

# GRÄNSGÅNGAR. BOKEN

Värdefulla erfarenheter och  
lärdomar från projektet Idésluss  
Sundsvallsregionen 2017–2020.

# Vänligt välkommen

Det här är gränsgångarboken. Fylld med inspiration, tips och citat. Ofyllt med dina ännu ej nedtecknade funderingar och anteckningar som du vill spara. Kanske får du en idé, vill testa något eller minnas vem du vill kontakta för fortsatta samtal. Gränsgångarboken är ett resultat av de erfarenheter och lärdomar som gjorts i projektet Idésluss Sundsvallsregionen under 2017–2020. Den innehåller också inspiration från spridningsseminariet Innovationskraft den 2:a april 2020.

**Psst. Om jag är borttappad.**

Ge mig till

.....

Eller ring

.....

## Vad är en gränsgångare?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

SJÄLVDIAGNOSEN

# Vilken sorts gränsgångare är jag?

Till testet 

## Kryssa för det alternativ du tycker stämmer bäst in på dig

### MINA DRIVKRAFTER

- A** Ny teknik och prylar är kul
- B** Det är viktigt att skapa en hållbar framtid för kommande generationer
- C** Jag vill skapa värde för dem vi är till för

### JAG VILL GÄRNA

- A** Komma med världens mest briljanta idé
- B** Jobba på i min takt utan störande moment
- C** Få alla i min omgivning att må bra

### MINA EGENSKAPER

- A** Jag är nyfiken
- B** Jag är analytisk
- C** Jag är tävlingsinriktad

### MIN DRÖMKOLLEGA ÄR

- A** Greta Thunberg
- B** Zlatan Ibrahimovic
- C** Carola Häggkvist

### MIN PREFERENS ÄR

- A** Själv är bäste dräng
- B** Snälla, ge mig en specialist
- C** Ju fler, desto bättre

### VAD ÄR VIKTIGAST

- A** Struktur och systematik
- B** Resultat
- C** Laget/teamet

### MIN VANLIGASTE FRÅGA ÄR

- A** Hur?
- B** Varför?
- C** Vem?

HUR MÅNGA A?

.....

HUR MÅNGA B?

.....

HUR MÅNGA C?

.....

Testresultat →

## Testresultat

### FLEST SVAR

# A

Du tycker om att anta utmaningar och utveckla idéer, helst hela vägen från start till resultat. Det är viktigt för dig att ha ett spännande, kreativt och mycket omväxlande arbete där du samarbetar med många olika kompetenser och olika slags organisationer. Du ser till helheten med förståelse för delar och olika perspektiv. Framför allt vill du skapa värde för individ, samhälle och en hållbar framtid. Du är definitivt en gränsgångare.

### FLEST SVAR

# B

Du tycker om att anta utmaningar och utveckla idéer, helst hela vägen från start till resultat. Det är viktigt för dig att ha ett spännande, kreativt och mycket omväxlande arbete där du samarbetar med många olika kompetenser och olika slags organisationer. Du ser till helheten med förståelse för delar och olika perspektiv. Framför allt vill du skapa värde för individ, samhälle och en hållbar framtid. Du är definitivt en gränsgångare.

### FLEST SVAR

# C

Du tycker om att anta utmaningar och utveckla idéer, helst hela vägen från start till resultat. Det är viktigt för dig att ha ett spännande, kreativt och mycket omväxlande arbete där du samarbetar med många olika kompetenser och olika slags organisationer. Du ser till helheten med förståelse för delar och olika perspektiv. Framför allt vill du skapa värde för individ, samhälle och en hållbar framtid. Du är definitivt en gränsgångare.

### GRÄNSGÅNGARE

Personer som har förståelse och kunskap om olika kontexter som akademi, offentlig sektor och näringsliv. Gränsgångare har förmåga att gå över verkliga eller inbillade gränser. Det kan vara mellan eller inom branscher, organisationer eller discipliner. Bra egenskaper för en gränsgångare är exempelvis att vara tolerant, normbrytande och principlös.

# ATT INNOVERA ÄR ATT GÖRA



# Innovationsförmåga = förnyelseförmåga

Ordet innovation kan du översätta till förnyelse. Innovationsförmåga kallar vi förmågan hos individer och organisationer att skapa värde baserat på insiktsfull kunskap.

