonstans.

Dessa huvudprocesser är organisationens vägval för att bygga upp en verksamhet med syfte att dela kunskap.

7.2.3 Vägledande parametrar för utvecklingen av Brf Viva

Beslutsfattarna för projektet Brf Viva hade en målsättning att leverera toppklass inom alla hållbarhetsområden såväl miljömässigt, socialt och ekonomiskt. Plattformen Positive Footprint Housing med Johanneberg Science Park som facilitator var en central möjliggörare för Riksbyggen att jobba nära och tillsammans med forskningsfronten och omsätta teori till praktik. Johanneberg Science Park har varit moderator och facilitator i arbetet och på många olika sätt stöttat Riksbyggen att göra verklig skillnad genom att vara en typ av extern och neutral forsknings- och utvecklingsavdelning. Människor med uppdrag att leda utveckling och mandat att testa nytt har tagit ett individuellt ansvar och satt en boll i rullning. Beskrivning av Riksbyggen och Johanneberg Science Park som organisationer följer i avsnitt härunder. Även deras värdegrund, avsikter och drivkrafter beskrivs.

En drivkraft i arbetet med högt ställda mål för Brf Viva var Göteborgs stads kravställning med höga målsättningar för social hållbarhet. Riksbyggen som byggherre berättar att kommunerna har en stor möjlighet att påverka ambitionsnivån för hållbarhet. En möjlighet som bl.a. Göteborg använder sig av.

En nyckel för att kunna sprida medvetenhet och kunskap om hela spektret av hållbarhet inom Riksbyggen har varit organisationens egna arbete att utveckla ett mätverktyg där respektive hållbarhetsområde mäts i alla projekt inom Riksbyggen. Mätningen är ett stöd för beslutsfattare i organisationen att göra medvetna vägval och prioriteringar. Detta sätt att mäta och kunna sprida resultat har utvecklats av Riksbyggen parallellt med arbetet bygga en innovationsprocess.

Plattformen och processen för innovation Positive Footprint Housing används nu och även för kommande projekt för Riksbyggen där man vill implementera nya lösningar från forskningsfronten med syftet att öka hållbarheten avsevärt i fler projekt. Mer om denna plattform nedan.

7.2.3.1 Arbetets organisering för en innovationsprocess

Riksbyggen och Johanneberg Science Park skapade tillsammans med Göteborgs Stad, näringsliv, universitet, analytiker, forskare och engagerade invånare ”Positive Footprint Housing”, som alltså är en plattform för genomförande av projekt och ett ramverk för att kunna bygga miljömässigt, socialt och ekonomiskt hållbara bostadsområden. Man kan säga att en processplattform skapades.

Tanken var att åstadkomma en plattform för att kunna producera produkten Positive Footprint Housing – alltså hem för människor som är socialt, ekonomiskt och ekonomiskt hållbart och som ger mer till platsen än vad byggnaderna tar. Ambitionen med PFH var att kunna upprepa utvecklingsprojektets samlade erfarenheter och arbetssätt i kommande bostadsprojekt för att skapa hållbar stadsutveckling med hem för människor igen och igen.

Till processen har man kopplat ett flertal olika typer av verktyg som åskådliggör och för samman människor med olika kompetenser, dessa är: spindelverktyg för mätning av hållbarhet, möten, interaktion med andra och modeller för styrning. Plattformen och processen utvecklades och testades först i Brf Viva, vilken kan sägas utgöra en a-version av plattformen. Två ytterligare stadsutvecklingsprojekt ska nu använda plattformen och innovationsprocessen Positive Footprint Housing och de kan därmed sägas utgöra b-version och c-version av plattformen. Resonemanget om olika versioner av plattformen för tankarna till agila arbetsmetoder, vilka hittills främst har varit associerade med andra näringssektors utvecklingsarbete. Utmaningen som Riksbyggen nu uppfattar att de står inför är en bredare användning av plattformen Positive Footprint housing i sin organisation, som är spridd över Sverige genom indelning i olika geografiska regioner.

”Plattformen [Positive Footprint housing] för att innovera och dela kunskap finns kvar. Vi mäter och utvärderar. Projektet Brf Viva har gett nya innovationsprojekt. En styrka är samarbetet Göteborg Energi och Chalmers. För Riksbyggen som är behovsägare av innovation har det framgångsrika arbetssättet väkt tankar på hur man kan organisera sig för att få spridning på arbetssättet och innovationsprocessen.”

Interjuvad medarbetare, Riksbyggen

7.2.3.2 Hur ser processen ut för att skapa plattformen Positive Footprint Housing?

Ett sätt att beskriva utvecklingsprocessen är att plattformen Positive Footprint Housing har rullat ”som ett kvarnhjul” in i byggprojektet Brf Viva. Det har varit en motor i idégenereringen. Under hela projektet har de människor och organisationer som samverkat träffats en gång per månad. Johanneberg Science Park har agerat moderator. Beslutande i vägval har varit Riksbyggen som är den aktör som håller i plånboken. Riksbyggen har fattat beslut i nära samarbete med arkitekten.

Fler och fler har velat vara med för att jobba med plattformen. Det har varit ett givande och tagande för aktörerna – det har varit attraktivt att vara med här och arbetet har behövts regleras via samverkansavtal. Arbetet med att utveckla plattformen har stått för både den viktiga omvärldskollen och varit en stor inspiratör i arbetet för parterna. Arbetat har varit indelat i två delar, eller två parallella projekt, ett genomförandeprojekt och ett FoU-projekt. Hur dessa sedan har samverkat kan skönjas i citaten här nedan. Att nå exceptionella resultat var en tydlig målsättning för de inblandade parterna.

”Byggtid och FOU-tid är frikopplade från varandra. FoU-projektet rullar som Positive Footprint Housing över lång tid – in i detta jackar byggprojektet som får näring och input från FoU under hela byggprojektets tid.”

Interjuvad medarbetare, Johanneberg Science park

”Jag fick tips om att låta byggprojektet gå före. Och låta forskningen mata in kunskap i projektutvecklingen. Det är bra att det finns ett dragande – som håller uppe tempot i utvecklingsarbetet och beslut om vägval”

Interjuvad medarbetare, Riksbyggen

7.2.3.3 Kulturen som vill åstadkomma stordåd

Målsättningen med att genomföra projektet Brf Viva var att skapa Sveriges mest innovativa bostads- och stadsutvecklingsprojekt. Samtidigt skulle arbetet dokumenteras och paketeras till en plattform för att kunna sprida och återupprepa de lösningar och arbetssätt som togs fram, alltså plattformen Positive Footprint Housing. Denna målsättning fanns hos både för behovsägaren Riksbyggen och facilitatorn Johanneberg Science Park och de högt ställda målsättningarna är kopplade till aktörernas värderingar.

Riksbyggen har en lång tradition av att jobba med social hållbarhet. Det har man gjort sedan 40-talet och ambitionen ligger fast och har utökats till att omfatta att ligga i framkant på alla områden inom hållbar utveckling. Projektets facilitator, Johanneberg Science Park, var vid projektets initiering en nybildad organisation där dess medlemmar var med och satte agendan. I samband med uppstarten av samarbetet mellan Riksbyggen och Johanneberg Science Park blev skapandet av innovationsplattformen Positive Footprint Housing central och för båda parter var det en viktig del av positioneringen att satsa på exceptionella resultat.

