

# Tjänsteinnovation i välfärdens vardag

Förutsättningar för innovationsarbete i socialtjänst och skola

ULRIKA WESTRUP, PERNILLA DANIELSSON, KATJA LINDQVIST



LUNDS  
UNIVERSITET

CAMPUS  
HELSINGBORG

Preventivt arbete  
Tillsammans

**PART**



HELSINGBORG

## Om författarna

**Ulrika Westrup** är ekonomie doktor och docent i tjänstvetenskap. Hon är verksam som universitetslektor på Institutionen för service management och tjänstvetenskap vid Campus Helsingborg, Lunds universitet. Hon har forskat och skrivit om ledarskap, styrning och organisering av människonära tjänster inom offentliga organisationer under många år.

**Pernilla Danielsson** är filosofie doktor i datalingvistik och har tidigare varit forskare och ledare för ett forskningscentrum i Storbritannien. I dag arbetar hon som chef för innovationsenheten PART, Preventivt arbete tillsammans. PART har till uppdrag att utveckla nya metoder och arbetssätt tillsammans med skola, socialtjänst och hälso- och sjukvård, inom ramen för dessa organisationers arbete med barn och unga i riskzonen.

**Katja Lindqvist** är docent i företagsekonomi vid Institutionen för service management och tjänstvetenskap, Lunds universitet. Hon har länge forskat och undervisat inom management och ledarskap och är bland annat intresserad av frågor rörande implementering av politiska beslut och innovation inom offentlig sektor.

ISBN: 978-91-639-8838-7

© Författarna 2020

Lunds universitet. Institutionen för service management och tjänstvetenskap.  
Campus Helsingborg

Sättning: Media-Tryck, Lund

Omslagsbild: Hanna Burnesson

## Författarnas tack

Innovationsmyndigheten Vinnova har finansierat vår forskning i detta projekt – ett stort tack för det! Vi vill också rikta ett stort tack till FoU Helsingborg som medverkade i uppstarten av projektet. Vidare vill vi självfallet rikta ett innerligt tack till alla er medarbetare och chefer som deltagit i vårt forskningsprojekt. För oss är det uppenbart, och utan minsta tvekan, att ni alla har ett stort engagemang och en stark vilja att verkligen hjälpa barn och ungdomar med aktuella eller potentiella problem. Varmt tack för att ni har delat med er av era kunskaper och erfarenheter. Vår forskning hade inte varit möjlig utan er.

Helsingborg, januari 2020.

*Ulrika Westrup, Pernilla Danielsson och Katja Lindqvist*

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>SAMMANFATTNING</b> .....	<b>5</b>
<b>INNOVATIONSARBETE I VÄLFÄRDEN</b> .....	<b>7</b>
Behov av perspektivskifte.....	7
Medarbetarnas innovationsarbete.....	8
Rapportens syfte och forskningsfrågor.....	10
Rapportens disposition.....	11
<b>STUDIENS TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER</b> .....	<b>12</b>
Individuella och kollektiva värden.....	12
Tjänstelogik som utgångspunkt.....	14
När användarna är barn och unga.....	16
Att underlätta för innovationsarbete i vardagen .....	17
<b>GENOMFÖRANDE AV STUDIEN</b> .....	<b>19</b>
Upplägg .....	19
Det empiriska materialet: Verksamhetsområde Barn, unga och familj .....	20
Det empiriska materialet: Introduktionsprogram i gymnasieskolan.....	22
<b>INNOVATIONSARBETE MED ANVÄNDARORIENTERAT FOKUS</b> .....	<b>24</b>
Metoden för innovationsarbete och resultaten av arbetet.....	24
Vad blir synligt? .....	26
Slutsatser.....	28
<b>BEHOV AV STÖD I INNOVATIONSARBETE</b> .....	<b>30</b>
Initiera och förankra nytt innovationsarbete .....	30
Ha mandat att driva och genomföra innovationsarbete .....	32
Prioritera och hålla i innovationsarbete .....	33
Återkoppla innovationsprocessen och dela lärdomar .....	34
Slutsatser.....	36
<b>REKOMMENDATIONER</b> .....	<b>39</b>
<b>KOMMA VIDARE MED TJÄNSTEINNOVATIONSARBETE I VÄLFÄRDEN</b> .....	<b>41</b>
<b>REFERENSER</b> .....	<b>42</b>
<b>BILAGA 1. ENKÄT OM FÖRÄNDRINGSARBETE INOM VERKSAMHETSOMRÅDE BARN, UNGA OCH FAMILJ</b> .....	<b>48</b>

## SAMMANFATTNING

I den här forskningsrapporten har vi velat pröva och utveckla utgångspunkter hämtade från tjänstelogik i arbete med innovation inom välfärd. Växande ungdomskriminalitet och ökande psykisk ohälsa är bara två exempel på effekter av samhällsförändringar som utmanar den offentligt finansierade välfärden och får den att söka nya tillvägagångssätt. I detta sökande efter framgångsrika sätt att förändra välfärdstjänsterna, har begreppet innovation kommit att bli ett ledord. Det har blivit allt mer uppenbart att nödvändiga förändringar inte längre går att genomföra på traditionella vis.

Under senare tid har intresset för tjänstelogik som teoretiskt perspektiv ökat inom offentlig sektor gällande innovationsarbete. Eftersom välfärdstjänster är mer komplexa än privata tjänster, går det dock inte att applicera perspektivet rakt av. Det är till exempel inte lämpligt att se på invånare som serviceanvändare i traditionell mening. Begreppet värde är också mer komplicerat inom välfärdstjänsterna. Det innehåller både ett individuellt värde och ett kollektiv värde: individen får det stöd som hen efterfrågar, så länge stödet ligger inom lagrummet och gynnar samhället i stort. Tjänstelogik som teoretiskt perspektiv, utgår också ifrån att det som sker är ett ömsesidigt utbyte av resurser mellan medvetna aktörer. När välfärdstjänsten riktar sig till barn, blir det dock uppenbart att barn inte nödvändigtvis utbyter resurser ömsesidigt eller medvetet mellan sig själva och medarbetare.

Det empiriska materialet har hämtats från ett tvåårigt forskningsprojekt, finansierat av Vinnova, som tagit fasta på det innovationsarbete som genomförts av medarbetare inom socialtjänst och gymnasieskola i Helsingborgs stad. Studien utgår från följande forskningsfrågor:

- Hur ser förutsättningarna för att arbeta med innovation ut i vardagen?
- Vad är väsentligt för att innovationsarbetet ska kunna ta utgångspunkt i ett tjänstelogiskt perspektiv?

Tillvägagångssättet bygger på en interaktiv forskningsansats, där forskare och praktiker har samarbetat för att finna kunskap kring de två forskningsfrågorna. De kvalitativa metoder och tekniker vi har använt för att samla in empiriskt material är samtal, workshoppar, fokusgrupper, djupintervjuer samt frågeformulär.

Studiens resultat visar att både medarbetare och chefer upplever att det inte finns tillräckligt goda förutsättningar för ett gynnsamt innovationsarbete. Den struktur och kultur som finns, behöver utvecklas så att den underlättar och stimulerar

innovationsarbete. Diskussioner kring förslag på nya sätt att bedriva verksamheterna behöver föras som en medvetet formgiven process, såväl inom ramen för organisationens ordinarie mötes- och beslutsstrukturer som mellan organisationer.

Studiens resultat pekar också på en betydande potential i att utveckla tillvägagångssätt och processer för att driva innovationsarbete utifrån ett tjänstelogiskt perspektiv. Att ta avstamp i ett användarorienterat fokus, förutsätter dock att chefer leder och organiserar innovationsarbetet på ett sådant sätt att organisationen tar till vara den kompetens och de resurser som finns hos medarbetarna. Samtidigt måste användarnas delaktighet vara central, och användarna ses som viktiga parter i innovationsarbetet. Tillräcklig kunskap om användarens situation är ett viktigt villkor för att kunna arbeta med tjänsteinnovation. Det är samtidigt viktigt att minnas att välfärdstjänster inte enbart kan förstås och analyseras utifrån individnivån. Tjänsteinnovation måste även innefatta möjligheter till förbättrade förutsättningar för invånarnas kollektiva värdeskapande.

Sammantaget sätter studiens resultat ljuset på nya frågor som behöver hanteras för att möjliggöra bättre förutsättningar att arbeta med tjänsteinnovation i vardagen framöver:

- Vilken struktur behöver verksamheten för att förankra och driva hållbart tjänsteinnovationsarbete?
- Vilket stöd behöver cheferna erbjuda för att medarbetare ska kunna driva tjänsteinnovationsarbete?
- Hur kan arbetet med tjänsteinnovation integreras som en självklar del av kulturen?

## INNOVATIONSARBETE I VÄLFÄRDEN

### Behov av perspektivskifte

Det finns en stark tradition att inom välfärdstjänster för barn betrakta enskilda organisationer som specialist- eller expertorganisationer, väl kapabla att själva definiera problem och utveckla lösningar utan inblandning från andra organisationer eller från slutanvändarna. Ett sådant sätt att se på organisationer utgår från ett organisationsperspektiv (Christensen & Læg Reid 2007; Osborne, Radnor & Strokosch 2016; Persson & Westrup 2017). I dagens välfärdsorganisationer finns det därav som regel litet, eller inget, utrymme för att utveckla integrerade välfärdstjänster (Danielsson, Johansson & Westrup 2019; Kominis & Dudau 2012). Detta gör det svårt för medarbetare att använda sina resurser tillsammans med andra organisationer när de arbetar med ett barn (Socialdepartementet 2017; SOU 2010:95; SOU 2013:40; Westrup, Haraldsson & Ricketts 2019). Bristen på sådan samordning är symtom på en välkänd problematik: ”stuprörsproblematiken” (Liff & Andersson 2012; Persson & Westrup 2009, 2014; Wällstedt & Almqvist 2015). Det har gjorts många försök att mildra konsekvenserna av detta sätt att arbeta, bland annat genom olika samverkansprojekt och samverkansmodeller (Berlin et al. 2016; Julkunen & Willumsen 2017; Löfström 2010; Rose & Norwich 2014; Rushmer & Pallis 2003; Westrup 2012). Det har dock visat sig att samverkan inte är något enkelt och har ofta inte fungerat som tänkt i praktiken (se t.ex. Socialstyrelsen 2017; Skolverket 2010; SOU 2018:11; SOU 2018:32; SOU 2019:29).

Begreppet innovation har sedan 2000-talet, alltmer kommit att användas i sökandet efter nya former för samverkan och utveckling av välfärdstjänster (Bekkers, Edelenbos & Steijn 2014). Numera är begreppet innovation något av ett ledord i förändringsarbetet inom välfärdstjänsterna (se t.ex. Nählinder & Fogelberg Eriksson 2017a; SOU 2013:40; Sveriges Kommuner och Regioner 2019). Med innovation menas här en lösning som innebär ett nytt sätt att göra något på (till skillnad från ett mer traditionellt förbättringsarbete). Det är dock först när den nya lösning används i praktiken som den kan ses som en innovation.

Att finna nya idéer för hur tjänster i välfärden kan utvecklas för att skapa mer värde för barn och unga i samhället, benämns numera ofta som välfärdsinnovation (Bason 2010; Lubanski, Klæsø & Johns 2015). Innovativt arbete, där aktörer och deras resurser kombineras i integrerade tjänster och där användaren ses som en aktiv aktör, anses avgörande för att hantera barn och ungas akuta och händelsestyrda situationer bättre och för att skapa långsiktig social hållbarhet i välfärden (Bolin 2016; Hilppö et al. 2016; Tisdall 2017). Att skifta perspektiv genom att barnet på

allvar ses som en aktör som skapar sin egen utveckling eller förändring med hjälp av andra, frångår det dominerande organisationsperspektivet. Ett sådant perspektiv har dessutom stöd i FN:s barnkonvention, som är svensk lag sedan år 2020. Lagen innebär att det enskilda barnets rättssäkerhet stärks och att barnets bästa ska komma i främsta rummet på ett tydligare sätt än vad som hittills varit fallet i välfärdens tjänster.

Inom tjänsteforskningen har en stor mängd litteratur om värdeskapande genererats (Grönroos 2008, 2019; Normann & Ramirez 1993; Prahalad & Ramaswamy 2004; Vargo & Lusch 2004, 2018). Tjänstelogik är ett teoretiskt perspektiv inom tjänsteforskningen, som beskriver hur värde skapas i tjänster genom att aktörer och deras resurser integreras. Tjänstelogik som teoretiskt perspektiv, utvecklades ursprungligen inom marknadsföringsteori och har att göra med hur företag kan attrahera kunder (Sebastiani & Paiola 2010). Tjänsteforskning om offentlig förvaltning (Public Service Management), har dock visat att tjänstelogik som perspektiv även har något att tillföra innovationsarbetet inom välfärden (till exempel inom socialtjänst och skola) (Eriksson 2018; Osborne et al. 2015, 2013, 2016; Westrup & Danielsson 2019).

Inom tjänstelogiken definieras innovationer som nya sammanlänknings av olika aktörers resurser, i syfte att organisera värdeskapandet på ett nytt och effektivare sätt (Lusch & Vargo 2014). Gustafsson & Witell (2014, sid. 16) uttrycker detta på följande sätt:

Tjänsteinnovation avser det *nya värde* som en användare (det vill säga kund, patient, brukare, klient etcetera) upplever. En tjänsteinnovation avser alltså en ny, eller förbättrad, värdeskapande process där slutanvändaren är en viktig samskapare.

Inom tjänstelogiken betraktas tjänster utifrån användarens perspektiv, vilket gör det lättare att se om hela tjänsteprocessen hänger samman eller inte för användaren (Grönroos 2019). Strävan efter lösningar som underlättar för användaren att skapa sitt värde, gör att tjänstelogik och innovation hänger nära samman. Medarbetarnas förmåga att samskapa med användaren och andra aktörer (inom och utanför den egna organisationen), att skapa nya konstellationer, att hitta nya samarbetsformer samt att finna nya sätt att dela kunskap och kompetenser, blir således särskilt avgörande utifrån detta perspektiv.