Innovation används ofta för att beskriva helt nya och i grunden revolutionerande idéer, men en innovation kan också vara flera små enkla lösningar på ett problem som tillsammans skapar helt nya förutsättningar eller arbetssätt. Det spelar alltså ingen roll vilken ambitionsnivå du har. Det är helt okej att ha ambitionen att vilja förenkla eller förbättra. Det skapar möjligheter för förflyttning. Det viktiga är att stärka vår förmåga som organisation, verksamhet och medarbetare att framgångsrikt ta oss från behov till lösningar som ger ökad nytta och värde för dem vi är till för.

# JAG SKAPAR VÄRDE FÖR DEM JAG FINNS TILL FÖR

**”Gränsgångare, mellanrums- eller innovationsledare, kärt barn har många namn. De är oerhört viktiga för att komma åt problemen med stuprören i offentlig sektor. Men det räcker inte, de behöver också stöd i nya styrmodeller, tydliga incitament och modigt ledarskap för att kunna hantera den osäkerhet och risk det innebär att lösa de komplexa utmaningar vi står inför. Vinnova vill bidra i detta arbete.”**

JONNY IVARSSON PAULSSON, PROGRAMANSVARIG VINNOVA

## **Innovationsledning är en profession på samma sätt som projektledning och kvalitetsledning**

Vill du veta mera om innovationsledning kolla in:



Copyright Amplify Innovation AB



**“Vi behöver förändra vårt sätt att utforma morgondagens välfärd därför att: vi har brist på arbetskraft, vi har inte råd att låta bli, invånarna förväntar sig det”**

KLAS DANERLÖV, SAMORDNARE INNOVATIONSFRÅGOR, SKR

## Vi har ett ansvar







## Innovationsprinciper

HELHETSSYN

PROVOKATION

INSIKTSDRIVEN

EXPERIMENTELL

ITERATIV

GRÄNSÖVER-  
SKRIDANDE  
SAMARBETEN

**GÖR BARA**  
GÖR

## Gör bara gör Men vänta med lösningen

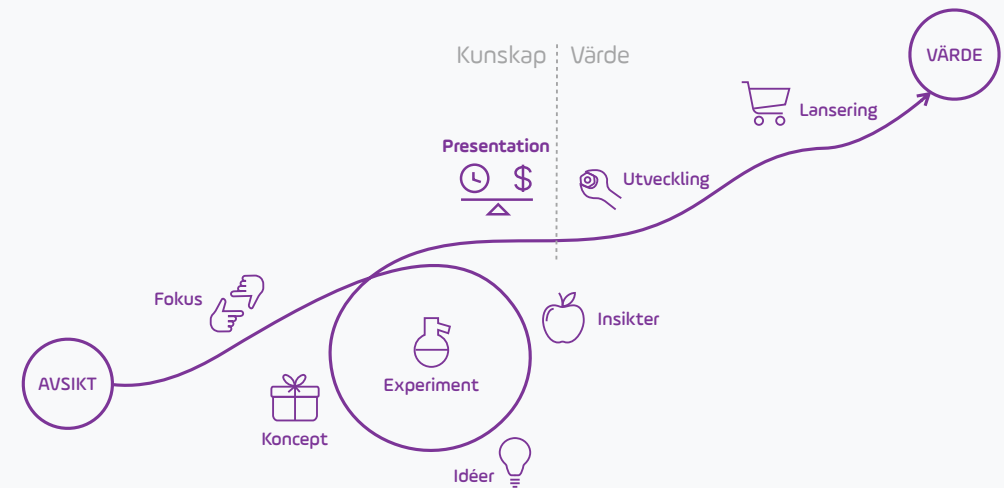


**ZOOMA IN**  
**ZOOMA UT**

# ”Att förstå värde är fundamentalt inom innovationsarbetet”

JOHAN FREDRIKSON, "IDÉSLUSSENS MENTOR", AMPLIFY INNOVATION AB

## Innovationsprocessen



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

# LITA PÅ PROCESSSEN

# 7 lärdomar från dem som tagit stöd från Idéslussen

Vi har frågat några idébärare som är medarbetare i Sundsvalls kommun vad de tagit med sig för erfarenheter och lärdomar från det utvecklingsarbete de gjort med Idéslussen. Så här sa de:

## 1. Lita på processen

Att ge sig ut i det okända kan vara läskigt men att våga lita på processen är viktigt. Det kanske inte blir som man tänkt – det kan bli ännu bättre. Det kan vara extra utmanande för den som är ansvarig för uppdraget att ha modet att släppa kontrollen och ha tillit både till processen och till de som deltar i processen.