7.2.3.4 Ledarskapets inverkan på hållbarhet

Den intervjuade hållbarhetschefen på Riksbyggen berättar om tankarna kring hållbarhet och hur ledarskapet i organisationen inverkar på dess utveckling. Resonemanget som förs internt bygger enligt den intervjuade kring svaret på frågan *Vad är social hållbarhet idag och imorgon?* Att ligga i front inom social hållbarhet är en tydlig uttalat strategi från företagsledningen. Därför har projektet Brf Viva fått ledningens förtroende och fulla uppbackning över tid.

”Man brukar ju prata om buttom up när det gäller innovation – det är viktigt – men lika viktigt är top down – stödet måste ges från ledningen!”

Interjuvad medarbetare, Riksbyggen

Sammanfattningsvis har Riksbyggens företagsledning haft en uttalad ambition att Riksbyggen ska ligga långt framme och driva utveckling av boendemiljöer. Omvärlden har också höga förväntningar på bolaget på det här området. Man kan säga att Riksbyggen väljer att gå i front för att bryta ny mark för sektorns utveckling – det är en stark målbild – som bidrar till byggandet av identiteten i

bolaget. Målbildens ursprung är en uttryckt förväntan hos ägarna, helt enkelt ett tryck från olika delar av samhället, att bolaget ska bidra till en hållbar utveckling.

Vad behöver då organisationen för att kunna åstadkomma det önskade läget? Företagsledningen har sett på initiativet med Positive Footprint Housing, som ett sätt att samla de nya erfarenheter och arbetssätt i en process som bidrar till att realisera visionen. Till sin hjälp har utvecklingsprojektet tilldelats resurser från hållbarhetsavdelningen, vilka utgör en central funktion, med uppgift att stödja Riksbyggens marknadsområden i nyproduktion. Projektet har även haft tillgång till expertstöd i olika former, för att skapa inspiration och verka för kunskapsöverföring inom koncernen. Dessa funktioner har även agerat stöd i frågorna till företagsledningen. Avdelningen för expertstöd är också ett stöd till förvaltningsorganisationen i deras hållbarhetsarbete att förvalta det byggda fastigheterna.

Genom resurstilldelningen från nämnda avdelningar har genomförandeprojektet och FoU-projektet som ligger till grund för Brf Vivas realisering haft stöd kontinuerligt under hela projekttiden och i plattformsarbetet. Projekten har därmed varit starkt kopplade till förverkligandet och drivandet av Riksbyggens måluppfyllnads- och utvecklingsarbete. Utmaningen har visat sig ligga i att vidare sprida och implementera plattformens innehåll och arbetssätt utanför den kontext den togs fram. Något som enligt de intervjuade har föranlett en geografisk omorganisation inom Riksbyggen.

7.2.3.5 Resurssättning för både innovationen och projektet

Att jobba med plattformen Positive Footprint Housing var ett lärande för Riksbyggen. Särskilt lyfter den intervjuade projektledaren fram den nya erfarenheten att jobba nära forskare. En ledstjärna har varit att låta byggprojektet gå lite för – och på det sättet skapa tryck och momenten i utvecklingsarbetet. Olika personer har haft olika roller i projektet – någon har burit visionen, en annan har burit idéerna och åter andra har haft i uppgift att hålla samman arbetet och få ihop det. Rollfördelningen har varit tydlig.

Det intervjuade upplever att det känns meningsfullt att ligga i front och driva sektorns utveckling. Det skapar stolthet i organisationen. Och det gör att inblandade i projektet har stannat länge – vilket bidragit till att man lyckats hålla bibehålla arbetet och dess inriktning i projektet över tid.

Så hur jobbar man med innovation för hållbar utveckling – vad behövs för att klara det? Plattformen Positive Footprint Housing blev den struktur som utvecklades för att arbeta med just denna utmaning. Det som skapades var en plats att lära sig att jobba nära forskare och i samverkan med andra parter. Det blev vad som kan liknas för ”en innovationshub” i organisationen. Vad behövs då för att skala upp detta och göra det här regelmässigt som en del i det dagliga arbetet att driva bostadsutveckling? Riksbyggen har både tänkt och utforskat möjligheterna att på bästa sätt kunna skala detta arbetssätt till en nationell nivå. Man har övervägt flera vägar, så som att skapa liknande ”hubbar” på flera ställen, att låta hubben vara en resurs nationellt och involvera flera regioner i dess arbete. Ett tredje alternativ har varit att skapa verktyg och strukturer som kan sprida erfarenheterna nationellt i koncernen och på olika beslutsnivåer. Det alternativen har gemensamt är att de på olika sätt löser behovet av att dela kunskap inom en geografiskt spridd organisation.

7.2.3.6 Att dela kunskap över organisationsgränser

I samtal med ledare och medverkande i projektet Brf Viva från Johanneberg Science Park framgår det att de fick uppdraget att bygga upp verksamheten i samarbetet kring projektet. I det arbetet har de valt att driva processerna med kunskapsdelning som huvudfokus. Nätverk och kommunikation och storytelling är centrala delar i arbetet. Man har designat projektorganisation för att kunna dela med sig och sprida ”historier”. Och man har valt att skapa en aktiv och bred omvärldsbevakning för att samla kunskap om andras lösningar och på så sätt få idéer till egna.

Att komma framåt i arbetet har dock krävt väldigt många workshops över lång tid. Ihärdigheten att samla människor och diskutera utmaningar i detta format har dock burit frukt. De intervjuade vid Johanneberg Science Park beskriver sina erfarenheter av workshop-arbetet som att med tiden har något som upplevs som ”omöjligt att genomföra” har kunnat övervinnas. Hinder har övervunnits, lösningar har framkommit och tidigare tveksamma partners har uttryckt att arbetssättet har givit lärdom som gör att vi nu bygger på ett nytt sätt – en ny process som möjliggör att testa nytt.

Vägen fram kan alltså vara krokig och genom att samla många kompetenser i ett sammanhang och genom ledarens agerande uppmanar till ”civil olydnad” – eller att tänka nytt och ifrågasätta invanda tankemönster har visat sig fruktsamt. Eller som en intervjuad ledare uttryckte det

”[...] mina medarbetare ska utmana det jag säger och vi ska tillsammans utmana sanningar och regler, tex. parkeringsnorm”

Intervjuad ledare, Johanneberg Science Park

Ledarskapets agerande i ett specifikt sammanhang ses därmed få betydelse för vad som sedan där sker. Är det tillåtet att ifrågasätta ges även utrymme för nya sätt att se på sammanhanget, eller den gemensamma utmaningen.

7.2.3.7 Storytelling som aktiv strategi

Ur intervjumaterialet kan man se en tydlig samlande kärna. En stark berättelse och storytelling har varit grunden för en transparent färdplan som kan utvecklas över tid. Berättelsen skapar sammanhang och kontinuitet. Det pågår ett aktivt arbete med berättelsen.

”Ja, vi paketerar våra projekt så att vi får en attraktiv story att berätta. Vi vill att berättelserna om våra projekt tillsammans skapar varumärket JSP och att det i sin tur är inbjudande för fler att vilja jobba i fronten. Kanske med stöd av oss.”

Intervjuad ledare, Johanneberg Science Park

Mycket arbete görs med att ta fram berättelsen och illustrera den för att förklara och ge en inblick i, i det här fallet, utvecklandet av Brf Viva. Syftet med berättelsen är att nå ut till många, att sprida kunskap, men även att förklara en komplex verksamhet och bygga ett varumärke. För att nå ut och locka flera intresserade jobbar organisationerna i Fall 2: Brf Viva med att skapa en positiv känsla hos sina intressenter. Att arbeta med storytelling kräver uthållighet i att samtala och förankra kunskap och budskap. Något som alltså kräver resurser och tid.