### **Medarbetarnas innovationsarbete**

Inom tjänstelogiken utgår man från att en innovationsprocess i praktiken sällan är linjär, det vill säga börjar med en idé och slutar med en innovation. Istället tar detta teoretiska perspektiv fasta på att de flesta innovationer uppstår genom kollektiva



processer, där flera olika aktörer är inblandade på olika sätt. Avgörande genombrott sker därför långt ifrån nödvändigtvis på ledningsnivå eller inom en utvecklingsavdelning. De kan lika gärna uppkomma i medarbetarnas vardag eller i användarledet (Benner 2005). Inom innovationsforskningen är det vanligt att skilja mellan radikala (omstörtande) innovationer och inkrementella innovationer (Aasen & Amundsen 2013). De radikala innovationerna skapar fundamentala förändringar som bortser från tidigare kunskaper, medan de inkrementella innovationerna innebär små förändringar som snarare förstärker tidigare kunskap. Inom tjänstelogiken betonas också att förändringsarbete inte behöver renodlas och hänföras till den ena eller den andra typen. Det primära är inte om det är en stor eller liten förändring som genomförs. Det viktiga är att förändringen har positiva konsekvenser för slutanvändaren, det vill säga att innovationen på ett eller annat sätt underlättar för användaren att skapa sitt värde (Skålén 2016).

Enligt tjänstelogiken ses innovationsarbete som ett ansvar som ägs av alla inom organisationen och inte något som kan tillskrivas en viss funktion, befattning eller dylikt. Innovationsarbete ingår snarare i medarbetarnas ordinarie arbete (Skålén, Karlsson, Engen & Magnusson 2018). En utmaning för ledningen är därför hur man ska få hela organisationen engagerad i arbetet med tjänsteinnovation. Att medarbetare på alla nivåer inom socialtjänst och skola ska arbeta med utvecklings- och förändringsarbete, som en del i det vardagliga arbetet för att säkerställa kvaliteten, finns redan inskrivet i socialtjänstlagen och i skollagen. Bland annat står det följande i socialtjänstlagen (SFS 2001:453 3 kap. 3 §):

Insatser inom socialtjänsten ska vara av god kvalitet. För utförande av uppgifter inom socialtjänsten ska det finnas personal med lämplig utbildning och erfarenhet. Kvaliteten i verksamheten ska systematiskt och fortlöpande utvecklas och säkras.

Och i skollagen (SFS 2010:800 4 kap. 4§) står exempelvis:

Kvalitetsarbetet på enhetsnivå ska genomföras under medverkan av lärare, förskollärare, övrig personal och elever. Barn i förskolan, deras vårdnadshavare och elevernas vårdnadshavare ska ges möjlighet att delta i arbetet.

Medarbetare inom socialtjänst och skola ser sig dock sällan som innovatörer, och det utvecklings- och förändringsarbete som pågår i vardagen beskrivs sällan ur ett innovations- eller entreprenörsperspektiv. Att genomföra innovationsarbete utifrån ett tjänstelogiskt perspektiv, är självfallet ingen enkel uppgift för medarbetare inom

socialtjänst och skola. Innovativa förändringar i organisatoriska strukturer och processer utmanar befintliga arbetsmönster och maktrelationer. De behöver därför genomföras på ett sätt som främjar medarbetarnas delaktighet och lust att själva vilja förändra (SOU 2018:47; Travis et al. 2016).

Den riktigt stora utmaningen för innovationsarbete inom socialtjänst och skola är därmed att envist fortsätta söka vägar att utforma välfärdstjänster, så att resurserna på bästa sätt kan bidra till barn och ungas utveckling och förändring, samtidigt som samhällets behov och förväntningar tillgodoses. Ett motsatt tillvägagångssätt är varken moraliskt eller demokratiskt försvarbart. I dag finns det dock bara begränsad forskning om hur tjänster kan utvecklas för att integrera olika förvaltningar. Det saknas också forskning om hur barn kan involveras i sin roll som användare, även fast de inte har samma möjligheter till överväganden som vuxna (Lindvist & Westrup 2019; Tisdall 2017). Vi behöver därför veta mera om hur medarbetare inom socialtjänst och skola kan få stöd i sitt arbete med innovation i vardagen utifrån ett tjänstelogiskt perspektiv. Det finns därmed goda skäl att undersöka hur förutsättningarna för innovationsarbete i välfärdstjänster kan förbättras.

## Rapportens syfte och forskningsfrågor

Denna forskningsrapport utgår ifrån medarbetares innovationsarbete, ibland kallat praktikbaserad innovation eller vardagsinnovation, inom socialtjänst och skola. Studien bygger på ett tvåårigt forskningsprojekt (2016–2018), finansierat av innovationsmyndigheten Vinnova. De forskningsfrågor som står i fokus är:

- Hur ser förutsättningarna för att arbeta med innovation i ut vardagen?
- Vad är väsentligt för att innovationsarbetet ska kunna ta utgångspunkt i ett tjänstelogiskt perspektiv?

Vår avsikt med denna forskningsrapport är att bidra med kunskap om hur förutsättningarna för tjänsteinnovation i välfärden kan förbättras. Utifrån detta mål vill vi tydliggöra de möjligheter och svårigheter som finns i arbetet med att underlätta för tjänsteinnovation. Studien är baserad på forskning om offentlig tjänsteverksamhet (Public Management) och tjänstelogik (Service Logic). Rapportens primära målgrupp är chefer, medarbetare och politiker inom offentlig sektor, som arbetar med välfärdstjänster till barn och unga i komplexa livssituationer.

## Rapportens disposition

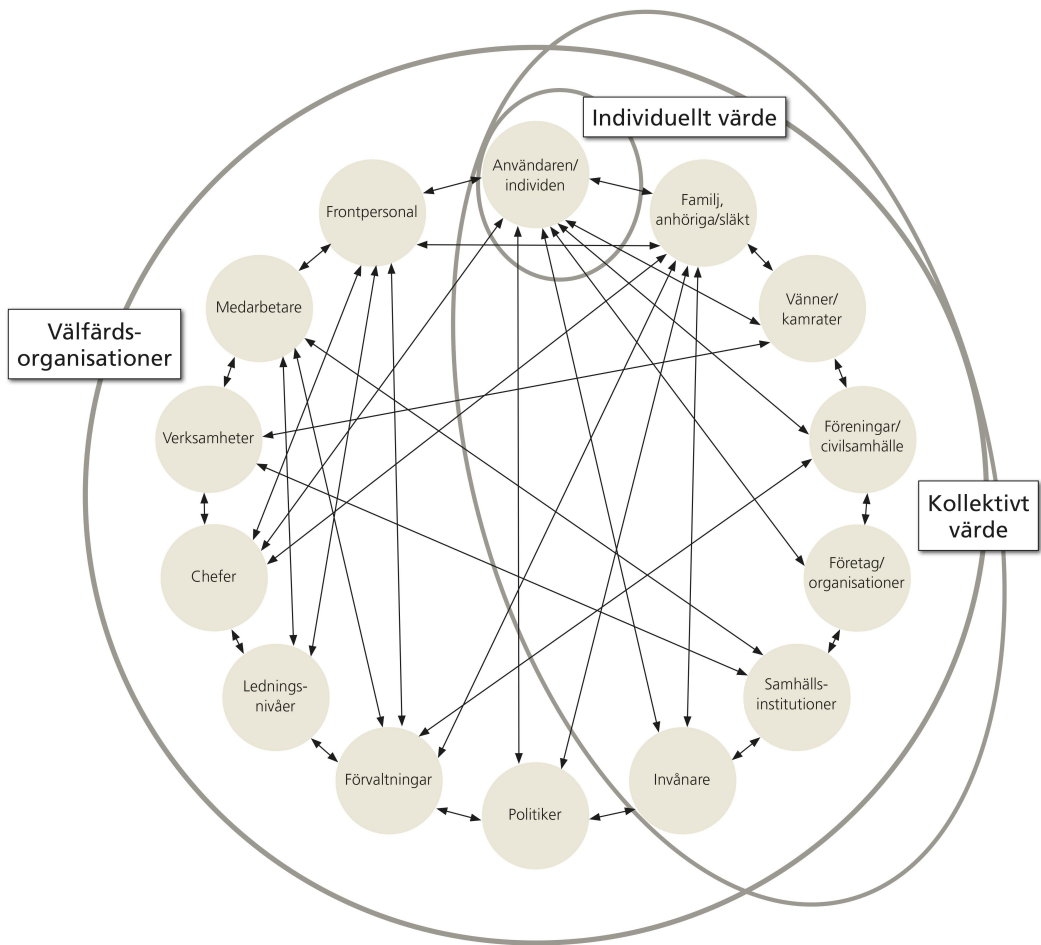
I nästa avsnitt presenteras de teoretiska utgångspunkter som studien utgår från. Därefter beskrivs hur studien har genomförts, vilka som har deltagit i studien samt vilka metoder som använts. Efter dessa inledande avsnitt, presenterar vi resultatet från våra försök att arbeta med innovation utifrån ett användarorienterat fokus i två arbetsgrupper. I resultatavsnittet presenteras också medarbetares och chefers tankar om vad som kan stödja organisationernas innovationsarbete. Avslutningsvis sammanfattas våra slutsatser i form av rekommendationer och vi diskuterar fortsatta utmaningar som finns för att komma vidare i arbete med tjänsteinnovation.

## STUDIENS TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER

### Individuella och kollektiva värden

I den offentligt finansierade välfärden är det ytterst den demokratiska processen som, genom politisk styrning, reglerar vilka tjänster och servicenivåer som erbjuds (Ackroyd 1995; Alford 2016). Tjänster i välfärden handlar om att, i olika grad, hjälpa människor att utveckla och förändra sig själva och sina livsvillkor. Det är den behövande individen själv som är den som ska utvecklas eller förändras (Hasenfeld 1983; Osborne 1992; Westrup 2016). Medarbetarnas dagliga verksamhet handlar därmed till stor del om att i praktiken underlätta för användarna att få det bättre, känna ökat välbefinnande eller skapa sitt eget värde genom de tjänster som erbjuds. Men välfärdsorganisationer ansvarar inte bara för tjänster till enskilda slutanvändare, utan också för att hantera kollektiva värden, såsom ovillkorligt ansvar och rättvisa samt lika värde för alla invånare (Alford & Greve 2017; Benington & Moore 2011). I sitt dagliga arbete behöver medarbetarna därför ta hänsyn till, och bedöma värde, även ur ett samhälleligt (kollektivt) perspektiv, baserat på politiska mål, beslut och regelverk (läroplaner, skollag, socialtjänstlag, hälso- och sjukvårdslag och så vidare). Förståelse för hur individuellt och kollektivt värdeskapande sker i ett och samma välfärdssystem, kan underlättas om en systemsyn används (Petrescu 2019). En sådan systemsyn kan illustreras med hjälp av nedanstående figur 1.

Ett tjänstesystem i välfärden inkluderar en mängd olika aktörer (och deras resurser): politiker, invånare, användare, medarbetare, chefer med flera (Fuglsang & Sundbo, 2016). Det är kontakten, påverkan och utbytet mellan aktörerna som håller samman tjänstesystemet (Vargo & Lusch 2008). I ett sådant system finns det därmed en mångfald av relationer och aspekter som behöver inkluderas och övervägas (Lubanski, Klæsø & Johns 2015). Systemsynsättet gör det möjligt att skifta perspektiv, från helhet till delar och tillbaka igen. Genom att på så sätt skifta perspektiv, klargörs beroendeförhållanden, och därigenom tjänstesystemets komplexitet.



Figur 1: Illustration av tjänstesystem i välfärden. (Fritt efter Petrescu 2019, sid. 1742.)

När ett tjänstesystem har fokus på innovationer, fordras det att arbetet tar fasta på de förändringar i värdeskapande som sker i en mer omfattande mening. Detta eftersom den förbättring som sker genom innovation inte alltid behöver vara viktig, eller ens önskvärd, ur den enskilda slutanvändarens perspektiv. Detta innebär att dennes uppfattning om värdet kan komma i konflikt med det kollektiva värdet. Det kan också mycket väl vara fallet att olika målgrupper har motstridiga, eller åtminstone olika, mål. Till exempel kan en eller flera individers mål å ena sidan och målen för samhället som helhet å den andra, prioritera olika insatser och ha olika uppfattningar om hur tjänsten ska erbjudas (Osborne 2018). Det finns också, som Osborne et al. (2016) understryker, individer som tvingas använda allmänna tjänster och därmed är ofrivilliga användare. Många gånger är det dock så, att om det finns ett individuellt värde, finns det också samtidigt ett kollektivt värde. Ett barns minskade känsla av utanförskap eller lyckade skolgång är bra både för barnet och för samhället. Att förstå,

och kunna förändra, komplexa tjänstesystem är centralt inom välfärden. Medarbetare och chefer behöver därför ta hela tjänstesystemet i beaktande när de analyserar problem och innovationsmöjligheter.

## Tjänstelogik som utgångspunkt

Under senare tid har intresset för tjänstelogik som teoretiskt perspektiv ökat inom offentlig sektor, men med förbehållet att det inte går att applicera hela det teoretiska perspektivet direkt. Detta eftersom välfärdens tjänster är mer komplexa än privata tjänster är (Lindqvist & Westrup 2019; Osborne 2018). Det komplexa ligger bland annat i att det finns välfärdstjänster där det inte är lämpligt att betrakta invånaren som serviceanvändare och medarbetare som tjänsteleverantörer i traditionell mening (Fotaki 2009; Osborne et al., 2016). I det komplexa ligger också att det finns många användare av offentliga tjänster, och att det kan råda konfliktförhållanden mellan användare (Petrescu 2019). Dessutom kan användarna representera flera roller samtidigt beroende på omständigheter; en invånare kan vara exempelvis både elev och klient på en och samma gång (Blom & Morén 2012). Dessa aspekter är väsentliga att beakta när tjänstelogik tas som utgångspunkt i arbete med innovation inom välfärd.

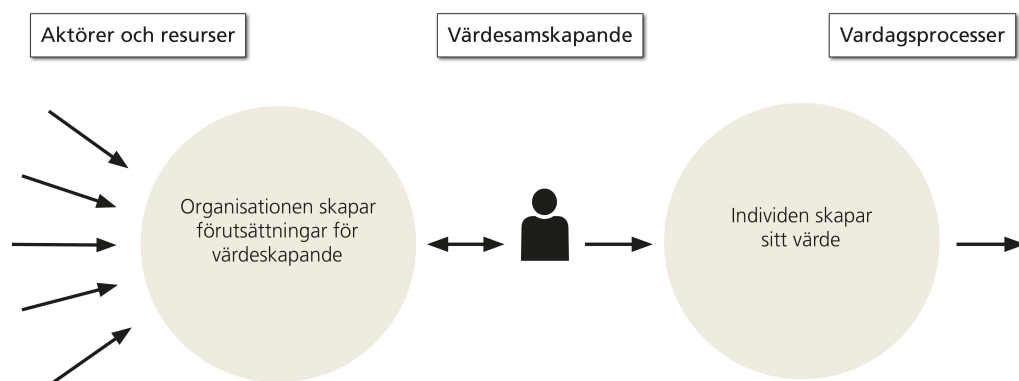
Det tjänstelogiska perspektivet utgår från användarens perspektiv i innovationsarbete. Användare behöver erbjudas möjlighet att skapa värde i högre utsträckning (användarens värdeskapande process ska förenklas). Den tjänst som användaren möter, ska ske på ett för användaren mer effektivt sätt än tidigare. Det innebär att den värdeskapande processen ska förändras på ett sätt som gör den bättre för slutanvändaren. Sådana förändringar kan till exempel vara att det blir smidigare och enklare för användaren att hantera företeelser och situationer eller att skaffa sig nya kunskaper eller färdigheter. Det kan också handla om att användaren sparar tid. Om förändringen inte leder till en förbättring för användaren, är förändringen inte någon tjänsteinnovation utifrån ett tjänstelogiskt perspektiv (Skälén 2016).