**”Här sitter  
jag i mitt  
lilla sugrör  
och försöker  
förändra  
världen”**

MEDARBETARE

## **2. Gör medarbetarna delaktiga i processen**

Involvera medarbetarna som möter dem vi finns till för. Det skapar ett engagemang som är viktigt för hela utvecklingsarbetet. Det är medarbetarna, tillsammans med klienterna och användarna som "gör jobbet".

### **3. Involvera dem vi finns till för**

En viktig insikt är att klienterna (dem vi är till för) verkligen uppskattade att bli tillfrågade när medarbetare gjorde intervjuer med dem. En insikt som överraskade medarbetarna och som kom att underlätta fortsatt klientinvolvering. "Det här vill vi göra mer av", var det några medarbetare som sa.

### **4. Hjälp med facilitering**

Vikten av att ta hjälp med att facilitera en utvecklingsprocess kan inte nog understrykas. På det sättet kan den som är ansvarig förändringsledare helt fokusera på processen i rummet utan att behöva ta hänsyn till andra praktikaliteter. Det är verkligen värdefullt.

# TROR VI ELLER VET VI?

## 5. Tror vi eller vet vi?

Ju fler frågor vi ställer, både till oss själva och till andra, ju fler insikter får vi. Det vi trodde vi visste och det vi inte visste fanns kan vara bra att få koll på. Att veta är bättre än att tro.

**TÄNK  
STORT  
TESTA SMÅTT**

## **6. Ifrågasätt invanda mönster**

Att anamma ett utforskande arbetssätt kan vara jobbigt. Att ifrågasätta invanda mönster och arbetssätt och att syna sina egna "sanningar" kan vara svårt men är oerhört värdefullt. Att ställa sig frågan "till vilken nytta gör vi det här?" kan vara första steget till en förändring. Vi har lärt oss att tänka stort och testa smått.

## 7. Flera olika perspektiv

Att ta med flera olika perspektiv i processen skapar förutsättningar för bättre lösningar. Var inte rädd för olika synsätt och perspektiv, det berikar.

**”Utvecklingen av morgondagens välfärd sker i mellanrummen. Att leda och driva utveckling över organisatoriska och mentala gränser blir därmed en kärnkompetens för utvecklingsinriktade organisationer.”**

KLAS DANERLÖV, SAMORDNARE INNOVATIONSFRÅGOR, SKR



**FAIL  
FAST  
LEARN  
FASTER**

**”Vi vet att vi måste jobba med nya lösningar och andra arbetssätt för att klara vårt uppdrag. Den modell Idéslussen jobbar med har visat sig värdefull genom att kommunens verksamheter får stöd att utforska och testa nya sätt i en trygg och säker miljö. I dessa miljöer bygger vi kunskap, insikter och förmågor hos individer som sedan sprider sig i organisationen. Det är så vi bygger en kommun med omställningsförmåga”.**

PEDER BJÖRK (S), KOMMUNSTYRELSENS ORDFÖRANDE,  
SUNDSVALLS KOMMUN

**”Det team som gör flest  
test kommer närmast  
det övergripande målet  
– oavsett kvalitet på  
testen”**

GENOMBROTTSMETODIKEN

A large white rectangular area containing multiple horizontal dotted lines for writing, positioned on the right side of the page. The lines are evenly spaced and run across the width of the white area, providing a template for notes or text.