7.2.3.8 Tydlig målstyrning

Riksbyggen har utvecklat ett hållbarhetsverktyg för styrning i byggprojekt. Verktyget illustreras som ett spindelnät som är ett pedagogiskt sätt att illustrera ett nybyggnadsprojekts nivå inom olika hållbarhetsområden. Här mäts områden som energi, material, kollektiv nytta, trygga och säkra bostäder, klimatrisker, ekosystemtjänster och mobilitet. Inför beslut om ett nybyggnadsprojekt finns en bedömning av de olika områden med. Normalläget är att vara spjutspets på ett eller några områden i varje projekt. Vid två tillfällen ska utfallet följas upp. Spindelnätet ger en möjlighet att sprida information om prestanda för olika projekt i koncernen. Brf Viva var ett projekt som var spjutspets inom i princip alla dessa områden och har därmed kunna erbjuda ett smörgåsbord med möjliga åtgärder att ta vidare inom kommande projekt. Något som förenklar för fler att höja nivån på hållbarhetsarbetet. Lösningarna finns ju nu framtagna.

Att arbeta med utveckling och innovation i det enskilda sammanhanget och sedan omsätta kunskap till nytta i andra sammanhang kräver ett fokus på just den frågan på alla nivåer. Utvecklings- och innovationsarbetet behöver därmed kopplas till målen i organisationen. Riksbyggen har valt att lösa den uppgiften genom att dels skapa nämnda verktyg för att kunna mäta projektens måluppfyllnadsgrad, dels skapa en berättelse om hur det är att jobba med utveckling av kunskap i fronten samt tilldela en bärare av den berättelsen, i företagsledningen, på regionchefsnivå och i marknadsområdet. Tillsammans förklarar berättelsen och verktyget vad det är som ska uppfyllas, hur det kan göras och varför det är prioriterat.

7.2.3.9 Nätverksbyggande

Riksbyggen har i flertalet sammanhang delat med sig av berättelsen om Brf Viva. Flera forskningsrapporter har också skrivits. En avgörande faktor för utvecklingsarbetets framgång mot den högt ställda målbilden har dock varit den låga tröskel för att aktörer som vill komma in och bidra i arbetet har fått göra det. Många har fått plats och har kunnat lära och bidra tillsammans, så länge det har bidragit mot målet.

Plattformen Positive Footprint Housing har varit centralt för den här typen av nätverksbyggande. De intervjuade förmedlar bilden av att det är här alla möts med inställningen att det är ”ett givande och tagande”. De intervjuade vittnar vidare om att det har varit givande att jobba nära branschorganisationer samt organisationer som RISE och SGBC. På så sätt har sammanhanget vuxit och fler och fler har sökt sig till och har velat vara med, vilket de också fått.

Avgörande för att fler har sökt sig till plattformen har varit att en facilitator funnits tillgänglig som har hållit i progressionen över åren och kontinuerligt berättat berättelsen som underlättat för nytillkomna aktörer att dels ta ställning till att ingå i sammanhanget. Dels för att komma in i sammanhanget och börja bidra med sin kunskap, kompetens och perspektiv. Aktörerna kring, och historien som berättas, har bidragit till en positiv dragningskraft av aktörer till samarbetsplattformen. Bilden och sammanhanget som vuxit fram kring vad plattformen och nätverket kan och bidrar med har gjort att här vill man gärna vara och bidra. Och initiativtagarna har aktivt välkomnat de som sökt sig till plattformen - här får man gärna vara med och vara medskapande. Plattformen har, genom sin utvecklingsprocess, blivit en tvärvetenskaplig hållbarhetsplattform vars former blir kända och användbara för fler organisationer. Alltså utanför organisationerna Riksbyggen och Johanneberg Science Park. Dessa organisationers medverkan har dock inte studerats inom ramen för den här fallstudien.

7.2.3.10 Uthållig resurssättning

Projektet att ta fram Positive Footprint Housing upplevdes från början utgöra ”en för stor kostym”. Det har även varit en prövning att hålla ”den stora kostymen” tillräckligt länge, det vill säga de intervjuade har sett det som ett konststycke att både leda och arbeta med utveckling av kunskapsfronten inom ett område och samtidigt få den vardagliga verksamheten att fungera.

Det som framkom vid intervjuerna var att projektet har fått ta tid. I samtal med Johanneberg Science Park, som faciliterat utvecklingsarbetet framkom en avgörande faktor som kopplas till projektets framgång. Särskilt avgörande har varit kombinationen av de tre nyckelpersonerna i projektet, vilka har varit med och verkat länge i projektet och i plattformsutvecklingen. Resursbasen i projektet har alltså varit konstant och kunskapen som dessa personer besitter och vidareutvecklar har därmed funnits tillgänglig och byggts ut. De tre personerna har stått för visionen, drivkraften, kunskapsutvecklingen och skapandet av historien. Något som har lett till ett väl fungerande team, som mer och mer har gått över i en permanent organisation med kontinuerlig dialog med den egna permanenta organisationen utanför projektet.

”I behovsägarens organisation har enskilda ledare spelat en avgörande roll för framgångarna i brf Viva. De har både varit modiga och uthålliga och de har varit kvar och stått för kontinuitet. Det har också haft direktdialog med Riksbyggens högsta ledning som stöttat och gett plats för ett innovationsarbete”

Intervjuad medarbetare, Johanneberg Science Park

En stark berättelse och storytelling är också en strategi för att klara av att vara uthållig. Vidare, när man arbetar med utveckling och innovation med livscykelerspektiv så behöver både projektorganisationen för nybyggnation och fastighetsförvaltningsorganisationen, som ska förvalta byggnader och anläggningar, vara på engagerade. Det är annars en utmaning att överbrygga dessa skeden och här ser de intervjuade att arbete behöver göras. Riksbyggen jobbar nu med att engagera förvaltningsorganisationen i styrningen av innovationsplattformen Positive Footprint Housing.

7.2.4 Sammanfattning av Fall 2: Brf Viva

Från intervjuerna framgår att följande framgångsfaktorer har varit utmärkande för spridning och bredare användning inom Riksbyggen av de goda idéer som uppkom och testades inom ramen för projektet Brf Viva. Dessa framgångsfaktorer är:

- Systematik och koppling till mål. Med systematik menas här att man satt upp plattformen Positive Footprint Housing och arbetsprocesser kopplat till den, t.ex. roller och ansvar samt mötesstruktur.
- Uppmärksamhet – nås genom att arbeta med verkliga projekt och ta ett helhetsgrepp. Arbetet och storyn kring arbetet är något som ledningen ger uppmärksamhet och som övriga organisationen kan relatera till och vill lära av.
- Mod – organisationen och dess ledare och medarbetare vågade testa nya saker utan att veta exakt hur det skulle se ut eller fungera. Här är det dock viktigt att poängtera att mod och engagemang funnits på individnivå.
- ”Gräva där vi står” - fokus på att lära av det vi har och ta systematisk hjälp av hållbarhetsspecialister har varit ett framgångsrikt angreppssätt när osäkerheten varit stor. Inom Riksbyggen finns hållbarhetsspecialister som hjälper till vid användandet av de verktyg som man finns tillgängliga i organisationen, så som t.ex. spindeldiagrammet för att följa upp nybyggnadsprojekts nivå inom olika hållbarhetsområden.

8. VAD SÄGER LITTERATUREN

– FINNS DET FÄRDIGA GUIDER ATT HÄMTA?

Studier, rapporter och utredningar om hur kunskap genererad i forsknings- och utvecklingsprojekt kommer till nytta finns i stor mängd. De har lite olika fokusområden:

- det inomorganisatoriska kunskapsutvecklande arbetet kan struktureras^{18,19}
- vad som ska till för att resultat från forskningsprojekt ska spridas och implementeras ^{20,21,22}
- samt hur kunskap sprids mellan organisationer^{23,24}.