Den stora utmaningen för organisationen är att identifiera vad som skapar värde för användaren. Det gäller att ”vandra i användarens skor”. Medarbetarna behöver kunna förstå och beskriva hur användaren tänker, känner och betar sig, liksom hur denna skapar sin utvecklings- och förändringsprocess. Centrala frågor är: Vad är det som underlättar för individen att utvecklas och förändras? Vilka processer och aktiviteter är kritiska för utveckling och förändring ur individens perspektiv? Hur kan flera aktörer och deras resurser komplettera varandra för att skapa de bästa möjliga förutsättningarna för individen?

Detta sätt att se på tjänster gör det centralt för organisationen att utveckla de rätta eller bästa förutsättningarna för individen att lyckas. Organisationens roll blir här att integrera aktörer och deras resurser med varandra (Grönroos 2008, 2019). Frågor som

är av central betydelse är därför: Hur skulle individens värdeskapande kunna fungera på ett effektivare sätt? Hur skulle vi kunna ge bättre stöd åt värdeskapandet? Hur kan vi arbeta på ett nytt sätt, så att vi på bästa sätt underlättar individens utveckling och förändring? Det handlar om att utveckla helhetslösningar som skapar mesta möjliga värde för individen.

Enskilda aktörer har dock inte tillgång till alla resurser, utan behöver interagera och byta resurser med andra aktörer och på så vis samskapa värde. Organisationen behöver anpassa, vidareutveckla eller utöka resurser, antingen från den egna organisationen eller från andra aktörer, så att de blir en fungerande helhet som stödjer individens värdeskapande. Värdesamskapande kan med andra ord beskrivas som samverkan mellan aktörer, inklusive slutanvändaren, för att uppnå något som var och en inte kan uppnå själv. Ett sådant värdesamskapande illustreras nedan (figur 2).



Figur 2: Värdesamskapande (Westrup & Danielsson 2019, sid. 6).

Forskare hävdar emellertid att det är vilseledande att anta att samspelet mellan organisationen och användarna är en balanserad, symmetrisk och kontrollerad process (Espersson & Westrup 2019; Fisher & Smith 2011; Grönroos 2012). På senare tid har tjänsteforskningen tydligt påvisat att det är orealistiskt att endast räkna med positivt värdeskapande (Järvi, Kähkönen & Torvinen 2018; Plé 2017). I stället kan interaktionen mellan organisationen och användaren lika gärna leda till att värdet förstörs (Grönroos 2012; Lusch & Vargo 2014). Värdeförstörelse inträffar när organisation och användare har olika uppfattning om vad målet är, vad man har kommit överens om eller vad som ingår i tjänsten (Echeverri & Skälén 2011). Om parternas förväntningar inte överensstämmer med varandra eller med resultatet, kan det leda till besvikelse. Echeverri och Skälén (2011) betonar att interaktionen mellan organisation och användare innebär öppen, interaktiv värdebildning, varför resultatet kan vara antingen värdeskapande eller värdeförstörelse.

## *När användarna är barn och unga*

Inom tjänstelogiken är användaren (ett barn, elev, klient, patient etcetera) den som tjänsten är tänkt att främja välbefinnande för (den som ska få det bättre). Enligt ett sådant perspektiv på välfärdens tjänster, får barn hjälp att skapa sin egen lösning – sitt värde – genom att andra aktörers resurser kompletterar barnets egen kompetens och egna aktiviteter. Barnet eller den unge ses som “medskapare”. Hur väl tjänsterna faktiskt fungerar och vilka effekter som uppnås, avgörs av hur väl insatserna möter just det barnets eller den unges behov och livssituation. Tjänstelogik utgår från att det som sker är ett ömsesidigt utbyte av resurser mellan medvetna aktörer. Men barn utbyter inte resurser ömsesidigt eller medvetet mellan sig själva och medarbetare (Frisén & Hwang 2014; Klefbeck & Ogden 1995; Sandin & Halldén 2003). Det innebär att barn inte medvetet fungerar som en användare utifrån den definition som finns inom det tjänstelogiska perspektivet.

De lagar och regelverk som omger insatser för utsatta barn, ger vanligen inte heller barn samma möjlighet att uttrycka sina behov och beskriva sin situation som vuxna användare. Det är istället andra aktörer som bedömer vad som är till barnets bästa (SOU 2016:19). Det innebär att barns talan många gånger förs direkt eller indirekt av vuxna, och ofta inte av familjemedlemmar, utan av medarbetare. Det är medarbetare som ska hjälpa barnet att tillgodogöra sig sina samhällsrättigheter och fullfölja sina samhällsskyldigheter. Denna hjälp innebär dock samtidigt ett utövande av auktoritet. Vilka insatser som blir aktuella avgörs av medarbetare och påverkar det enskilda barnets möjligheter till egna val. Barn är därmed beroende av, och utlämnade till, olika aktörer, både i sin egenskap av barn och i sin egenskap av utsatt (Gustafsson, Fioretos & Norström 2012; Seim & Slettebø 2017; Urek 2017).

Detta innebär att det finns en tydlig maktasymmetri inbyggd i relationen mellan barn och medarbetare. Barn kan inte jämföras med en ”frivillig” eller ”oberoende” användare. Inte heller kan barn välja att stå utanför de skyldigheter som samhället ställer upp (kollektiva värden), utan omges av flera tvingande lagar och förordningar som styr vad barnet får, och inte får, göra. Exempel på detta är sådant som obligatorisk skolgång, tvångsåtgärder inom sociala tjänster, eller hälsovård och psykiatri för barn och ungdomar. Detta innebär att barn lång ifrån alltid avgör vilka möten som sker eller i vilka sammanhang de äger rum. Barns inflytande är begränsat. Barn och medarbetare är därmed inte jämlika aktörer. Utifrån sina skilda kunskaper, erfarenheter och verkligheter, kan de därför ha olika uppfattningar om vad som skapar värde (Cederborg 2016; Fattore, Mason & Watson 2016; Pramling Samuelsson et al. 2013).



Barnets skapande av sitt eget värde, handlar alltså inte primärt om att medvetet ta hjälp av andra aktörer. Samskapandet syftar istället till att åstadkomma delaktighet och påverkan i barnets egen utvecklings- och förändringsprocess. Det är också att barnet blir delaktigt i ett medvetet arbete för att skapa motivation, ett arbete som kan göra barnet mer öppet för att ta emot hjälp och stöd från andra aktörer. Att finna motivation, meningsfullhet och trygghet är ett led i att kunna utveckla sin röst och sin handlingskraft. Ett perspektivskifte mot tjänstelogik kan därmed vidga möjligheterna till arbete med innovationer utifrån barnets behov och centrala roll i tjänsten. För detta krävs att barnet, den som ska utvecklas eller förändras, ses som den expert som denne är på sin egen upplevelse av sin situation.

### Att underlätta för innovationsarbete i vardagen

Inom det tjänstelogiska perspektivet är det vardagliga innovationsarbetet av yttersta vikt. Det är medarbetarna som, tillsammans med sina chefer, förstår hur servicemöten, organisation, processer, kommunikation och så vidare behöver utvecklas (Grönroos 2019). Nyckelpersoner är de medarbetare som verkar längst ute i organisationen, eftersom det är de som ägnar mycket tid åt samspelet med slutanvändarna (Skålén et al. 2018). Genom sin dagliga kontakt med användarna, vet dessa medarbetare ofta vilka möjligheter och problem individen har när det gäller att skapa värde. Karlsson och Skålen (2015, sid. 1361) skriver exempelvis: ”/---/ anställda i frontlinjen bör vara involverade i serviceinnovationsprocessen så tidigt som möjligt och så aktivt som möjligt.” Samma resonemang finns också hos Lubanski, Klæsøe och Johns (2015, s. 45) som uttrycker det så här: ”/---/ medarbetarna har en stor kunskap om vad som fungerar och vad som inte fungerar. Kan denna resurs omsättas i innovation är det givetvis en stor vinst.” I vissa fall kan alltså de medarbetare som arbetar närmast användarna, genom sin erfarenhet och kompetens, företräda dessa användare i innovationsarbetet (Skålén et al. 2018). Det är dock viktigt att minnas att det är svårt, ibland omöjligt, att veta vad som är värdeskapande för andra människor (Engström et al. 2015). Därför är det inte sällan nödvändigt att användarna själva tar del i innovationsarbetet.

I forskningen kring tjänsteinnovation finns idag en hel del kunskap om viktiga framgångsfaktorer för medarbetares förändringsarbete på operativ nivå. I innovationsforskning är det exempelvis vanligt att skilja mellan utvecklingsprojekt som kommer uppifrån i organisationen (top-down), exempelvis från ledningen eller en utvecklingsavdelning, och idéer till förändringsarbete som uppkommer i medarbetarnas vardagsarbete (bottom-up) (Jensen et al. 2007). Utvecklingsprojekt är ofta förankrade och har stöd från ledningsnivån och de genomförs ibland med särskilda resurser. Det är dock inte lika vanligt att medarbetares idéer till förändringsarbete i vardagen har förankring och stöd på ledningsnivå (Ellström 2010; Høystrup 2010). Därför kan detta slags arbete många gånger vara osynligt för resten av organisationen och därmed svårare

att sprida. I forskningen framhålls därför vikten av att det finns aktiva förespråkare, och stöd på olika nivåer, för medarbetares idéer till förändringsarbete i vardagen.

Alla berörda parter och verksamheter måste på något sätt involveras i utvecklingsarbetet. Innovationsarbete får inte bli något som utförs av en speciellt utvald grupp i en utvald enhet, utan behöver breddas till att inkludera alla aktörer. Här är det även viktigt med ett synligt gemensamt ansvarstagande över organisations- och enhetsgränser (Bloch & Bugge, 2013; Persson & Westrup, 2014). Likaså krävs regelbunden avstämning och revidering av planer samt en tydlig koppling till det dagliga arbetet. Medarbetarna måste också uppfatta att det finns utrymme för utvecklingsarbete i vardagen (Øvretveit et al. 2012). Det handlar inte nödvändigtvis om att en viss procent av medarbetarnas uppdrag är avsatt för utvecklingsarbete, utan snarare om en attityd som säger att utvecklingsarbete är en viktig del av det dagliga arbetet.

Chefer har den centrala rollen att skapa så goda förutsättningar som möjligt för medarbetarnas innovationsarbete i vardagen, men också att bidra till meningsskapande inom organisationen (Larsson 2008). Innovationsarbete kan därmed inte bara vara ett svar på yttre tryck (Nählinder & Fogelberg Eriksson 2017b). Wihlman, Hoppe, Wihlman, och Sandmark (2014) har exempelvis konstaterat att ledningsstöd till medarbetarna i form av en kommunikativ och öppen kultur är en viktig framgångsfaktor för innovationer. Eftersom innovation innebär något nytt är det närmast omöjligt att förutse vad genomförandet kommer att resultera i, eller som Pinchot (1985, sid. 16) uttrycker det: "[...] innovationer händer aldrig som planerat eftersom ingen exakt kan planera något som är riktigt nytt". Det är därför väsentligt att lärdomar fångas upp och att erfarenheter tas tillvara. Aasen och Amundsen (2013, sid. 201) formulerar detta på följande vis:

Att organisationer har förmåga till innovation betyder alltså att medarbetarna och ledarna måste anpassa sig till förändringar och möjligheter i omgivningarna, men att de samtidigt också själva måste klara av att skapa ny kunskap och utveckling.

Sammantaget blir det tydligt att innovationsarbete utifrån ett tjänstelogiskt perspektiv, behöver ledas och organiseras på ett sådant sätt att organisationen kan ta tillvara kompetens och resurser hos både medarbetare och användare. Fungerande stöd på operativ nivå förutsätter att chefer betraktar innovationsarbete som viktigt och av strategisk betydelse. Inte minst krävs förståelse för hur viktiga medarbetarna är som resurser i innovationsarbetet (Karlsson & Skälén 2015; Storey & Salaman 2005). Givetvis är det inte enkelt att bedriva innovationsarbete utifrån ett sådant perspektiv. Detta projekt handlar därför just om att undersöka hur medarbetare kan stödjas i sitt arbete med tjänsteinnovation i vardagen.

## GENOMFÖRANDE AV STUDIEN

### Upplägg

Studien har genomförts i ett samarbete mellan Institutionen för service management och tjänstvetenskap och tre kommunala verksamheter i Helsingborgs stad: Innovationsenheten Part, verksamhetsområde Barn, unga och familj inom socialförvaltningen samt gymnasieskolan inom skol- och fritidsförvaltningen. Inom både verksamhetsområde Barn, unga och familj och gymnasieskolan, hade behovet av att finna former och stöd för innovationsarbete redan tidigare identifierats av verksamheterna själva och de ansvariga cheferna.

Tillvägagångssättet bygger på en interaktiv forskningsansats (Aagaard Nielsen & Svensson 2006; Enström et al. 2015). Forskare och praktiker har samarbetat under hela projektet. Målet har varit att gemensamt finna kunskap om hur förutsättningarna ser ut för att arbeta med innovation i vardagen samt att ta reda på vad som är väsentligt för att innovationsarbete framöver ska kunna ta utgångspunkt i ett tjänstelogiskt perspektiv.

Studien har haft fokus på två arbetsområden: barn som har kontakt med socialtjänsten samt ungdomar som har svårt att klara sin skolgång på introduktionsprogrammet (IM) inom gymnasieskolan. Inom de två områdena har medarbetare prövat att arbeta med innovation utifrån ett användarorienterat fokus. Målet har varit att få syn på möjligheter och svårigheter i ett innovationsarbete utifrån en tjänstelogik. Inom respektive område har även medarbetarnas och chefernas uppfattning om det organisatoriska stödet för innovationsarbete undersökts. Målet var här dels att förstå hur stödet fungerar, dels att utforska vad som kan behöva utvecklas för att bättre stödja arbetet med innovation i vardagen.

De kvalitativa metoder och tekniker vi har använt för att samla in empiriskt material är dels gruppintervjuer i form av samtal/diskussion, workshoppar och fokusgruppsintervjuer (Bryman 2018; Morgan 1996; Wibeck 2011), dels enskilda intervjuer i form av frågeformulär (Wenemark 2017) och djupintervjuer (Svend Brinkmann & Kvale 2014). Dessutom har vi medverkat vid utvecklings- och utbildningsdagar. I nedanstående redogörelse av det empiriska materialet beskrivs de två verksamheterna separat, eftersom det funnits olikheter i hur materialet har samlats in och vilken metodik som använts.

## Det empiriska materialet: Verksamhetsområde Barn, unga och familj

För att undersöka vilket organisatoriskt stöd som finns för innovationsarbete inom verksamhetsområde Barn, unga och familj, började vi med att kartlägga det förändringsarbete som sker i dag och hur stödet för detta ser ut. Kartläggningen började med ett frågeformulär (se bilaga 1). Frågorna söker information om vilka förändringsarbeten som pågår, vilket stöd medarbetare och chefer menar finns inom förvaltningen, medarbetarnas uppfattning om vems ansvar förändringsarbetet är samt hur medarbetarnas idéer når chefsnivåer. Ytterligare frågor, som enbart riktades till chefer, rör hur de betraktar sitt ansvar för, och hanterar förändringsförslag från, sina medarbetare samt vilka faktorer som försvårar respektive möjliggör förändringsarbete. Den ”praktiska” definition av innovation/förändringsarbete som vi använde i frågeformuläret var: ”medarbetare får tillfälle att utveckla och pröva nya sätt att göra saker på i syfte att skapa större nytta för barnet”.

Vi valde att först gå ut till varje arbetsteam/grupp och kort berätta om studien, varefter medarbetare och chefer fyllde i frågeformuläret. Detta gav oss möjlighet att svara på följdfrågor och öka dialogen. Det ledde också till en hög svarsfrekvens (samtliga medarbetare och chefer besvarade frågeformuläret på plats). Samtidigt gjorde detta tillvägagångssätt det omöjligt för oss att bygga statistik utifrån individuella svar.

Frågeformuläret besvarades av 80 personer. Svaren skiljer sig mycket åt mellan grupperna. I vissa grupper framgår det tydligt att det finns stor tillit mellan chef och medarbetare och att förändringsarbete ses som en del av det dagliga arbetet och allas ansvar. I andra grupper är man övertygad om att förändringsarbete enbart är chefsansvar, och inom dessa grupper tycker vi oss även kunna se skillnader i hur mycket man samskapade med barnen och familjerna. Detta låg dock inte i fokus för frågeformuläret och vi valde att inte fördjupa oss i det under kartlägningsstadiet. Intervjuerna via frågeformulären gjorde vi för att få en nulägesbild av hur förändringsarbete beskrivs, skapas och drivs inom socialtjänsten.

Svaren på frågeformulären gav oss en bild av synen på förändringsarbete i denna specifika kontext, en bild som vi återkopplade till verksamhetschef och samtliga enhets- och sektionschefer under ett ledningsgruppsmöte. Utöver detta har vi medverkat vid ytterligare två ledningsgruppsmöten samt genomfört en fokusgruppsintervju med hela ledningsgruppen. Vi har också genomfört djupintervjuer (semistrukturerade) med två chefer (en verksamhetschef och en sektionschef) som nyligen hade avslutat sina tjänster (pensionering och chefsuppdrag i annan kommun). Fokusgruppsintervjun och djupintervjuerna hade som syfte att få en bild av hur chefer uppfattar det organisatoriska stödet för arbete med innovation.

Vidare bad vi cheferna i ledningsgruppen att identifiera ett högprioriterat gemensamt område där vi skulle kunna pröva innovation utifrån ett användarorienterat fokus. Vi bad dem vidare att välja ut medarbetare som skulle delta i en tvärgrupp. I arbetet med att pröva ett användarorienterat fokus i innovationsarbete har vi, tillsammans med en grupp medarbetare från sektionerna Utredning och uppföljning, Familjehem samt Familjebehandling, genomfört tre workshoppar och en utvärdering. Som prioriterat område valde cheferna ”hela processen avseende insats jour- och familjehem”, ett område som inte redan var ett befintligt förändringsprojekt. Motiveringen var att det är svårt och resurskrävande att hitta kvalitativa familjehem. Processen börjar långt före placeringen: kvalitativ placering ingår i en längre insats och spänner över flera enheters arbete. Processen bedömdes därför vara lämplig för utvecklingsarbete i workshoppar.

Processen skulle ses utifrån det behövande barnet och familjens helhet. För att bilden av det nya skulle kunna skapas gemensamt i innovationsarbetet, var det nödvändigt att alla som bidrar till tjänsten deltog i workshoppen. För att inte ha alltför många deltagande medarbetare, vilket hade kunnat försvåra dialogen, begränsades antalet personer som deltog i workshopparna, men inkluderade minst en medarbetare från respektive ”del av processen”. Parallellt har vi även prövat att arbeta med innovation utifrån ett användarorienterat fokus under en utbildningsdag med 92 medarbetare inom enheten Utredning och uppföljning (inklusive barnhandläggare vid Familjehemsenheten och utredarna inom sektionen Ensamkommande barn). I figur 3 nedan finns en sammanställning över empiriskt material hämtat från verksamhetsområde Barn, unga och familj.

Uppgift	Underlag	Metod	Antal
Medarbetares och chefers uppfattning om innovationsarbete	80 medarbetare och chefer inom socialförvaltningen	Frågeformulär	80 stycken
Medarbetare prövar arbete med innovation utifrån ett användarorienterat fokus, inkl. utvärdering	8 medarbetare från tre enheter i tvärgrupp (Utredning och uppföljning, Familjebehandling och Familjehem)	Workshoppar	3 tillfällen
Medarbetare prövar innovationsarbete baserat på tjänstelogik	92 medarbetare inom enheten Utredning och uppföljning	Workshop under utbildningsdag	1 tillfälle
Chefers uppfattning om innovationsarbete	15 chefer i ledningsgruppen för verksamhetsområde Barn, unga och familj	Samtal/diskussion	3 tillfällen
Chefers uppfattning om organisatoriskt stöd i innovationsarbete	15 chefer i ledningsgruppen för verksamhetsområde Barn, unga och familj	Fokusgruppsintervju	1 tillfälle
Chefers uppfattning om organisatoriskt stöd i innovationsarbete	1 verksamhetschef (f.d.) för Barn, unga och familj och 1 enhetschef (f.d.) för Utredning och uppföljning	Djupintervjuer	2 stycken

Figur 3: Sammanställning över empiriskt material från verksamhetsområde Barn, unga och familj.

## Det empiriska materialet: Introduktionsprogram i gymnasieskolan

Behovet av innovationsarbete initierades av gymnasiechefen mot bakgrund av en forskningsrapport (se Nilsson et al. 2017). Denna forskningsrapport pekade tydligt på behovet av samverkan mellan gymnasieskola och socialtjänst, för att underlätta för nyanlända ensamkommande flyktingbarn att klara sin skolgång inom språkintroduktionsprogrammet. Gymnasiechefen ville komma vidare i det påbörjade förändringsarbetet. Dessutom fanns redan en utvecklingsgrupp för introduktionsprogram (IM), ledd av verksamhetschefen, samt en påbörjad kartläggning av viktiga utvecklingsarbeten.

För många av de barn som kom till Sverige 2015–2016 är gymnasiet en stor utmaning. Under den tid som ungdomarna går på språkintruktionsprogrammet (för att lära sig tala, skriva och läsa svenska) och är under 18 år, har skolan ett särskilt ansvar för dem. Flera av dessa ungdomar fortsätter sedan inom introduktionsprogram, där de kan läsa in de grundskoleämnen som behövs för behörighet till ett nationellt gymnasieprogram. Inom utvecklingsgruppen valde man att inrikta sig på de ungdomar som har svårt att klara sin skolgång. Fokus låg på nya arbetssätt, metoder och samarbetsformer för att bättre ta tillvara ungdomarnas tidigare erfarenheter och kompetenser samt göra undervisningen mer meningsfull. Detta val motiverades främst av att det finns en grupp ungdomar som är inskrivna på gymnasieskolan, och som ofta vistas på skolan, men som inte följer lektionerna. När studien startade saknades sammanhängande åtgärder för dessa ungdomar, de hade mer eller mindre ”fallit mellan stolarna”.

I utvecklingsgruppen deltog en projektledare, två samordnare, fyra lärare, en rektor samt fem biträdande rektorer. Dessa deltog redan i en befintlig specialistgrupp, ledd av verksamhetschefen för gymnasieskolan. Som en del av studien deltog denna utvecklingsgrupp i fem workshoppar, där ett användarorienterat fokus prövades i arbetet med innovation. Två fokusgruppsintervjuer genomfördes också med gruppen, en med syftet att utvärdera innovationsarbetet och en för att få en bild av medarbetarnas uppfattning om vilket organisatoriskt stöd som finns i arbete med innovation. Separat utfördes en fokusgruppsintervju med fem rektorer (chefer) samt gymnasiechefen i en befintlig rektorsgrupp. Syftet med denna intervju var att få en bild av deras uppfattning om innovationsarbete och det organisatoriska stödet. I figur 4 nedan finns en sammanställning över det empiriska materialet hämtat från introduktionsprogram i gymnasieskolan.

Uppgift	Underlag	Metod	Antal
Medarbetare prövar arbete med innovation utifrån ett användarorienterat fokus	14 medarbetare (från sju enheter) i utvecklingsgruppen IM	Workshoppar	5 tillfällen
Medarbetare utvärderar innovationsarbetet	14 medarbetare (från sju enheter) i utvecklingsgruppen IM	Fokusgruppsintervju	1 tillfälle
Medarbetares uppfattning om organisatoriskt stöd i innovationsarbete	14 medarbetare (från sju enheter) i utvecklingsgruppen IM	Fokusgruppsintervju	1 tillfälle
Chefers uppfattning om organisatoriskt stöd i innovationsarbete	6 chefer i rektorsgruppen	Fokusgruppsintervju	1 tillfälle

Figur 4: Sammanställning över empiriskt material från introduktionsprogram i gymnasieskolan.

## INNOVATIONSARBETE MED ANVÄNDARORIENTERAT FOKUS

I denna del av studien har medarbetare i tvärgruppen och utvecklingsgruppen prövat att arbeta med innovation utifrån ett användarorienterat fokus. Målet har varit att förstå vad ett innovationsarbete baserat på ett tjänstelogiskt perspektiv synliggör. Nedan presenteras tillvägagångsätt, lärdomar och slutsatser.

### Metoden för innovationsarbete och resultaten av arbetet

Metoden för innovationsarbete utifrån ett användarorienterat fokus har prövats i två olika grupper. Inom verksamhetsområde Barn, unga och familj, har vi arbetat med en tvärgrupp av medarbetare. Inom introduktionsprogram (IM), har vi arbetat med en redan befintlig utvecklingsgrupp. I båda grupperna var syftet att utforska vad som blir synligt i ett innovationsarbete utifrån ett användarorienterat fokus. Metoden tar fasta på centrala teoretiska utgångspunkter inom det tjänstelogiska perspektivet. För medarbetarna i tvärgruppen och utvecklingsgruppen fanns ingen självklar väg från tjänstelogikens teoretiska ansats, till konkret arbete med innovation utifrån ett användarorienterat fokus. Vi valde därför att pröva innovationsarbetet i workshoppar, varvid vårt ansvar som forskare var att driva innovationsarbetet framåt och att dokumentera arbetet. I den avslutande workshoppen gjorde medarbetarna en utvärdering av metoden. För varje workshop fanns en i förväg bestämd agenda, och diskussionerna dokumenterades med hjälp av ljudinspelningar.

Metoden för innovationsarbete utifrån ett användarorienterat fokus, består av ett antal frågor som har sin grund i tjänstelogikens teoretiska utgångspunkter. Frågorna är indelade i tre steg, se nedan figur 5.

Steg 1: Individens hela behov	Hur skapar individen sin utvecklings- och förändringsprocess? Vad är det som underlättar för individen att utvecklas och förändras? Vilka processer och aktiviteter är kritiska för utveckling och förändring ur individens perspektiv?
Steg 2: Bästa användning av resurser	Hur kan vi arbeta på ett nytt sätt, för att på bästa sätt underlätta för individens utveckling och förändring? Hur skulle det nya sättet att arbeta på underlätta för individens utveckling och förändring?
Steg 3: Förändringar i arbetet	Vilka förändringar krävs för att etablera det nya sättet att arbeta på (innovationen)? Vad innebär det konkret? Vad behöver göras, hur kan det göras och vem ska göra det? Vilka problem/hinder kan begränsa innovationen (lagstiftning, ekonomi, politik)? Har innovationen några konsekvenser för regelverk med mera?

Figur 5: Steg och frågor i metoden för arbete med innovation utifrån ett användarorienterat fokus.



Avsikten med frågorna var att öka förståelsen för hur barn och unga skapar sitt värde. Vi ville också öka förståelsen för hur övriga aktörer, och deras resurser, kan utvecklas så att det blir möjligt att innovativt kombinera resurser och därigenom underlätta för individen. I arbetsmetoden definieras tjänsteinnovation som nya sätt att göra saker på (i stort som smått). Genom att inte låta sig styras av befintliga strukturer och processer, eller av uppfattningar om vad som är möjligt och inte möjligt, kan man i workshopparna (där samtliga berörda yrkesgrupper deltar) samtala om, och finna nya sätt att arbeta för, att göra det lättare för individen att utvecklas eller förändras i önskvärd riktning.