Genomlysningar har gjorts av de strategiska innovationsprogrammen^{25,26,27,28} och deras förmåga att stimulera till kunskapsuppbyggnad och kunskapsspridning. Ett flertal studier har gjorts som mer på djupet belyser det praktiska ”hantverket” i form av verktyg, modeller, guider och checklistor för hur forskning och nyutvecklad kunskap kommer till nytta ^{29, 30, 31, 32}. Det vi i den här rapporten har valt att fokusera på är organisationens arbete med att skapa förutsättningar för byggande av ny kunskap och föra ut den i nytta för samhället. För att bättre förstå organisationers förmåga att i samhällsbyggnadskontext bedriva innovation har vi valt att här lyfta fram den kunskap som tidigare forskats fram med koppling till samhällsbyggnadssektorns organisationers förutsättningar att omsätta kunskap i nytta.

¹⁸ [Att leda innovation i byggherreföretag - En guideline](#) [21-04-22]

¹⁹ [Innovation in the city of Örebro: Incremental change management and urban robustness | JPI Urban Europe \(jpi-urbaneurope.eu\)](#) [21-04-22]

²⁰ [Leda innovation i byggherreföretag - En guideline](#) [21-04-22]

²¹ [Från nyhet till vardagsnytta – om implementeringens mödosamma konst En rapport om implementering av metoder inom folkhälsoområdet, version 2.0](#) [21-04-22]

²² [Checklista för implementering med kvalitet FRÅN NYHET TILL VARDAGSNYTTA – OM IMPLEMENTERINGENS MÖDOSAMMA KONST](#) [21-04-22]

²³ [Syntes Innovationer och nya tillämpningar](#) [21-04-22]

²⁴ [3in Incitament för innovation i infrastrukturuppdrag](#) [21-04-22]

²⁵ [Innovation genom samverkan - statens satsningar på strategiska samverkans- och innovationsprogram \(RiR 2020:06\) \(riksrevisionen.se\)](#), [22-02-03]

²⁶ [Utvärdering strategiska innovationsprogram - Första utvärderingen av Processindustriell IT och automation, Produktion 2030, Gruv- och metallutvinning, Lättvikt och Metalliska material \(vinnova.se\)](#) [22-02-03]

²⁷ [Utvärdering strategiska innovationsprogram \(formas.se\)](#) [21-03-29]

²⁸ [Goda effekter av satsning på strategiska innovationsprogram | Vinnova \(tt.se\)](#) [21-03-29]

²⁹ <https://www.folkhalsomyndigheten.se/contentassets/af0381a876fb42c994da860be9692aba/fran-nyhet-var dagsnytta-implementeringens-modosamma-konst-00393-2017-webb.pdf> [22-02-03]

³⁰ <https://www.folkhalsomyndigheten.se/contentassets/b4134ae1187a4578ba9712e67c2b7cc5/checklista-implementering-kvalitet-00393-2017-2-final-webb.pdf> [22-02-03]

³¹ <http://publications.lib.chalmers.se/records/fulltext/202643/202643.pdf> [22-02-03]

³² <https://www.cmb-chalmers.se/wp-content/uploads/2020/09/Att-leda-innovation.pdf> [22-02-03]

8.1 Det inomorganisatoriska perspektivet och det viktiga samarbetet med andra
Gemensamt för ett flertal av studierna inom Samhällsbyggnadsområdet, är att de är initierade av intresse- och medlemsorganisationer som representerar större kluster av företag och organisationer inom samhällsbyggnadssektorn vilket pekar på sektorns behov av att få kunskap om och vägledning kring hur kunskap kan komma till nytta.

En rapport från Centrum för Management i Byggsektorn (CMB), en centrumbildning kopplad till Chalmers tekniska högskola med ett 70-tal medlemmar, skriven för att inspirera organisationer i sektorn att öka takten i innovationsarbetet, slår fast att en organisations förmåga att bedriva innovation är kopplat till dess förmåga att omsätta ny kunskap i nytta i samarbete med andra³³.

Genom fem olika exempel på innovationsprocesser illustrerar CMB-rapporten centrala utmaningar inom organisationer för att lyckas med sitt innovationsarbete³⁴. Utmaningarna summeras här till ledningens och organisationens förmåga att balansera ett antal motsatsförhållanden³⁵;

- Nytt vs. befintligt – hur hanterar vi vår oro inför det okända?
- Säkerhet vs. Osäkerhet – hur ser vägen ut från osäkert bli säkert?
- Kort sikt vs. långsiktighet – hur motiverar vi innovationsarbete i det korta perspektivet och tar omhand projektresultat som bidrar till långsiktighet?
- Direkt vs. indirekt nytta – hur drar vi nytta av oplanerade lärdomar?
- Styrning vs. frihet – hur kan vi strukturera innovationsarbete?
- Intern vs. extern resurssättning – vad utgör central resurs för vår organisation?
- Komplexitet – kan ett hinder vara en möjlighet?

Ledarskapets förmåga att hantera ovan punkter får ses i rapporten som avgörande för framgångsrikt kontinuerligt innovationsarbete. Rapporten slår också fast att ”driva och leda innovation kräver logiker, processer och förhållningssätt, som skiljer sig från vad som traditionellt tillämpas i effektivitetsdrivna och målstyrda organisationer”³⁶. Särskilt lyfts förmågan att hantera motsatsförhållandet innovation och effektivitet, där rapporten ser strukturering så som en möjlig väg för att tydliggöra förhållandena mellan faser, processer och verksamhet, tillika grunden för lyckosamt arbete i båda motsatsförhållanden. I struktureringen av arbetet, som tillåter en samexistens mellan kreativitet och effektivitet, anses nyckeln i hur organisationen utvecklar och formar sin förmåga att ständigt förändras i takt med sin omvärld, att skapa ny kunskap i tiden och omsätta den bredare i verksamheten³⁷. Det många organisationer verkar snubbla på inom samhällsbyggnadssektorn, liksom i övriga samhället, är just hur kunskap får spridning och implementeras, dvs. används och ändrar befintliga kulturer, förhållnings- och arbetssätt.

³³ [Att-leda-innovation.pdf \(cmb-chalmers.se\)](#) [21-04-08]

³⁴ ibid

³⁵ ibid

³⁶ [Att-leda-innovation.pdf \(cmb-chalmers.se\)](#), s. 5

³⁷ [Att-leda-innovation.pdf \(cmb-chalmers.se\)](#), s. 5

CMBs rapport *Att leda innovation* lyfter särskilt att disponeringen av medarbetarens arbetstid för att vara kreativa och därmed stimulera nya tankar som på sikt, och med rätt stöd, kan leda till innovation inte är tillräcklig för att innovationsarbete ska ske regelmässigt i en organisation³⁸. Enbart tid att vara kreativ på arbetstid räcker inte, slår rapporten fast. Istället handlar det att understödja innovationsarbetet genom att skapa processer och strukturer som hjälper ledare och medarbetare att hantera osäkerhet³⁹. Det handlar även, enligt CMBs rapport, om att lägga om organisationens fokus på kunders problem och medverka till lösning på samhällsutmaningar. Rapporten lyfter även kraften i att visa öppenhet mot andra aktörer som man arbetar tillsammans med i olika sammanhang, att ta in deras kunskaper, undersöka deras idéer och skapa arbetsmanhang där tvärfunktionellt kan få utrymme. ”Det gör att man utöver decentralisering också behöver säkerställa ökad dialog och samarbete, inte bara över funktionsgränser och kunskapsområden, utan också mellan organisatoriska nivåer.”⁴⁰