Som forskare försökte vi skapa en trygg och tillitsfull miljö, där det var lätt för medarbetarna att artikulera sina tankar och erfarenheter. Det handlade mycket om att medvetandegöra tyst eller implicit (oartikulerad) kunskap och att göra denna kunskap explicit, tillgänglig och gemensam för alla i workshoppen. Medarbetarna vågade ställa ifrågasättande och kritiska frågor om sin egen och andras roll i arbete med barn med komplexa behov. I innovationsarbetet utmanas därigenom medarbetarnas befintliga förhållningssätt. Innovationsförmåga är beroende av att se bortom hur och varför arbetet utförs så som det sker nu. Det gäller att se bortom befintliga regelverk, instruktioner, normer, rutiner, procedurer och maktstrukturer, sådant som medarbetarna själva har varit med om att etablera och upprätthålla. I diskussionerna framkom skiftande uppfattningar om saker och ting – ett kreativt spänningsfält – som gav näring åt dialogen och stimulerade kunskapsutvecklingen. Medarbetarnas kritiska frågor mynnade ut i gemensamma reflektioner, där de ifrågasatte sådant som kan tas för givet eller betraktas som självklarheter.

Båda gruppernas innovationsarbete kom att resultera i behovet av nya funktioner. Tvärgruppen kom fram till en idé till tjänsteinnovation som handlar om behovet av samordningsfunktioner för hela processen för insats jour- och familjehem. Deltagarna menar att det är värdefullt att identifiera alla aktörer som behöver delta för att skapa en förbättring för barnet och familjen. Samtidigt är det svårt att skapa en samordnad process genom socialtjänstens interna enheter utifrån användarens synvinkel. För att kunna samordna processerna behövs det en samordningsfunktion eller som de uttryckte det ”en spindel i nätet” för barnet och familjen.

Den idé till tjänsteinnovation som utvecklingsgruppen kom fram till avseende elever som har svårt att klara sin skolgång på introduktionsprogrammet, var ett utökat mentorskap eller en ny slags specialfunktion som hjälper användaren att samordna tillgängliga stödkompetenser. Detta uttrycktes inom gruppen som en ”supermentor”. Den pedagogiska personalen hinner inte med dessa arbetsuppgifter. Deltagarna menade att en supermentor, eller koordinator, skulle kunna arbeta aktivt med den specifika

eleven, dess föräldrar/god man, socialtjänst, polis, sjukvård eller annan kompetens. En supermentor ska ha närhet till det stöd som behövs och ibland kunna skapa ett "personalteam" med rätt kompetens för elevens behov. Ett sådant personalteam ska inte bara bestå av pedagogisk personal, utan exempelvis också ha en snabb ingång till socialtjänsten, elevhälsan eller andra professioner som gagnar elevens utveckling.

## Vad blir synligt?

I både tvärgruppen och utvecklingsgruppen poängterar medarbetarna att frågorna i arbetsmetoden hjälpte dem att bibehålla ett användarorienterat fokus. Medarbetarna uppfattar frågorna som svåra, men centrala för att inte tappa användarperspektivet. De är, som en av medarbetarna uttryckte det: "ett sätt att arbeta så att man håller fokus". Deltagarna menar att det finns en inrotad vana att se saker från organisationens eget perspektiv, eller, som en medarbetare beskriver det: "Vi hamnar i organisationen hela tiden." Att hålla sig kvar i ett användarorienterat perspektiv, när man av tradition utgår från ett organisationsperspektiv i vardagsarbetet, sågs som en stor utmaning. Deras uppfattning är dock att det är positivt att arbetsmetoden innebär en utmaning. En av medarbetarna i utvecklingsgruppen beskriver perspektivskiftet så här:

Vad är det för värde den unga vill att vi ska skapa, det är det perspektivet som är viktigt här. Inte vad det är som vi tror att ungdomen vill ha eller behöver. Det är jättesvårt.

Medarbetarnas specifika synpunkter kring att utgå från ett användarorienterat fokus, visar också på svårigheten med värdebegreppet. Begreppet upplevs som abstrakt och svårgripbart. En av medarbetarna i tvärgruppen menar att: "Det är ju alldeles för stort, det går inte att jobba med metoden när den blir så stor." När värdebegreppet står både för ett individuellt och ett kollektivt värde, blir det svårt att bli konkret och sätta ord på vad som ska förbättras. Enligt medarbetarna är det svårt att separera mellan individuellt och kollektivt värde. En svårighet kan vara att något som uppfattas som effektivt ur barnets eller den unges perspektiv, kanske är oförenligt med lagstiftning, resurser och politiska mål. Även om man fokuserar på det individuella värdet, är det problematiskt för medarbetarna att hitta en gemensam utgångspunkt för utveckling av en individs värde. En viktig faktor här är att medarbetarnas olikartade arbetsuppgifter gör det svårt att få samsyn inom tvärgruppen. Detta till trots är uppfattningen att arbetsmetodens frågor skapar vissa förutsättningar för att kunna formulera värde eller vad som ska förbättras för barnet eller ungdomen. Medarbetarna tycker också att det är lättare när det är konkreta förändringar som diskuteras. I båda grupperna framhåller deltagarna att bättre kunskap om målgruppen, gör det lättare att utgå från konkreta exempel på värde och lättare att ge förslag på hur värde kan skapas.

I båda grupperna understryker medarbetarna att ett användarorienterat fokus synliggör brister i arbetssätt och processer. Samtidigt menar de att det görs allt för grova ”förenklingar”, vilket leder till att centrala aspekter inte noteras. Det saknas information om andra aktörers kunskap, till exempel kring faktorer som skapar förbättring för barnets situation som helhet. Dessutom framhåller medarbetarna att det finns ett behov av bättre insikter i individens situation. Bilden av hur barn och unga själva ser på vad som kan förbättras behöver vara tydligare. Medarbetarna menar här att det inte räcker med en förståelse som bygger på förenklingar, eftersom livet är komplext. En medarbetare i utvecklingsgruppen menar att: ”Vi ser inte alltid hela bilden”, en annan att: ”Vi är fast i skolans värld.”

Det rådde enighet om att medarbetarna endast kan representera ungdomarna till en viss del. Om man ska bedriva användarorienterat fokus ”på riktigt” behöver ungdomarnas bild finnas med. Medarbetarna i utvecklingsgruppen efterfrågar, som startpunkt, en djupare och mer omfattande kartläggning av ungdomarna och vad som representerar värde för dem. Detta uttrycks bland annat så här: ”Vi kan se en sak men elevens behov kan vara något annat.” Man menar att det är svårt att ”vandra i andras skor” som professionell, eftersom man inte ser helheten.

Vid utvärderingen av innovationsarbete utifrån ett användarorienterat fokus, säger medarbetarna att det har varit positivt att, genom kunskaps- och erfarenhetsutbyte mellan olika involverade professionella, finna nya och bättre sätt att utföra och utforma tjänster som barn och unga behöver. Medarbetarna anser att det varit mycket värdefullt att arbeta systematiskt, där nya förbättringar grundats i samtal om viktiga frågor och varje steg har dokumenterats. Deltagarna i utvecklingsgruppen poängterar starkt hur betydelsefullt det är att få träffa och lyssna på medarbetare som finns på andra skolor. Också deltagarna i tvärgruppen understryker vikten av att träffas över enhets- och arbetsgruppgränser. Själva workshopsmodellen såg de dock inte i sig som något positivt. Deltagare i tvärgruppen uttryckte en känsla av att det anordnas många workshoppar som inte leder till förändring. De menar att workshopsmodellen ofta används för att generera idéer och lösningar på redan identifierade problem, att man uppmanas att tänka snabbt och skriva på gula lappar. Uppfattningen är att detta visst kan skapa kreativitet och att många lågt hängande frukter kan plockas, men workshopparna blir sällan början till lösningar på komplexa livssituationer för barn och ungdomar.

## Slutsatser

I denna del av studien blir det synligt att medarbetarna inte har vana av att arbeta med innovation utifrån ett användarorienterat perspektiv. Det vanliga är istället att utgå från ett verksamhetsperspektiv. Innovationsarbetena i de två grupperna resulterade i förslag som tar fasta på nya samordningsfunktioner: ”spindeln i nätet” och ”supermentor”. Detta visar att man framförallt landar i nya lösningar som utgår från ett verksamhetsperspektiv. Detta är i sig inte konstigt, eftersom det är ett traditionsenligt sätt att se på tjänster i offentlig verksamhet (Osborne et al. 2016).

Att pröva innovationsarbete utifrån ett användarorienterat fokus, synliggör även utmaningen med att hantera både individuellt och kollektiv värde. Välfärdstjänster kan inte analyseras på endast individnivå (Ackroyd 1995; Alford 2016). Individens värdeskapande har även betydelse för möjligheten att förbättra invånarnas kollektiva värdeskapande. I välfärden finns värde på individuell, subjektiv nivå och på kollektiv nivå utifrån politiska mål, lagstiftning/regelverk, myndighetsutövning och så vidare. Dessa värden samspelar inom en och samma tjänst, vilket innebär att individuellt värdeskapande inte alltid behöver vara förenligt med kollektivt värde. Det individuella värdet kan på så sätt både begränsas och möjliggöras av det kollektiva värdet. Det är därmed förståeligt att det inte är helt enkelt att utgå från värdebegreppet i innovationsarbetet. För att det ska fungera krävs en bredare förståelse av vad begreppet värde står för. En viktig förutsättning i innovationsarbete utifrån ett användarorienterat fokus, är dock att man kan hantera ett komplext värdebegrepp och förmår använda sig av en bredare syn på begreppet värde (Petrescu 2019).

Tillräcklig kunskap om barn och ungas situation är ett annat viktigt villkor för att gå i riktning mot innovationsarbete utifrån ett användarorienterat fokus. Vägen mot bättre förståelsebilder ligger därför i att ta det användarorienterade fokuset på allvar. Vi måste söka en genuin förståelse för användarens livssituation (vardagsprocesser), behov och förutsättningar och kunna möta dessa (Grönroos 2019). Det är individens egna beskrivningar av behov och upplevelser som ska stå i centrum för värdesamskapandet. Det måste därför finnas en öppenhet för att ett problem kan se helt annorlunda ut ur barn och ungas perspektiv. Det är barnets och den unges behov som utgör utgångspunkten för medarbetarna, vars ansvar det är att göra det lättare för individen att skapa sitt värde. Ett sådant arbete innefattar att se till barnets och den unges egna resurser i värdeskapandet. När vi prövade metoden för innovation i grupperna hade vi inte användarna med oss i rummet, utan dessa företrädde av medarbetarna. För medarbetarna blev det dock tydligt att man inte har tillräckliga kunskaper för att förstå barn och ungas värdeskapande, man vet inte om värdeskapandet ser annorlunda ut ur barnets och den unges perspektiv.

Detta leder i sin tur till att man skapar förenklade bilder över individens hela situation. Vi har fått syn på hur förenklingar gör tjänsteinnovation svårare. Allt för enkla eller självklara föreställningar om användarens perspektiv är därmed inte tillräckligt (Grönroos 2008; Lusch och Vargo 2014). Bättre förståelsebilder behövs för att ha ökat fokus på vad barn och unga faktiskt efterfrågar eller hur deras behov kan matchas. Det handlar om att barn och unga behöver få dela med sig av sina upplevelser och erfarenheter av vad som fungerar bra och mindre bra i kontakterna med organisationer och professioner. Sådana bilder bidrar även till förståelse för, och överblick över, hur organisationer och professioner är beroende av varandra. För att kunna komma nära användarens perspektiv och skapa förståelsebilder behövs metoder och tekniker, såsom beskrivningar av livssituationer, fallstudier och scenariometodik.

Sammantaget blir det synligt att medarbetarna i båda grupperna är ovana vid att tänka sig in i barnets perspektiv. Därmed vet man inte heller hur det kan se annorlunda ut ur barnets perspektiv än ur en vuxens. Stöd för medarbetarna i innovationsarbete utifrån ett användarorienterat fokus är därför av avgörande betydelse för att de ska ges bättre möjlighet att skapa ökat värde (Grönroos 2019; Järvi et al. 2018), såväl individuellt som kollektivt (Alford 2016; Petrescu 2019). Det handlar alltså om att ”på riktigt” ta fasta på ett användarperspektiv i innovationsarbete.

## BEHOV AV STÖD I INNOVATIONSARBETE

I denna del av rapporten fokuserar vi på medarbetares och chefers uppfattningar kring arbetet med innovation i vardagen samt kring det organisatoriska stödet för innovationsarbete. Nedan presenteras resultatet från denna del av studien i fyra teman:

1. Initiera och förankra nytt innovationsarbete,
2. Mandat att driva innovationsarbete,
3. Prioritera och hålla i innovationsarbete
4. Återkoppla innovationsprocessen och dela lärdomar.

Avsnittet avslutas med slutsatser. I presentationen beskrivs medarbetares och chefers uppfattningar både inom socialtjänsten och gymnasieskolan.

### Initiera och förankra nytt innovationsarbete

Svaren på frågeformuläret från socialtjänsten, visar på en allmän uppfattning hos medarbetarna att alla har ett ansvar för att se möjligheter till innovation i sina arbetsuppgifter. Flera av medarbetarna betonar att detta inte är ett formellt eller uttalat ansvar. Istället uttrycks ansvaret många gånger som något naturligt eller som en moralisk skyldighet. En medarbetare menar att man har ett: ”Stort ansvar som medarbetare att ta upp förslag på utveckling med chef och personalgrupp. Ett sätt att visa engagemang/intresse för sitt arbete.” Andra medarbetare beskriver det som: ”Inget uttalat ansvar. Upp till var och en att upptäcka utvecklingsområden. ’Moraliskt ansvar’”, eller som att: ”Vi har ett eget ansvar att lyfta olika utvecklingsarbeten. Eget initiativ. Inget formellt ansvar, vi tar eget ansvar.”

Medarbetarna inom socialtjänsten framhåller också att det redan pågår en stor mängd utvecklingsprojekt som initierats både nedifrån och uppifrån. Många har emellertid uppfattningen att de flesta initiativ kommer uppifrån, eller som en medarbetare uttrycker det: ”Oftast kommer det uppifrån ledningen. Känns som att det blir mer som skall göras. Ofta inte förankrat bland medarbetarna.” En annan menar att: ”Cheferna/förvaltningen släpper en bomb och sedan får vi arbeta själva utan stöd från verksamheten.” Samtidigt menar medarbetarna att många påbörjade initiativ inte leder till så mycket och att vissa saker inte blir av:

Vi deltar i många oklara utvecklingsprojekt. Vissa gör nytta, i andra finns kloka tankar i gruppen men sprids inte och gör ingen nytta i organisationen då det är svårt med spridningen.

När det gäller processerna påtalas att det ibland varken finns början eller slut. En av medarbetarna uttrycker sig så här: ”Vi upplever inte att kommunen är konsekventa i att saker ska göras, ’måste gå’ hålls inte – vissa struntar i det och sen släpps det.” Det verkar ha utvecklats en kultur där ”det blev inget av det” är accepterat. Medarbetarna menar att man ofta kan skylla på strukturen, på att det är svårt att genomföra eller att man inte har tid. Medarbetarna betonar att beslut om innovationsförslag behöver fattas av ledningen. En av medarbetarna uttrycker det så här: ”Man har varit med i ganska många grupper där man känner så skulle det vara. Men så kommer man inte vidare.” Ett problem som särskilt lyfts fram är personalomsättningen bland chefer. ”Man har startat en dialog eller påbörjat en utvecklingsprocess, men så har chefen plötsligt slutat, och den nya chefen är inte införstådd med vad som pågått förut.” Det är enligt medarbetarna avgörande att det finns ett uttalat stöd från cheferna på högre nivå. En medarbetare gör följande beskrivning:

Jag har suttit i många möten och alla är överens om vad det är barnet och familjen behöver, men det ingår inte i vårt uppdrag. Det ingår inte i någons uppdrag och här faller det. Det är då som det måste upp på en högre nivå.

Många av cheferna inom socialtjänsten uttrycker just oro över att flertalet utvecklingsidéer kommer uppifrån: ”Lite idéer från socialarbetarna. Tar inte tillvara kärnverksamhetens idéer. Vi måste våga tro att de i fronten har kunskap. De ska inte behöva vara ’försäljare’ för att kunna förnya”. Det finns en stark samsyn bland cheferna kring att det viktigaste är att göra det lättare för medarbetarna att ta sina idéer vidare. Det finns också en gemensam uppfattning om att det innovationsarbete som utvecklats av medarbetarna lättare gör nytta än andra typer. Ett fungerande och effektivt utvecklingsarbete anser man därför måste börja hos medarbetarna.

Medarbetarna i utvecklingsgruppen inom skolan pratar framförallt om behovet av bättre samarbeten inom och mellan organisationer. En formulering kring detta är:

En skola klarar inte att möta de behov som vissa elever har inom sin egen organisation. För det är svårt. Eleverna behöver inte mer av samma utan något annat. Vi måste ha samarbetspartners för att få något annat.

En annan medarbetare slår fast att: ”Vi är väldigt ensamma, vi samarbetar inte så mycket med andra.” Medarbetarna menar att arbetet kan behöva organiseras helt eller delvis annorlunda än i dag, och resurser sättas samman på nya sätt, så att de kan underlätta ännu mer för ungdomarna. Detta kan också innebära att roller och ansvar kan behöva omdefinieras.

I rektorsgruppen menar cheferna att de främst fokuserar på arbete med innovation inom sina respektive skolor: ”Om jag känner behov eller energi eller att något är viktigt så driver man det.” En av cheferna formulerar det så här: ”Om jag inte känner ett engagemang för vad en medarbetare vill ta upp kommer det inte uppstå en innovation.” De betonar tillsammans att man har i uppgift att ta ansvar för det som man som chef väljer ut att låta bli förankrat som innovationsarbete.

## Ha mandat att driva och genomföra innovationsarbete

Både i tvärgruppen inom socialtjänsten och i utvecklingsgruppen inom gymnasieskolan, poängterar deltagarna att det inte råder någon brist på idéer. Problemet är istället att det inte blir något av dem. Medarbetarna i båda grupperna framhåller att det utvecklingsmandat man har som första linjens medarbetare många gånger är otydligt, trots att det är på denna nivå som kunskap om användarnas behov genereras. En av deltagarna i utvecklingsgruppen menar att: ”Det finns goda idéer men som försvinner ut i periferin”, medan en annan säger att: ”Det finns utmärkta utvecklingsarbeten som bara försvinner för att de befinner sig på fel nivå.” Det finns också en påtaglig osäkerhet kring, och undran inför, vad innovationsarbete är och vem som har ansvar för att skapa de rätta förutsättningarna. Det finns också osäkerhet kring vad utvecklingsansvar egentligen betyder. Under workshopparna formuleras denna osäkerhet bland annat så här av en medarbetare i tvärgruppen: ”Vilket förändringsmandat har vi?”. En viss uppgivenhet kommer också fram i båda grupperna. En av medarbetarna i utvecklingsgruppen säger exempelvis: ”Det finns massa kunskap, massa vilja, massa erfarenheter. Det finns metoder och det finns goda exempel. Men vi har inte budget och mandat att genomföra.” En annan menar att: ”Det finns inget utrymme att göra det som behövs.”

En del chefer inom socialtjänsten poängterar att när utvecklingsuppdraget professionaliseras, finns det risk att uppdraget läggs på en enskild anställd som därmed tappar kontakten med det vardagliga arbetet:

Det finns en fara att vi har professionaliserat det här med utveckling. Alltså vi har särskilda tjänster som gör det och någonstans så kommer det väldigt långt ifrån basverksamheterna och grundverksamheterna för någonstans så blir det några andra som ska vara experter på utveckling och innovation och då är det en risk att det finns ett glapp mellan det vi kallar utvecklingsarbete och innovation.

Flera chefer inom socialtjänsten betonar också att det i dag finns så många utvecklingsfunktioner, att det leder till otydlighet om vem som har vilket ansvar i relation till utvecklingsfrågor. Det gör att medarbetarna inte vet vart de kan vända sig



med sina idéer och uppslag. En av cheferna framhåller att: ”Det är väldigt många forum där de ska tycka till och bidra. Komma med sin kreativitet. Men det är inte tydligt vem som ska hålla ihop det sen. Inte ens för mig som chef.” En annan uttrycker en liknande uppfattning: ”Medarbetarna måste bli väldigt förvirrade, det är en väldig otydlighet. Så jag tror att man måste föra ihop det och hitta en linje i utvecklingsarbetet”. Ytterligare en chef beskriver hur:

Det handlar om att skapa en kultur där idéer kan formas och tas om hand. Men hur används alla dessa utvecklingsfunktioner som finns på högre nivåer? Alla utvecklingsfunktioner som finns – hur får de sina uppdrag? Stödfunktionerna i utveckling måste kopplas till och gagna utvecklingen i arbetet. Vi har ju valt att skapa dessa inom förvaltningen och i kommunen.

Cheferna i rektorsgruppen framhåller att de känner att de har mandat att utveckla sin verksamhet. De förtydligar att de har ett formellt mandat, men att brist på tid och andra omständigheter i vardagen ofta gör att de inte arbetar med utveckling i praktiken. En rektor säger att: ”Det kan komma ett förändringstryck utifrån, känns inte så motiverande. Ducker då så mycket man kan.” De uppfattar också att ”uppåt i organisationen” är långt borta från deras egen vardag. Den kontaktyta de menar att de har, är den som finns till den egna chefen (gymnasiechefen). Avstämningar görs endast mot denna chef, eftersom det är stora avstånd uppåt i organisationen: ”Vi i rektorsgruppen träffar vår chef, vi har inget ovanför detta. Vår chef är vår länk, vi har inga naturliga kontaktytor ovanför.” Cheferna i rektorsgruppen menar att de därför inte har något tydligt grepp om vad som händer i andra delar av organisationen, eller av hur innovationsarbete hanteras på högre ledningsnivå.

### **Prioritera och hålla i innovationsarbete**

Medarbetarna inom socialtjänsten understryker att de redan är hårt belastade i sin vardag. De möts av en ständig ström av krävande och nya arbetsuppgifter, direktiv och ekonomiska prioriteringar. Innovationsarbete hamnar därför vanligtvis snabbt i konflikt med verksamheternas resursmässiga och ekonomiska realiteter. En återkommande kommentar från medarbetarna är att det måste avsättas tid till innovationsarbete och genomförande. Detta formulerades på en mängd olika sätt av medarbetarna, som till exempel: ”Utrymme för diskussion för att utveckla idéer. Tillräckligt med tid för att genomföra och implementera utvecklingsarbetet” eller: ”Det ska finnas tid till det. Vid pressad arbetssituation är det sådant som prioriteras bort.”

Cheferna inom socialtjänsten anger att det ständigt kommer nya påbud från olika håll om vad de ska prioritera kortsiktigt. Dessa påbud kan komma från förvaltningsledningen eller andra delar av stadens organisation. Eftersom de sällan återföljs av en prioritering, blir känslan att ”senast in är viktigast”. En chef beskriver det så här:

Det kan komma från staden, och förvaltningen, tänker jag, och det är inget illa menat. Alla vill väl. Det är en otroligt kreativ stad, det är en otroligt kreativ förvaltning. Men vi måste få ordning i vem som ska ingå i vad och när. Och när avslutar vi någonting. En tydlighet i det, en struktur och tydlighet.

Att bedriva utvecklingsarbete långsiktigt och samtidigt hantera de påbud om innovation och nya prioriteringar som konstant kommer, är något som cheferna lyfter fram som svårt för alla att hantera. En chef säger: ”Man vet aldrig riktigt när det ska komma något vi ska ingå i. Nu har vi den här riktningen. Men det kan ändras snart igen.” En annan chef påpekar att mängden olika utvecklingsprojekt riskerar att förvirra medarbetarna. Chefens roll blir då att filtrera, så att medarbetarna kan skapa mening i de saker som pågår.

I rektorsgruppen säger att de har många ansvarsbollar att hantera hela tiden, och att det är svårt att få tid att fokusera på en enda fråga länge: ”Det viktiga är att hålla i förändringsarbetet innan något annat dyker upp på agendan”. Cheferna beskriver hur förslag om utvecklingsidéer kommer från olika håll, men att det är deras eget kontinuerliga arbete som betonas starkast i den skola de själva ansvarar för.

### Återkoppla innovationsprocessen och dela lärdomar

Inom socialtjänsten talar medarbetarna och cheferna genomgående om vikten av att utvärdera de innovationer som man faktiskt prövat. Flera menar att detta inte alls görs. En av cheferna uttrycker det som också många andra menar:

Det som saknas är återkoppling för att kunna standardisera och utvärdera arbete med innovation. Alla våra medarbetare hittar på att skapa nya lösningar tillsammans med familjerna men vi brukar inte kommentera eller återkoppla utifrån ’hur har det gått när ni gjort annorlunda’. Det ska man göra i en innovationsprocess. Alltid återkoppla för det är en cirkelprocess och det har inte vi.

Det framkommer också att bristen på utvärdering sannolikt leder till mycket dubbelarbete, eftersom varken medarbetare eller chefer vet vad som händer inom de andra enheterna och sektionerna. En chef formulerar sig så här:

Det är jättemycket som pågår, men ingen vet vad som pågår, det är ingen som håller ihop det. Vi kanske sitter på olika enheter inom våra och uppfinner samma hjul. Det är det här sammanhållandet, att det finns liksom ingen röd tråd. Det är ingen som håller ihop det. Och det sprids inte så mycket liksom vidare. Vi dubbeljobbar.

Cheferna påpekar emellertid att det också finns goda exempel på fungerande strukturer. En chef berättar exempelvis om ett specifikt utvecklingsuppdrag som fungerade mycket bra. I det utvecklingsprojektet hade de fått mandat från hela chefskedjan upp till kommunledningen. De hade även fått resurser för att arbeta med uppdraget, liksom ett tydligt uppdrag som varit lätt att definiera.

Deltagarna i utvecklingsgruppen i skolan, underströk att det för långsiktig utveckling är avgörande att arbetet med innovation följs upp. Annars finns det risk att det sprids en uppfattning att det inte är någon idé att engagera sig i innovationsarbete, eftersom det inte leder till faktiska förändringar. Detta uttrycks på olika sätt. En av medarbetarna säger att: "Det får inte stanna här för då tappar vi sugen." en annan att: "Om man ska hålla liv i en sådan här grupp måste det leda någonstans." och en tredje att: "Om man ska ha en sån här grupp så räcker det inte bara med att sitta här och diskutera de här sakerna. Det får inte stanna här."

Rektorsgruppen delar inte uppfattningen om att alla olika nivåer behöver påverka varandra i innovationsarbetet. Chefernas förklaring till att arbetet som bedrivs i utvecklingsgruppen saknar fastställd förankring eller förutbestämd återkoppling till rektorsgruppen, är att en rektor framförallt arbetar med innovation inom den egna skolan. De förstår dock utvecklingsgruppens upplevelse av att det inte finns en mottagare för deras innovationsarbete, vilket de menar är olyckligt: "Att IM utvecklingsgruppen inte vet var de hör hemma är givetvis vårt fel."

Det strukturella problem som cheferna i rektorsgruppen framförallt lyfter fram är att det inte finns någon återkoppling sidledes till andra organisationer. Var och en arbetar istället i sin egen skola eller verksamhet. En av cheferna menar att:

Det är inte det gängse arbetssättet att ha samarbete mellan förvaltningarna. Det är klart om det inte är det på någon nivå så blir det inte lättare på enhetsnivå. Snarare tvärt om. Det finns inte riktigt krattat för den kontakten."

En annan av cheferna tar vid och gör följande reflektion:

Om det skulle vara så att vi satt och pratade med ansvarig enhetschef på socialtjänsten och pratade om något vi ville. Från det samtalet då vi är överens till det som får genomslag tror jag är väldigt långt. Men det vet jag inte, men det är en viktig känsla för här är samma känsla som i utvecklingsgruppen. Vilket mandat har vi? Vart ska jag vända mig? Hur tas det emot som vi gör här? Hur får vi återkoppling?

Eftersom man vanligtvis inte arbetar med andra organisationer, menar cheferna i rektorsgruppen att det känns svårt och komplicerat att få något att hända tillsammans med andra.

## Slutsatser

Den sammantagna bild som kommer fram i materialet, är att medarbetarna och cheferna upplever en otydlig struktur och en svag innovationskultur. Deltagarna upplever att det saknas en struktur som kan fungera som ett centralt stöd i innovationsarbetet. Avsaknaden av struktur leder till flera olika problem, bland annat brist på kontakt såväl mellan högre och lägre nivå i organisationen som sidledes. Medarbetarna och cheferna efterfrågar en genomarbetad struktur, som kan fånga upp medarbetarnas nya idéer och lösningar och använda dem som underlag för prioriteringar, beslut och återkoppling. Strukturen bör även ge utrymme för utbyte av erfarenheter från innovationsarbete sidledes mellan enheter eller förvaltningar. Eller annorlunda uttryckt: vad som saknas är procedurer och rutiner som ger systematik i hur arbete med innovation ska förankras, återkopplas och spridas. Det är givetvis en stor förlust om innovationsidéer inte kan plockas upp av strukturen och komma till användning i organisationen (Karlsson & Skålen 2015; Lubanski, Klæsøe & Johns 2015).