8.2 Internationell standard för innovationsledning

För att tydliggöra vad innovation är och stötta organisationer att implementera innovationsledningssystem har Svenska Institutet för Standarder, SIS, arbetat under flera års tid med att bidra till utvecklingen av en internationell standard för Innovationsledning. Ramverket, som olika standarder inom Innovation Management bygger på, har särskilt lyft ut följande punkter så som avgörande för att leda innovationsarbete på ett strukturerat sätt:

1. skapa ordning bland begrepp och definitioner,
2. bredda förståelsen för innovation och hur innovationsförmågan kan förbättras i ett företag eller organisation,
3. öka medvetenheten om vikten av innovationsledning,
4. skapa ett gemensamt språk för att underlätta samarbete och kunskapsöverföring mellan olika aktörer,
5. förbättra samarbetet mellan olika innovationskluster,
6. främja etableringen av en marknad för innovationsledningstjänster, speciellt för mindre och medelstora företag⁴¹

Arbetet fortgår nu med att ta fram ytterligare tekniska specifikationer för vägledning på området.

8.2.1 Är det verktyg som löser implementeringen?

Det finns idag, som nämnts tidigare, flera verktyg för att strukturera implementeringsprocessen för ny kunskap till nytta. Det framgår dock av studier inom samhällsbyggnadssektorn att det inte är verktygen som löser implementeringen utan snarare förmågan att sätta upp mål för organisationens utveckling, leda mot de målen samt skapa en kultur av kunskapsdelning i organisationen som är

³⁸ [Att-leda-innovation.pdf \(cmb-chalmers.se\)](#) [21-04-08]

³⁹ ibid

⁴⁰ [Att-leda-innovation.pdf \(cmb-chalmers.se\)](#), s. 6 [21-04-08]

⁴¹ [Standardutveckling - Innovation Management SIS/TK 532 - Svenska institutet för standarder, SIS](#) [21-05-10]

avgörande för att kunskap ska utvecklas och implementeras⁴². Anna Kadefors och Paula Femenias beskriver i sin rapport Leda innovation i byggherreföretag - En guideline från 2014 (s. 8):

”Utgångspunkten för innovationsledningssystemet är en kunskapsutvecklingscykel som griper över hela innovationsprocessen, från idéutveckling till implementering. Målsättningen är att utveckling ska bli rutin och inte en samling projektbaserade initiativ utan tydlig inbördes koppling. En viktig förutsättning är att ledningen anger den övergripande inriktningen och stödjer utvecklingsarbete med engagemang och resurser.”⁴³

8.2.2 Det mellanorganisatoriska perspektivet – hela sektorn ska med

Presentationer av guider och verktyg har ofta fokuserat på en inomorganisatorisk kunskapsutveckling och implementering. För att en hel sektor, så som samhällsbyggnadssektorn, ska anamma ny teknik och därmed göra en förflyttning krävs helt andra förutsättningar⁴⁴, där samproducerande och spridning av kunskap får anses som nycklar för framdrift^{45,46}.

Om vi då tittar närmare på vad som ska till för att ny kunskap ska spridas och implementeras kan ett par tydliggöranden här hjälpa till att sortera bland behoven av aktiviteter för att ny kunskap ska komma till nytta.

Först, att sprida en idé/lösning/tjänst/produkt kan delas in i två aktivitetsgrader, aktiv eller passiv, där det senare är synonymt med information i form av publikationer och presentationer utan tydlig mottagare av innehållet och det tidigare då inbegriper det motsatta⁴⁷.

Vidare, till skillnad från spridning, som får anses som en händelse, är implementering av kunskap för att omsätta den i praktiken mer av en process bestående av flera steg.

Steg för implementering av kunskap:

- en idé om hur en lösning kan möta ett behov/lösa ett problem;
- presentation av idén i ett sammanhang;
- bedömning av idéns potential;
- beslut om implementering;
- planering för att skapa förutsättningar för implementering (inkl. identifiering och undanröjande av hinder för förändring);
- genomförande av planerade aktiviteter för faktisk förändring⁴⁸.

⁴² [Leda innovation i byggherreföretag - En guideline](#) [21-04-09]

⁴³ [Leda innovation i byggherreföretag - En guideline](#), s.8 [21-04-09]

⁴⁴ [3in Incitament för Innovation i Infrastrukturuppdrag](#) [20-04-22]

⁴⁵ [RIR 2020:6 - Innovation genom samverkan – statens satsningar på strategiska samverkans- och innovationsprogram](#) [21-04-22]

⁴⁶ [Transformerering från insidan - Betydelsen av förändrings fickor för en ökad digitalisering](#) [21-04-22]

⁴⁷ [Från nyhet till vardagsnytta. Om implementeringens mödosamma konst. \(folkhalsomyndigheten.se\)](#) [2021-04-08]

⁴⁸ [Från nyhet till vardagsnytta. Om implementeringens mödosamma konst. \(folkhalsomyndigheten.se\)](#) [2021-04-08]

Märk väl, de första två stegen kan ses som spridningsaktiviteter där den som vill dela kunskapen aktivt söker ett sammanhang för att göra just det. De senare stegen för att föra kunskap till nytta är beroende av mottagarens uppfattning och värdering av kunskapen denne får till sig. Dessa senare steg får dessutom ses som inomorganisatoriska mått och steg mot ett beslut om kunskapens användning.

8.2.3 Förflyttning av en hel sektor – hur kan det gå till?

Studier av metoder, verktyg eller plattformar för utveckling och implementering av ny kunskap, spridning av innovationer och därmed förflyttning av en hel sektor är svårfunna. I litteraturen som belyser samhällsbyggnadssektorns arbete med att ställa om till digitala och standardiserade processer finns några exempel. Ett sådant exempel är en Testbäddsportal^{49,50} där syftet bl.a. var att skapa överblick av befintliga möjligheter att testa och utveckla nya produkter och tjänster, skapa dialog och samordning mellan behovsägare och testbäddsägare samt stimulera till vidareutveckling av idéer och korsbefrukta olika organisationers perspektiv på digitalisering av samhällsbyggandet och därmed snabba på innovation^{51,52}.

Exemplet Testbäddsportalen ger oss en bild av de kontextuella förutsättningar som krävs för en omställning av en hel sektor. En enskild organisation mäktar inte på egen hand med att arbeta fram en innovation och föra den ut till en marknad för vidare implementering och därmed förändring⁵³. Vidare pekar analysen av detta initiativ på svårigheten med att samla kunskap om innovativa lösningar och sprida dem, detta trots plattformens erbjudande om möjlighet till samarbete mellan många olika organisationer⁵⁴. Särskilt lyfts beroendet av intresset hos mottagaren av informationen, här exemplifierat med att besökande till Testbäddsportalen i stor utsträckning varit redan involverade personer och organisationer⁵⁵ i testbäddarna. Att nå vidare ut med ny kunskap och innovation är svårt.