Materialet visar också att avsaknaden av en struktur för innovationsarbete medför att det finns något av en "låt-gå-kultur". Denna kultur gör att det blir otydligt vad som krävs av medarbetarna och gör att många upplever att det är okej att släppa redan påbörjat innovationsarbete. Det går också att konstatera att kulturen tillåter att man inte följer upp eller sprider sina lärdomar om innovationsarbete. Det finns i den rådande kulturen en acceptans för att innovationsidéer bara försvinner eller rinner ut i sanden.

Utifrån materialet går det även att peka på att det finns otydligheter kring medarbetarnas mandat att initiera och driva innovationsarbete. Även detta kan kopplas till den svaga innovationskultur som råder. Men det är inte bara medarbetarna, utan även cheferna, som inte riktigt vet vad de har för mandat och vart de ska gå med sina innovationsidéer. Oklarheterna när det gäller mandat, handlar

även om hur långt olika aktörers mandat sträcker sig, och om man får lov att bjuda in andra delar av organisationen och andra organisationer i arbete med innovation. För att komma till rätta med sådana otydligheter, behöver medarbetarna vara involverade så tidigt och så aktivt som möjligt i innovationsarbetet (Karlsso & Skålen 2015). En viktig del i att kunna skapa en stark innovationskultur är att bjuda in varandra och synliggöra vad som pågår (Wihlman et al. 2014)

Det går ytterligare att konstatera att, eftersom medarbetarnas innovationsidéer inte har en given plats på chefs- och ledningsmöten, finns ingen mottagare för vare sig idéer eller resultat. Detta försvårar i sin tur analysen av hur innovationsidéer kan hänga samman eller motverka varandra inom ett och samma tjänstesystem. Att ständigt återkoppla och dela lärdomar är av betydelse för att kunna arbeta strategisk och kunna undvika onödiga misstag. Utan möjlighet till analys är risken stor att ett innovationsarbete som görs isolerat i en del (enhet, sektion, arbetslag etcetera), får oönskade konsekvenser i en annan del där det kan bidra till värd förstörelse för användaren (Echeverri & Skålen 2011; Grönroos 2012). Beroendet mellan en organisations delar eller mellan organisationer behöver klargöras och förstås utifrån att de utgör en helhet som tillsammans är kopplade till de värden som eftersträvas (Petrescu 2019). I en stark innovationskultur är det tydligt för medarbetarna vilken riktning innovationsarbetet har och vilken helhet man arbetar inom. Detta ökar medarbetarnas möjligheter att själva avgöra vilka innovationsarbeten som i första hand ska prioriteras, och vilka som är viktiga att förankra och genomdriva.

Vad som dessutom framkommer, är att det inte är klart för medarbetarna eller cheferna hur det egna innovationsarbetet hänger samman med propåer om innovation från olika utvecklingsfunktioner på högre eller parallella nivåer. Detta understryker vikten av att de centrala stödfunktioner som byggs upp (till exempel i form av strategiska utvecklare), inte ska ses som ägare av innovationsmandatet utan som stödjande funktion till det direkta arbetet. Annars riskerar de att förlora sin relevans eller skapa förvirring kring frågan om vem som ansvarar för förändring. Vem som har ansvar och äger förändringsfrågor blir otydligt när organisationer väljer att professionalisera innovationsarbetet. Utvecklingsfunktionerna blir då inte stöd till kärnverksamheterna, utan ges mandat att överta innovationsarbetet. En viktig förutsättning för innovation, är en kommunikativ och öppen kultur kring hur medarbetarnas innovationsarbete ska kunna stödjas utan att kärnverksamheten förlora ansvaret (Wihlman et al. 2014).

Slutligen framgår det av materialet att cheferna, särskilt inom socialtjänsten, efterlyser och vill fånga in medarbetarnas idéer och förslag, men att möjligheten att göra detta ständigt trängs undan av annat strategiskt arbete eller nya propåer. Eftersom det finns

ett konstant inflöde av nya prioriteringar och påbud, upplever både medarbetare och chefer att det är svårt att prioritera, hålla fast vid samt driva igenom ett påbörjat innovationsarbete. Dessa nya påbud riskerar att komma i konflikt med både förvaltnings- eller verksamhetsledningens egna instruktioner och prioriteringar och det innovationsarbete som redan bedrivs av medarbetarna. Både medarbetare och chefer upplever det som svårt eller omöjligt att prioritera rätt. Riskerna är då stora att man släpper det som kommer från medarbetarna och enbart springer på de innovationsförslag som kommer från kommunledningen. Det är därmed viktigt att skapa en struktur för innovationsarbete som kan bringa ordning i prioriteringar och instruktioner som kommer från kommunledningen. En innovationskultur blir också viktig för att stödja meningsskapande i innovationsarbetet, och inte bara se innovationer som svar på ett yttre tryck (Nählinder & Fogelberg Eriksson, 2017b).

## REKOMMENDATIONER

De frågor som vi söker svar på i studien är hur förutsättningarna för att arbeta med innovation ser ut i vardagen samt vad som är väsentligt för att innovationsarbete ska kunna ta utgångspunkt i ett tjänstelogiskt perspektiv. Studiens resultat visar att både medarbetare och chefer upplever att det inte finns tillräckligt goda förutsättningar för ett gynnsamt innovationsarbete. Studiens resultat pekar på att den struktur och kultur som finns behöver utvecklas, så att den sätter ett starkare fokus på att underlätta för, och stimulera till, innovationsarbete. Det finns ett tydligt behov av en stödjande struktur och innovationskultur, där innovationsarbete tydligt förankras, prioriteras och möjliggörs. Diskussioner kring förslag på nya sätt att bedriva verksamheterna, behöver föras som en medvetet formgiven process inom såväl organisationens ordinarie mötes- och beslutsstrukturer som mellan organisationer. Med en medvetet formgiven och hållbar process, avses här att man inom strukturen fångar upp, prioriterar, definierar och realiserar idéer till innovationer samt följer upp och integrerar resultat. Detta innebär att ge utrymme för, och tid till, att fånga upp och behandla innovationsarbeten som en fast och återkommande punkt på agendan på flera organisatoriska mötesnivåer, såväl inom som mellan organisationer.

Studiens resultat pekar också på en betydande potential i att utveckla tillvägagångsätt och processer för att driva innovationsarbete utifrån ett användarorienterat fokus (tjänstelogik). Att ta avstamp i ett tjänstelogistiskt perspektiv förutsätter att chefer leder och organiserar innovationsarbetet, på ett sådant sätt att de kan ta tillvara kompetens och resurser hos medarbetarna. Användarnas delaktighet är också central och användarna måste ges utrymme att vara en viktig part i innovationsarbetet. I dag företräds ofta barnen av vuxna. Arbetet med att inkludera barn och göra dem delaktiga i sitt eget förändringsarbete, kommer att ställa höga krav på nytänkande. Tillräcklig kunskap om användarens situation är ett viktigt villkor för att kunna gå i riktning mot ett tjänsteinnovationsarbete. Att ta utgångspunkt i användarens behov och livssituation innebär att medarbetare och chefer tillsammans, och förutsättningslöst, måste överväga olika möjligheter, till och med arbeta på ett helt nytt sätt. En annan förutsättning är att man kan hantera ett komplext värdebegrepp, där begreppet värde inkluderar såväl individuellt som kollektiv värde.

Denna studie landar i att det är väsentligt att utveckla en genomarbetad struktur, en främjande kultur och ett användarorienterat perspektiv för att kunna arbeta med tjänsteinnovation. Sammantaget sätter studiens resultat ljuset på nya frågor som behöver hanteras för att möjliggöra bättre förutsättningar att arbeta med tjänsteinnovation i vardagen framöver:

- Vilken struktur behöver verksamheten för att förankra och driva hållbart tjänsteinnovationsarbete?
- Vilket stöd behöver cheferna erbjuda för att medarbetare ska kunna driva tjänsteinnovationsarbete?
- Hur kan arbetet med tjänsteinnovation integreras som en självklar del av kulturen?



## KOMMA VIDARE MED TJÄNSTEINNOVATIONSARBETE I VÄLFÄRDEN

För att hantera samhällsproblem som inte kan mötas med enkla lösningar och där enskilda aktörer inte själva kan formulera behov och åtgärder, krävs en ny syn på välfärdstjänster som går bortom befintliga organisatoriska gränser, sektorsgränser och formella ansvarsområden. Vi behöver integrerade välfärdstjänster. Att stärka innovationsförmågan att skapa bättre förutsättningar för utsatta barn och ungdomar, så att de med stöd från andra aktörer (skola, socialtjänst, sjukvård, polis, civilsamhället med flera), kan utvecklas och förändra sin livssituation, ställer nya krav på kommunal verksamhet. Det är därför av avgörande betydelse att både medarbetare och chefer på olika nivåer inom verksamhet, förvaltning och politisk nivå, bejakar nytänkande. Att slutanvändare, och invånare i en vidare omfattning, tillfrågas direkt om nya idéer och förslag på tjänster av den politiska nivån, är dessutom en möjlig väg vidare (Adenskog 2018; Alford 2016).

Självfallet kan ett fortsatt tjänsteinnovationsarbete upplevas som svårt. Idag finns inte någon genomarbetad struktur, främjande kultur eller användarorienterat fokus som stödjer tjänsteinnovationsarbete. Det finns med andra ord inte så mycket befintligt att luta sig mot. Att gå i den riktningen är ändå fullt möjligt, men det kommer dock knappast att gå av sig självt. Strukturer är sällan anpassade för ett förändrat arbetssätt eller en förändring i kulturen och nya perspektiv är ofta trögrörliga. Därför behövs tid för att hitta och vänja sig vid nya former, något man behöver räkna in vid denna typ av satsningar.

## REFERENSER

- Aagaard Nielsen, K. & Svensson, L. (red.). (2006). *Action and interactive research: beyond practice and theory*. Maastricht, Nederländerna: Shaker Publishing.
- Aasen, T.M. & Amundsen, O. (2013). *Innovation som kollektiv prestation*. Lund: Studentlitteratur.
- Ackroyd, S. (1995). From public administration to public sector management. *International Journal of Public Sector Management*, 8(2), 19–32.
- Adenskog, M. (2018). *Democratic innovations in political systems: towards a systemic approach*. Studies in Political Science (doktorsavhandling) Örebro: Örebro University.
- Alford, J. (2016). Co-production, interdependence and publicness: extending public service-dominant logic. *Public Management Review* 18(5), 673–691.
- Alford, J. & Greve, C. (2017). Strategy in the public and private sectors: similarities, differences and changes. *Administrative Sciences*, 7(4), 1–17.
- Bason, C. (2010). *Leading public sector innovation: co-creating for a better society*. Bristol: Policy Press.
- Bekkers, V., Edelenbos, J. & Steijn, B. (2014). *Innovation in the public sector; linking capacity and leadership*. London: Palgrave Macmillan.
- Benington, J. & Moore, M. H. (red.). (2011). *Public value: theory and practice*. New York: Palgrave Macmillan.
- Benner, M. (2005). Vad är innovationer? Inledning till ett växande kunskapsfält. I Benner, M (red.) *Innovationer: dynamik och förnyelse i ekonomi och samhällsliv* (s. 7-17). Lund: Studentlitteratur.
- Berlin, J., Jensen, C., Löfström, M. & Nilsson, V. (2016). *Chefers strategier för att implementera samverkan*. Göteborg: Kommunforskning i Västsverige (KFi).
- Bloch, C. & Bugge, M. M. (2013). Public sector innovation: from theory to measurement. *Structural Change and Economic Dynamics*, 27, 133–145.
- Blom, B. & Morén, S. (2012). Evaluation of quality in social-work practice. *Nordic Journal of Social Research*, 3, 71–87.
- Bolin, A. (2016). Children's agency in interprofessional collaborative meetings in child welfare work. *Child and Family Social Work*, 21(4), 502–511.
- Brinkmann, S. & Kvale, S. (2014). *Interviews: learning the craft of qualitative research interviewing*. London, UK: Sage.
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber.
- Cederborg, A-C. (red.). (2016). *Barnperspektiv i socialtjänstens arbete*. Malmö: Gleerups.
- Christensen, T. & Lægreid, P. (2007). The whole-of-government approach to public sector reform. *Public Administration Review*, 67(6), 1059–1066.
- Danielsson, P., Johansson, R. & Westrup, U. (red.) (2019). *Tjänstelogik i välfärden: en modell för samskapande mellan professionella med barnet i fokus*. Lund: Studentlitteratur.
- Echeverri, P. & Skålén, P. (2011). Co-creation and co-destruction: a practice-theory based study of interactive value formation. *Marketing Theory*, 11(3), 351–373.

- Ellström, P-E. (2010). Practice-based innovation: a learning perspective. *Journal of Workplace Learning*, 22(1–2), 27–40.
- Engström, J., Elg, M., Poksinska, B., Witell, L. & Snyder, H. (2015). The role of customers in the development of public organizations. I Elg, M., Ellström, P-E., Klofsten, M. & Tillmar, M. (Eds.) *Sustainable development in organizations: studies on innovative practices* (s. 93-126). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Eriksson, E. M. (2018). Representative co-production: broadening the scope of the public service logic. *Public Management Review*, 21(2), 291–314.
- Espersson, M. & Westrup, U. (2019). Value destruction in Swedish welfare services: frontline workers' impact on asylum-seeking minors' possibilities of creating value in early integration. *International Journal of Public Administration*, DOI: 10.1080/01900692.2019.1672729
- Fattore, T., Mason, J. & Watson, E. (2016). *Children's understandings of well-being: towards a child standpoint*. Dordrecht: Springer.
- Fisher, D. & Smith, S. (2011). Cocreation is chaotic: what it means for marketing when no one has control. *Marketing Theory*, 11(3), 325–350.
- Fotaki, M. (2009). Are all consumers the Same? Choice in health, social care and education in England and elsewhere. *Public Money and Management*, 29(2), 87–94.
- Frisén, A. & Hwang, P. (red.) (2006). *Ungdomar och identitet*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Fuglsang, L. & Sundbo, J. (2016). Innovation in public service system. I Toivonen, M. (red.) *Service innovations: novel ways of creating value in actor systems* (s. 217-234). Dordrecht: Springer.
- Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: Who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, 20(4), 298–314.
- Grönroos, C. (2012). Conceptualising value co-creation: a journey to the 1970s and back to the future. *Journal of Marketing Management*, 28(13–14), 1520–1534.
- Grönroos, C. (2019). Reforming public services: does service logic have anything to offer? *Public Management Review*, 21(5), 775–788.
- Gustafsson, K., Fioletos, I. & Norström, E. (2012). Between empowerment and powerlessness: separated minors in Sweden. *New Directions for Child and Adolescent Development*, (136), 65–77.
- Hasenfeld, Y. (1983). *Human service organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hilppö, J., Lipponen, L., Kumpulainen, K & Virlander, M. (2016). Sense of agency and everyday life: children's perspective. *Learning, Culture and Social Interaction*, 10, 50–59.
- Høyrup, S. (2010). Employee-drive innovation and workplace learning: basic concepts, approaches and themes. *European Review of Labour and Research*, 16(2), 143–154.
- Jensen, M., Johnson, B., Lorenz, E. & Lundvall, B-A. (2007). Forms of knowledge and modes of innovation. *Research Policy*, 36(5), 680–693.
- Julkunen, I. & Willumsen, E. (2017). Professional boundary crossing and interprofessional knowledge development. I Blom, B., Evertsson, L. & Perlinski, M. (red.) *Social and caring professions in European welfare states: policies, services and professional practices* (s. 115-130). Bristol: Policy Press.

- Järvi, H., Kähkönen, A.-K. & Torvinen, H. (2018). When value co-creation fails: reasons that lead to value co-destruction. *Scandinavian Journal of Management*, 34, 63–77.
- Karlsson, J. & Skälén, P. (2015). Exploring front-line employee contributions to service innovation. *European Journal of Marketing*, 49 (9/10), 1346–1365.
- Klefbäck, J. & Ogden, T. (1995). *Barn och nätverk: ekologiskt perspektiv på barns utveckling och nätverksterapeutiska metoder i behandlingsarbetet med barn*. Stockholm: Liber.
- Kominis, G., & Dudau, A. I. (2012). Time for interactive control systems in the public sector? The case of the Every Child Matters policy change in England. *Management Accounting Research*, 23(2), 142–155.
- Kristensson, P., Gustafsson, A. & Witell, L. (2014). *Tjänsteinnovation*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, K. (2008). *Mellanchefer som utvecklar: om förutsättningar för hållbart utvecklingsarbete inom vård och omsorg*. Department of Behavioural Science (doktorsavhandling). Linköping: Linköping University.
- Liff, R., & Andersson, T. (2012). The multi-professional team as a post NPM control regime: can it integrate competing control regimes in healthcare? *Scandinavian Journal of Public Administration*, 16(2), 46–68.
- Lindqvist, K. & Westrup, U. (2019). Non-voluntary service interaction from a service logic perspective: children and value co-creation. *Public Management Review*, DOI:10.1080/14719037.2019.1648698
- Löfström, M. (2010) Inter-organizational collaboration projects in the public sector: a balance between integration and demarcation. *International Journal of Health Planning and Management*, 25 (2): 136–155.
- Lubanski, N., Klæsøe, B., & Johns, L. (2015). *Välfärdsinnovation*. Lund: Studentlitteratur.
- Lusch, R.F. & Vargo, S. L. (2014). *Service-dominant logic: premises, perspectives, possibilities*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Morgan, D. L. (1996). Focus groups. *Annual Review of Sociology*, 22, 129–152.
- Nilsson, A., Westrup, U., Espersson, M., Gyllander Torkildsen, L. & Olsson, A. (2017). *Utmaningar i välfärdens stuprör : stöd till integrering för ungdomar med begränsad läs- och skrivkunnsighet*. Malmö: Holmbergs.
- Normann, R., & Ramirez, R. (1993). From value chain to value constellation: designing interactive strategy. *Harvard Business Review*, 71(4), 65–77.
- Nählinger, J. & Fogelberg Eriksson, A. (2017a). *Att skapa förutsättningar för innovation: erfarenheter från "Idéslussar i kommuner – förstudier 2015"*. Vinnova Rapport VR 2017:01. Stockholm: Vinnova.
- Nählinger, J. & Fogelberg Eriksson, A. (2017b). The MIO Model: a guide for innovation support in public sector organisations. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 21(2), 23–47
- Osborne, S. P. (1992). The quality dimension: evaluating quality of service and quality of life in human services. *British Journal of Social Work*, 22(4), 437–453.

- Osborne, S. P. (2018). From public service-dominant logic to public service logic: are public service organizations capable of co-production and value co-creation? *Public Management Review*, 20(2), 225–231.
- Osborne, S. P., Radnor, Z., Kinder, T. & Vidal, I. (2015). The SERVICE framework: a public-service-dominant approach to sustainable public services. *British Journal of Management*, 26(3), 424–438.
- Osborne, S. P., Radnor, Z. & Nasi, G. (2013). A new theory for public service management? Toward a (public) service-dominant approach. *American Review of Public Administration*, 43(2), 135–158.
- Osborne, S.P., Radnor, Z. & Strokosch, K. (2016). Co-production and the co-creation of value in public services: A suitable case for treatment? *Public Management Review*, 18(5), 639–653.
- Persson, J. E., & Westrup, U. (2009). Fragmented structure and vertical control systems: the Swedish experience of resource utilization in human services. *International Journal of Public Sector Management*, 22(5), 400–409.
- Persson, J. E., & Westrup, U. (2014). *Gränsöverskridande chefskap. Arbete över organisatoriska gränser i människonära tjänsteverksamheter*. Lund, Sweden: Studentlitteratur.
- Persson, J. E. & Westrup, U. (2017). Human services and the concept of efficiency. I Finken, S., Mörtberg, C. & Mirijamdotter, A. (red.) *Dilemmas 2015: papers from the 18th annual International Conference Dilemmas for Human Services: Organizing, Designing and Managing*. Växjö: Linnaeus University. <https://open.lnu.se/index.php/dilemmas/issue/view/52>
- Petrescu, M. (2019). From marketing to public value: towards a theory of public service ecosystems. *Public Management Review*, 21(11), 1733–1752.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York, NY: Harper & Row.
- Plé, L. (2017). Why do we need research on value co-destruction? *Journal of Creating Value*, 3(2), 162–169.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: the next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14.
- Pramling Samuelsson, I., Sommer, D. & Hundeide, K. (2013). *Barnperspektiv och barnens perspektiv i teori och praktik*. Stockholm: Liber.
- Rose, J. & Norwich, B. (2014). Collective commitment and collective efficacy: a theoretical model for understanding the motivational dynamics of dilemma resolution in inter-professional work. *Cambridge Journal of Education*, 44(1), 59–74.
- Rushmer, R. & Pallis, G. (2003). Inter-professional working: the wisdom of integrated working and the disaster of blurred boundaries. *Public Money & Management*, 23(1), 59–66.
- Sandin, B. & Halldén, G. (red.). (2003). *Barnets bästa: en antologi om barndomens innebörder och välfärdens organisering*. Lund: Symposion.
- Sebastiani, R., & Paiola, M. (2010). Rethinking service innovation: four pathways to evolution. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2(1), 79–94.
- Seim, S. & Slettebø T. (2017). Challenges of participation in child welfare. *European Journal of Social Work*, 20(6), 882–893.

- SFS 2001:453. Socialtjänstlagen.
- SFS 2010:800. Skollagen.
- Skolverket. (2010). *Erfarenheter av samverkan kring barn och unga som far illa eller riskerar att fara illa*. Stockholm: Fritzes.
- Skälén, P. (2016). *Tjänstelogik*. Lund: Studentlitteratur.
- Skälén, P., Karlsson, J., Engen, M., & Magnusson, P. R. (2018). Understanding public service innovation as resource integration and creation of value propositions. *Australian Journal of Public Administration*, 77(4), 700–714.
- Socialdepartementet (2017). *Barnets och ungdomens reform: förslag för en hållbar framtid*. Stockholm: Regeringskansliet.
- Socialstyrelsen. (2017). *Utvecklingen av psykisk ohälsa bland barn och unga vuxna: till och med 2016*. Rapport, artikel nr 20171229. Stockholm: Socialstyrelsen.
- SOU 2010:95. *Se, tolka och agera: om rätten till en likvärdig utbildning*. Stockholm:
- SOU 2013:40. *Att tänka nytt för att göra nytta: om perspektivskiften i offentlig verksamhet*. Stockholm.
- SOU 2016:19. *Barnkonventionen blir svensk lag*. Stockholm:
- SOU 2018:11. *Vårt gemensamma ansvar: för unga som varken arbetar eller studerar*. Stockholm.
- SOU 2018:32. *Ju förr desto bättre: vägar till en förebyggande socialtjänst*. Stockholm.
- SOU 2018:47. *Med tillit växer handlingsutrymmet: tillitsbaserad styrning och ledning av välfärdssektorn*. Stockholm.
- SOU 2019:29. *God och nära vård: vård i samverkan*. Stockholm.
- Storey, J. & Salaman, G. (2005). The knowledge work of general managers. *Journal of General Management*. 31(2), 57–73.
- Svensson, L., Brulin, G. & Ellström, P-E. (2015). Interactive research an ongoing evaluation as joint learning processes. I Elg, M., Ellström, P-E., Klofsten, M. & Tillmar, M. (red.) *Sustainable development in organizations: studies on innovative practices* (s. 346-361). Cheltenham: Edward Elgar Publishing
- Sveriges Kommuner och Regioner (2019). *Innovationsguide*. Stockholm: SKR. (Nedladdad 2019-12-05) <https://innovationsguiden.se/>
- Tisdall, E. K. M. (2017). Conceptualising children and young people's participation: examining vulnerability, social accountability and co-production. *The International Journal of Human Rights*, 21(1), 59–75.
- Travis, D. J., Lizano, E. L. & Mor Barak, M. E. (2016). 'I'm so stressed!': a longitudinal model of stress, burnout and engagement among social workers in child welfare settings. *British Journal of Social Work* 46, 1076–1095.
- Urek, M. (2017). Unheard voices: researching participation in social work. *European Journal of Social Work*, 20(6), 823–833.
- Vangen, S., Hayes, J. P. & Cornforth, C. (2015). Governing cross-sector, inter-organizational collaborations. *Public Management Review*, 17(9), 1237–1260.

- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (red.). (2018). *The SAGE handbook of service-dominant logic*. London, UK: Sage.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10.
- Wenemark, M. (2017). *Enkätmetodik med respondenterna i fokus*. Lund: Studentlitteratur.
- Westrup, U. (2012). Internal entrepreneurship in the public sector: the challenges of integrating innovative project into the regular organization. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 16(4), 9–112.
- Westrup, U. (2016). Service management perspective into welfare services: a study of two Swedish cases. *International Journal of Public Administration*, 39(8), 635–645.
- Westrup, U., Haraldsson, A. & Ricketts, A. (2019). *Resursanvändning och samverkan mellan skola och socialtjänst vid barnavårdsutredningar: en modell för beräkning av tid, kostnader och samverkan*. Helsingborg: Lunds universitet, Institutionen för service management och tjänstvetenskap, Campus Helsingborg.
- Westrup, U. & Danielsson, P. (2019). A service perspective on work with vulnerable children: frontline staff's perceptions of how management affects value creation. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 23(3), 3–21.
- Wibeck, V. (2011). Med fokus på interaktion. I Fangen, K. & Sellerberg, A-M. (red.) *Många möjliga metoder* (s. 13-35). Lund: Studentlitteratur.
- Wihlman, T., Hoppe, M., Wihlman, U. & Sandmark, H. (2014). Employee-driven innovation in welfare services. *Nordic Journal of Working Life Studies*. 4(2), 159–180.
- Wällstedt, N., & Almqvist, R. (2017) Budgeting and the construction of entities: struggles to negotiate change in Swedish municipalities. *Public Management Review*, 19(7), 1022–1045.
- Øvretveit, J., Andreen-Sachs, M., Carlsson, J., Gustafsson, H., Hansson, J., Keller, C., Lofgren, S., Mazzocato, P., Tolf, S. & Brommels, M. (2012). Implementing organisation and management innovations in Swedish healthcare. *Journal of Health Organization and Management*, 26(2), 237–257.

## BILAGA 1. ENKÄT OM FÖRÄNDRINGSARBETE INOM VERKSAMHETSOMRÅDE BARN, UNGA OCH FAMILJ

1. Vad utför du idag som du bedömer som utvecklingsarbete? Ange så många olika utvecklingsarbeten som du bedömer att du är delaktig i, se detaljer under punkterna a.-c. nedan.

- a. Beskriv utvecklingsarbetet kort till innehåll och vilka andra som berörs av det (medarbetare, externa kontakter, etc.).
- b. Hur har det befintliga utvecklingsarbete som du under punkt a. beskrev kommit tillstånd (egen idé, samtal med kollegor, utbildnings-/utvecklingsdagar, APT, förslag från arbetskontakt, nationella projekt inom exv SKL, etc.)? Du kan ange flera alternativ.
- c. Vilken struktur eller stöd har funnits runt utvecklingsarbetet? (exv bedrivs i projektform, diskussioner/bollplank, någon form av stödverksamhet)

2. Vilket ansvar har du som medarbetare för att initiera olika former av utvecklingsarbete?

3. Har du idéer om utvecklingsarbete som du anser behövs men som inte pågår, som du vill föra fram? Om ja, ange vad. Ange alla olika idéer du i så fall har.

Ja

Nej

Kommentar

4. Hur har idén/idéerna till utvecklingsarbete som du eventuellt angav i fråga 1 kommit till stånd (egen idé, samtal med kollegor, utbildnings-/utvecklingsdagar, APT, förslag från arbetskontakt, nationella projekt inom exv SKL, etc.)? Du kan ange flera alternativ.

### *Följande frågor besvaras endast av chefer*

8. Vad tycker du är väsentligt i din organisation för att få igång och/eller säkra genomförande av utvecklingsarbete i verksamheten? Du kan själv välja hur du avgränsar ”din organisation” (grupp, enhet, sektion, avdelning, etc.), men tydliggör hur du avgränsar det i ditt svar. Ange om detta finns idag eller är något som saknas.

9. Hur hanterar du idéer till utvecklingsarbete från dina medarbetare som du har närmaste chefsansvar för?

10. Vilket ansvar har du som chef för idéer om utvecklingsarbete från dina medarbetare som du har närmaste chefsansvar för?

11. Vilket ansvar har du som chef för idéer om utvecklingsarbete från andra chefer med motsvarande position som du?

12. Vad ser du för faktorer som möjliggör respektive försvårar för att få igång och/eller säkra genomförande av idéer om förnyelse i arbetet i er organisation? Du kan själv välja hur du avgränsar ”din organisation” (grupp, enhet, sektion, avdelning, etc.), men tydliggör hur du avgränsar det i ditt svar. Ange om detta finns idag eller är något som saknas.

13. Vilket stöd får du som chef för att främja utvecklingsarbete?