Det mellanorganisatoriska kunskapsuppbyggnadsarbetet ser ut att verka fungera bättre i den mindre kontexten. Platsen för att bedriva nyutveckling och innovation verkar vara den i tid och rum avgränsade projektformen, som samhällsbyggnadsprocessen bedrivs genom. För att ett arbete med att implementera ny kunskap fullt ut ska fungera inom ramen för en sektor behöver både framställaren av kunskapen och mottagaren av densamma hitta varandra för att en överföring och i förlängningen en implementering ska bli verklighet. Här fyller de strategiska innovationsprogrammen en roll då de är utformade så att de samlar olika aktörer kring en samhällsutmaning som behöver adresseras för att skapa utveckling och leda till förändring, ofta med hållbarhetsmålen som styrande ramar för hur medel ska användas.^{56,57}

⁴⁹ [Testbäddsportalen – För digitaliserat samhällsbyggande, fas 1](#) [21-04-22]

⁵⁰ [Testbäddsportalen – För digitaliserat samhällsbyggande, fas 2](#) [21-04-22]

⁵¹ [Testbäddsportalen – För digitaliserat samhällsbyggande, fas 1](#) [21-04-22]

⁵² [Testbäddsportalen – För digitaliserat samhällsbyggande, fas 2](#) [21-04-22]

⁵³ [Testbäddsportalen – För digitaliserat samhällsbyggande, fas 2](#) [21-04-22]

⁵⁴ Ibid.

⁵⁵ Ibid

⁵⁶ [RIR 2020:6 - Innovation genom samverkan – statens satsningar på strategiska samverkans- och innovationsprogram](#) [210422]

⁵⁷ [Hungliga vargflockar jagar bäst SLUTRAPPORT: Hinder och drivkrafter för en digitaliseringsdriven branschutveckling](#) [210422]

9. DISKUSSION

Från vår litteraturstudie, vår genomgång av anteckningar och material från Nyttiggörandeutskottets möten under åren 2018-2020, sammanställningen av våra intervjuer samt insikter från de workshops vi har haft inom ramen för det projekt, som lett fram till denna rapport, kan vi se följande:

- Det finns ett upplevt behov av att strukturera sitt arbete för att regelmässigt få kunskap till nytta.
- Det finns ett behov av att se goda exempel på hur de som lyckats gått till väga, organisationer vill hellre följa efter istället för att leda.
- Det finns en upplevd motsättning mellan att strukturera sitt arbete och vara kreativ på arbetet.
- Det finns hos de allra flesta organisationer i samhällsbyggnadssektorn upplevda hinder, ibland till och med motsättningar, vid sammanförandet av samhällsnytta och affärsnytta, som ofta är kopplade till leveranser genom genomföranden av projekt.
- Det råder en förvirring kring var kunskap alstras och omsätts i nytta inom samhällsbyggandet – inom ramen för ett projekt – eller inom ramen för organisationens arbetsprocess.
- I de fall organisationer lyckas omsätta kunskap till nytta, använder man sällan orden “nyttiggörande” eller “innovation” – resultatet är ändå just det och är en del av det dagliga arbetet.
- Praktiskt är arbetet med att medvetet skapa kunskap och omsätta den i nytta ofta fokuserat till arbete i projektform, och då ofta som resultat av framgångsrika ansökningar hos olika forskningsfinansierare. Vid riktigt stora sådana ansökningar kan extern hjälp tas av konsulter som har väl fungerande modeller och arbetssätt för att säkra rättigheter, kommunicera resultat och utveckla affärsmodeller som resultat av projektet. Deras arbete är ett utmärkt stöd för att paketera och kommunicera projektresultat, men säkerställer inte vidare implementering av dessa utanför den ingående projektsfären.
- Organisationen må ha rådighet över sina egna processer och arbetssätt som kan formas för att skapa uppbyggnad och spridning av kunskap som en del av det dagliga arbetet, men inriktningen och förutsättningarna för det arbetet upplevs styras av ett yttre tryck från det omgivande samhället i form av lagar, regler, förordningar och förfrågningar från kunder.

Ovan sammanställning kan tyckas spretig, men visar oss i en riktning. Nämligen i den att mottaglighet för kunskap utvecklad utanför det avgränsade sammanhanget där den skapas oftare saknas än finns på plats. Jacobsson och Linderöth (2022)⁵⁸ har studerat tankar och förutsättningar som råder kring ett av de avgränsade sammanhangen vi lyfter som en möjlighet för att utveckla något som är angeläget för en verksamhets utveckling, nämligen det offentligt finansierade FoU-projekt, där 50% samfinansiering från de deltagande organisationerna är ett krav. Deras sammanställning av resultat visar på ytterligare ett dilemma när det gäller skapandet och spridandet av kunskap, nämligen att den som utvecklar kunskapen kan ha ett ringa intresse, av affärsmässiga skäl, att sprida kunskap och erfarenheter vidare. Därmed resurssätts inte projektet

⁵⁸ [Resultatspridningens dilemma.pdf](#) [2022-04-28]

med de kompetenser, eller den budget som behövs, för att utveckla ett kunskapsspridande arbete utanför det avgränsade sammanhanget.

Lägg därtill den påtagligt starka projektkulturen i vår sektor och hur dessa sammanhang driver det klassiska *"not invented here"*-syndromet. Vi måste här lyfta att det är påtagligt i de fallstudier vi har gjort att syndrom *"not invented here"* inte alls verkar närvarande. I likhet med Jacobsson och Linderoth (2022) studie av resultatspridningens dilemma, finner också vi att organisationer som utvecklar kunskap med ett högre syfte, att bidra till en hållbar utveckling av vårt samhälle, ser delandet av kunskap som en naturlig del av den dagliga verksamheten. Därmed planerar de för och resursätter just sådana aktiviteter, även när de verkar i det avgränsade sammanhanget. Vi har i våra fallstudier inte stött på uttryck för att delandet av kunskap hindras av behov eller föreställningar om konkurrensfördelar. Snarare verkar affärsmodellen bygga på just flödet av kunskap, något som upplevs göra organisationerna mer attraktiva att arbeta med och i, men det är inget vi har gått djupare in i inom ramen för våra studier.

Som sektor har vi alltså två dilemma att ta oss an. Att vilja dela med oss av kunskapen vi utvecklar. Samt förmågan och vilja att söka den och omsätta den i praktisk nytta. Vi talar ofta om *"not invented here"*-syndrom i branschen liksom i förbifarten med ett menande leende. Vi är alltså inte omedvetna om den utmaning vi behöver ta oss an när förutsättningarna förändras runt omkring oss och behovet blir alltmer trängande att anamma nya sätt att arbeta för att vi gemensamt ska ta steget in i, exempelvis, den digitala världen som väntar oss alla och förutsätter nytt arbetssätt som bygger på delande av data och kunskap.

Även om sektorns två dilemma kan upplevas utmanande att ta sig an visar de framgångsfaktorer som här presenterats, baserad på en stor mängd sammanställd kunskap, att flera praktiska exempel på hur organisationer, på olika sätt, sökt och funnit lösningen till att runda syndromet och löst upp just de här knutarna som Jacobsson och Linderoth (2022) summerar. För att adressera det dilemma som uppkommer vid skapandet av avgränsade sammanhang där Jacobsson och Linderoth (2022) lyfter i sin studie presenteras här alltså ett annat perspektiv, det om att bygga lärande organisationer som aktivt söker och delar kunskap som en del av sin affärslogik.

Våra intervjuer pekar på att organisationer som lyckas med sitt kunskaps- och innovationsarbete under en längre tid har fokuserat på att omdana sin organisations arbetssätt och forma ett ledarskap som stödjer medarbetarnas strävan mot högt satta visioner och mål. Dessa organisationer har valt att skapa arbetsprocesser som inkluderar moment av kunskapsdelning. Ledarskapet stödjer och stimulerar arbetet i dessa processer genom att samla, vägleda och besluta om vägar framåt i enlighet med visionen. Därmed har de funnit sätt att göra avvägningar kring de punkter som CMB-rapporten *"Att leda innovation"*⁵⁹ har lyft fram. På liknande sätt har de skapat samband mellan dessa punkter i enlighet med Kadefors och Femenias⁶⁰ uppmaning att utveckling ska bli rutin, där initierade projekt har ett syfte och är relaterade till varandra för att driva utvecklingen av organisationen mot en målbild.

Samtliga våra studerade organisationer har tagit fasta på att ledarskapets betydelse för organisationens framdrift mot den satta målbilden. Ledarens roll har i våra studerade organisationer lyfts fram som möjliggörarens och pådrivarens, men också den som bäraren av en historia. Det senare får ses som det största bidraget det här projektarbetet gör för att komplettera tidigare studier på kunskapsdelningsområdet, både inomorganisatoriskt och mellan organisationer. Vikten av historieberättandets kraft som bärare av kunskap, vision och mening med arbetet som ska utföras och hur det passar in i en helhet. Berättandet av historien, eller storytelling, lägger även

⁵⁹ [Att-leda-innovation.pdf \(cmb-chalmers.se\)](#) [2022-02-03]

⁶⁰ [Att leda innovation i byggherreföretag- En guideline](#) [2021-04-22]

grunden för goda samarbeten inom ramen för det vi här har valt att kalla ”kuvöser”, alltså avgränsade sammanhang för utveckling av idéer.

Exempelvis har Örebro kommuns Stadsbyggnadskontor interna bemanning och mötesstruktur för att lösa sitt uppdrag lyckats väl i avvägning kring styrning vs. frihet, alltså ett praktiskt exempel på något som lyfts i CMBs rapport ”Att leda Innovation”⁶¹ som en utmaning. Ytterligare praktiska exempel går att skåda i Riksbyggens arbete med sin plattform PFH och de lärdomar som där dras från samverkan med Johanneberg Science Park. Här har parterna gemensamt gjort avvägningar i frågor som rör internt vs. extern resurssättning, vilket också lyfts i CMB-rapporten⁶² som ett motsatsförhållande som behöver balanseras för att gynna kunskaps- och innovationsarbete.

Gemensamt för dessa organisationers arbete att skapa kunskap, lärande och vidare implementering av kunskapen och gjorda lärdomar är att de har valt att se långsiktigt på sina organisationers arbete. De har på olika sätt valt att organisera sig för att lösa ett visionsbaserat uppdrag kopplat till hållbarhet och samhällsnytta, vilket ger arbetet en riktning och drivkraft. Därmed kan vi se att de har satt i system hur de gör avvägningen mellan kort sikt vs. långsiktighet, som lyfts i Kohn Rådberg och Fredrikssons CMB-rapport⁶³ där projektformen löser det kortare tidsperspektivet, som sedan förs in i organisationens långsiktiga arbete. Att använda sig av de olika tidsperspektiven, och utarbeta sätt att koppla dem till varandra, har varit en av nycklarna till dessa organisationers framgångsrika utvecklings- och innovationsarbete.

En annan nyckel till framgångsrikt utvecklings- och innovationsarbete har varit de studerade organisationernas stödjande och möjliggörande ledarskap. Ledningens förmåga att ge förutsättning och ange den övergripande inriktningen för en organisations arbete, att balansera motsatsförhållandet, se nedan, är något som också stöds av Kohn Rådberg och Fredriksson⁶⁴. De slår fast att en organisations förmåga att bedriva innovation är kopplat till dess förmåga att omsätta ny kunskap i nytta i samarbete med andra, något som våra fallstudier ger exempel på hur det sker både inom ramen för projektgenomföranden, liksom i dagligt inomorganisatoriskt arbete. Vår studie visar att för att kunna arbeta praktiskt och strukturerat med kunskapsuppbyggnad behöver riktningen vara tydlig för vad kunskapsarbetet syftar till. Därmed upplevs valen av samarbetspartners självklara och formerna för samarbetena enklare att forma då de egna behoven ter sig tydligare. Ledningen behöver även understödja samarbetet, så att det bidrar till det tänkta utvecklings- och innovationsarbete, med engagemang och resurser.

Ledarskapets förmåga att hantera punkterna ovan får ses i rapporten som avgörande för framgångsrikt kontinuerligt innovationsarbete. Ledarskapet ger också nyckeln till arbetet med övriga framgångsfaktorer, som i sig formar förutsättningarna för att leda. Kohn Rådberg och Fredriksson CMB-rapport slår också fast att ”driva och leda innovation kräver logiker, processer och förhållningssätt, som skiljer sig från vad som traditionellt tillämpas i effektivitetsdrivna och målstyrda organisationer”⁶⁵. Särskilt lyfts förmågan att hantera motsatsförhållandet innovation och effektivitet, där rapporten ser strukturering så som en möjlig väg för att tydliggöra förhållandet mellan faser, processer och verksamhet, tillika grunden för lyckosamt arbete i båda

⁶¹ [Att-leda-innovation.pdf \(cmb-chalmers.se\)](#) [2022-02-03]

⁶² *ibid*

⁶³ *ibid*

⁶⁴ *ibid*

⁶⁵ [Att-leda-innovation.pdf \(cmb-chalmers.se\)](#), s. 5

motsatsförhållanden. Vårt arbete kan bara understryka och på olika sätt exemplifiera hur det arbetet kan gå till.

Våra studerade organisationer har genom att fokusera på omvärldsbevakning och samexistens mellan kreativitet och effektivitet lyckats formå organisationens förmåga att ständigt utvecklas i takt med sin omvärld. Att skapa ny kunskap i tiden och omsätta den bredare i verksamheten är något som dessa organisationer har valt att fokusera på, resurssätta och medvetet arbeta med över tid. Det vi här har sammanfattat som praktiska tillvägagångssätt visar på möjliga vägar att realisera vad både Kohn Rådberg och Fredrikssons samt Kadefors och Femenias lyfter i sina rapporter. Tankar om hur en organisation kan och bör arbeta för att omsätta kunskap i nytta är alltså inget nytt. Genom vårt projektarbete har vi bidragit med ytterligare illustrationer och goda exempel för hur det här arbetet kan se ut i praktiken.

Vi kan också konstatera att gemensamt för ett flertal av studierna inom Samhällsbyggnadsområdet som vi har tagit del av är att de är initierade av intresse- och medlemsorganisationer som representerar större kluster av företag och organisationer inom samhällsbyggnadssektorn. Det pekar på sektorns behov av att få kunskap om, och vägledning kring, hur kunskap kan komma till nytta. Som ett resultat av vårt gemensamma arbete i det projekt som ligger till grund för den här rapporten, ser vi oss anamma framgångsfaktorerna så som de praktiseras i de studerade organisationerna och ”leva som vi lär”. Vi ämnar alltså fortsätta samarbetet med det ambitiösa målet att säkerställa att framgångsfaktorerna omsätts i nytta i sektorns framtida arbete.

Vi går alltså från kunskap mot bred omsatt nytta. Som utgångspunkt och stöd för vårt arbete har vi tidigare beskrivna erfarenheter och studier i litteraturen, bestående av bl.a. rapporter från de strategiska innovationsprogrammen. Vid en överblick kan vi se att bland de som beivrar struktur för att lyckas med kunskapsarbete återfinns i litteraturen i större utsträckning institutioner^{66, 67}, certifierande organ⁶⁸ samt branschinitiativ^{69, 70}. Emedan studier initierade och ledda av forskare^{71, 72} eller studier där enskilda organisationer belyser och reflekterar kring sitt eget arbete i större omfattning lyfter fram avvägningar och process- och organisationsinriktade beslut som främjar kunskapsuppbyggnad och innovation. Utöver att dra lärdom av dessa olika parterers perspektiv, kan den här studien omvänt göra bidrag till dessa sammanhang genom att ytterligare exemplifiera hur förhållandet mellan internt och externt arbete för att realisera samhällsbyggande driver kunskaps- och teknik- och samhällsutveckling.

Sammanfattningsvis så är det av stor vikt att vi som sektor ser över hur vi i våra normalprocesser kontinuerligt arbetar med att omsätta kunskap till nytta – att nyttiggöra är en långsiktig kunskapsfylld process, inte en något som sker vid ett specifikt tillfälle. På sätt kan vi stärka det medvetna arbetet med att skapa tajtare kopplingar mellan perspektiven som utgör grunden för

⁶⁶ [Från nyhet till vardagsnytta – om implementeringens mödosamma konst En rapport om implementering av metoder inom folkhälsoområdet, version 2.0](#) [2021-04-22]

⁶⁷ [Checklista för implementering med kvalitet FRÅN NYHET TILL VARDAGSNYTTA – OM IMPLEMENTERINGENS MÖDOSAMMA KONST](#) [2021-04-22]

⁶⁸ [Standardutveckling - Innovation Management SIS/TK 532 - Svenska institutet för standarder, SIS](#) [2021-05-10]

⁶⁹ [Testbäddsportalen – För digitaliserat samhällsbyggande, fas 1](#) [21-04-22]

⁷⁰ [Testbäddsportalen – För digitaliserat samhällsbyggande, fas 2](#) [21-04-22]

⁷¹ [3in Incitament för Innovation i Infrastrukturuoppdrag](#) [20-04-22]

⁷² [Transformerung från insidan - Betydelsen av förändrungs fickor för en ökad digitalisering](#) [21-04-22]

funktionerna i samhälle – sektor – organisation och därmed arbeta för att harmoniera de förutsättningar dessa erbjuder i förhållande till varandra. Ett arbete som faller väldigt väl inom ramarna för den funktion och mission som branschens medlemsorganisationer bedriver.

10. SLUTSATSER

Vi kan med hjälp av diskussionen dra slutsatsen: Vi vet redan det vi behöver veta för att påbörja arbetet med digitalisering och resan mot ett hållbart samhälle där människor trivs, kan leva och verka efter sina förutsättningar. Det finns en stor mängd kunskap förpackad i rapporter och i internt dokumenterat utvecklingsarbete som inte används. För att söka upp den kunskapen och omsätta den i praktiken krävs en lärande organisation. Det är just en lärande organisations förutsättningar som de presenterade framgångsfaktorerna beskriver och hjälper dig skapa.

De sammanställda framgångsfaktorerna speglar och kompletterar väl de tidigare studier som gjorts inom samhällsbyggandsområdet. Det arbete som här sammanställs i rapporten avviker inte på något sätt från de kunskaper vi redan säger oss ha. Vårt bidrag är snarare att de sammanställda framgångsfaktorerna tydligt exemplifierar hur organisationer praktiskt arbetar med att omsätta kunskap i nytta och därmed görs tidigare studier och sammanställningar mer lättillgängliga. Här presenteras alltså, med hjälp av fallstudier, de pusselbitar vi tror oss ha saknat för att vi ska se hur vi kan ta till oss den kunskap som redan finns framtagen. Genom vårt paketeringsarbete av förstudierrapporten, *Guide för nyttiggörande forsknings- och innovationsprojekt i samhällsbyggnadssektorn*, har kunskaperna om organisatoriskt lärande, organisationsutveckling och innovationsarbete blivit mer lättillgängliga.

Våra slutsatser är även praktiskt underbyggda då vi kunnat verifiera framgångsfaktorns effektivitet genom vårt eget projektarbete. Genom att vi resursatt projekt med kommunikatörer, och givit dem förutsättningar att arbeta tillsammans med projektgruppen över tid, har resultatet av det gemensamma projektarbetet blivit än mer lärorikt än vad målet med projektet inledningsvis angav, dvs. att göra förstudiens sammanställda kunskaper mer lättillgängliga för de målgrupper vi valt att rikta oss mot när vi ville dela med oss av det vi sett i förstudien.

Genom vårt arbete med att göra kunskaperna, som rapporten du nu håller i din hand, än mer lättillgänglig har vi alltså själva lärt oss att använda framgångsfaktorerna som en lins och guide för vårt eget arbete. Vi kan därmed också verifiera att framgångsfaktorerna är mycket användbara för att strukturera tankar kring utvecklingsarbete och vad som behöver justeras i våra arbetssätt för att komma närmare satta mål. Vi kan därmed bekräfta att:

- det krävs en tydlig och ambitiös målbild för att komma framåt!
- arbete med att omsätta kunskap i nytta är tids- och resurskrävande!
- arbetet kräver långsiktighet och ihärdighet!
- du som ledare kan genom lyhördhet ge andra förutsättningar för kunskapsuppbyggnad och -delande för att ni ska lyckas med det ni föresatt er!
- du och din verksamhet behöver var beredd på att ta emot den kunskap som utvecklas i ett avgränsat sammanhang!
- lägg tid, resurser och energi på att skapa din historia – den gör skillnad!

Vi önskar dig varmt lycka till med att omsätta denna rapport i nytta!

ARBETSGRUPPENS TACK!

Arbetsgruppen vill rikta ett stort tack till de personer och organisationer som har möjliggjort denna rapport och som bidragit med sin kunskap och lärande exempel. Dessa personer och organisationer är:

Forskningsfinansiärerna

Vinnova och SBUF

Representanter från de deltagande medlemsorganisationerna

Anita Aspegren, IQ Samhällsbyggnad (styrgrupp)

Lars Redtzer, Byggföretagen (styrgrupp)

Hans Söderström, Installatörsföretagen (styrgrupp)

Tommy Lenberg, Byggherrarna (styrgrupp)

Charlotte Printz, Installatörsföretagen (kommunikatör)

Sofia Schack, Installatörsföretagen (kommunikatör)

Saga Hellberg, Byggherrarna (kommunikatör)

Anna Johansson, Byggföretagen (kommunikatör)

Kristina Melander, Byggföretagen (kommunikatör)

Helena Gibson-Ek, IQ Samhällsbyggnad (kommunikatör)

IQ Samhällsbyggnads Nyttiggörandeutskottets medlemmar år 2018-2020

Anders Bergmark, Stiftelsen Färgfabriken

Britta Blaxhult, Einar Mattsson, styrelsens representant

Eva Schelin, IQ Samhällsbyggnad

Hans Söderström, Installatörsföretagen

Helena Uesson, FormDesign Center

Henrik Linderöth, Jönköpings universitet

Jonas Bylund, IQ Samhällsbyggnad, sekreterare

Karin Färnevik, Chalmers Professionals Education

Lars Redtzer, Sveriges Byggindustrier, Ordförande

Lina Theander, IQ Samhällsbyggnad, sekreterare

Magnus Andersson, IMCG

Maja Westman, Theory Into Practice

Mari Ferring, WSP

Patrik Kindström, Örebro kommun

Ronny Andersson, Cementa

Tommy Börjesson, SIS

Urban Månsson, Svensk Byggtjänst

Tove Arnsvik Bjurefalk, Johanneberg Science Park

Hans Andersson, Skellefteå Kommun

Maira Slokenbergs, NCC

Arbetsgruppen för förstudierapporten har varit:

Karin Färnevik, APAE Konsult AB

Maja Westman, Theory Into Practice

Tommy Börjesson, Värderingsdata

Susanne Nellesmann Ek, BIM Alliance

Tove Arnsvik Bjurefalk, Johanneberg Science Park