# “Digitalisering =3S (Saker+Sätt+Samhälle)”

KATARINA LINDBLAD GIDLUND, PROFESSOR I KRITISKA  
STUDIER AV DIGITALISERING OCH SAMHÄLLSFÖRÄNDRING  
VID MITTUNIVERSITETET



## Saker

Fysiska och virtuella artefakter



## Sätt

Organisationsformer, arbetsformer,  
beteenden, sociala mönster



## Samhällssystem

Industrialisering – nydigitalisering,  
samhällsideologi, samhällsstrukturer

# “Digitalisering är balanseringen av effektivitet och innovation”

JOHAN MAGNUSSON, DOCENT VID  
GÖTEBORGS UNIVERSITET OCH FÖRESTÅNDARE FÖR SCDI,  
SWEDISH CENTER OF DIGITAL INNOVATION.

## AMBIDEXTROSITET (BIMODALITET)

### Effektivitet

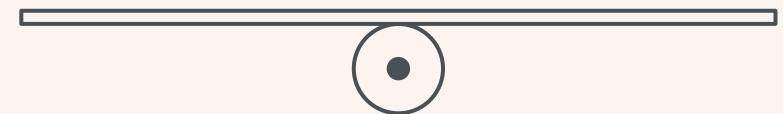
Planerbart  
Långa cykler  
Vattenfall  
Stora investeringar  
Långa projekt  
Homogenitet och  
standardisering  
Skalekonomiska fördelar

*Diagnostisk styrning*

### Innovation

Dynamiskt  
Korta cykler  
Agilt  
Små investeringar/kostnader  
Korta projekt  
Heterogenitet och pluralism  
Kombinationsekonomiska  
fördelar

*Interaktiv styrning*



## Balansering

## ”Normen sköter sig själv och digitaliseringen hjälper till”

KATARINA LINDBLAD GIDLUND, PROFESSOR I KRITISKA  
STUDIER AV DIGITALISERING OCH SAMHÄLLSFÖRÄNDRING  
VID MITTUNIVERSITETET

# Norm- kritiskt?

Ibland behövs verktyg och metoder för att synliggöra och förändra det som faller utanför det som betraktas som normalt i samhället. Normkritik brukar ofta komma upp i sammanhang som handlar om kön, etnisk tillhörighet, religion, sexuell läggning, funktionshinder, ålder, klass, m.m. Att jobba normkritiskt är att se bortom det för givet tagna. Var vaksam på "det vet vi ju". Tror vi eller vet vi?

Att förändra är att göra. Vem är det då som gör?



## Lägerelden som symbol för det goda samtalet

En lägereld är en brasa på en plats där människor genom historien träffats för att få värme, göra mat och dela tankar och idéer med varandra i en vänskaplig anda. De lägereldar vi genomför ska symbolisera en plats där man kan ha det goda samtalet, känna att det är en plats för gemenskap och värme helt enkelt.

## Mina lägereldsnoteringar

VAD VILL JAG/VI ÅSTADKOMMA?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

VAD VILL JAG/VI TESTA?

.....

.....

.....

.....

.....

.....



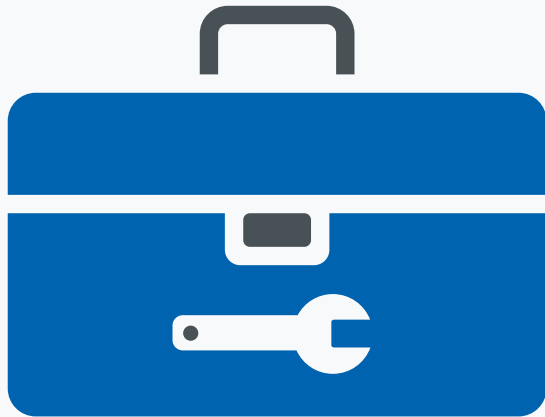


# BYT PERSPEKTIV

**”Brist på tillit  
är orsaken till  
att de flesta  
samarbeten  
misslyckas”**

TOBIAS DEGSELL

Riktiga samarbeten kräver tillit, att lita på varandra. Och det är svårt. Hur skapas då tillit? Genom att umgås och lära känna varandra. Ett exempel är Cambridge University, som har världsrekord i Nobelpris. De har genererat 109 av 950 pristagare. Vad gör de annorlunda? Ett svar är obligatoriska middagar med fem timmar långa sittningar, där deltagarna aldrig får välja sin bordsgranne.



## Vår verktygslåda

Det finns många verktyg i verktygslådan och ett verktyg kan användas på många olika sätt. Det handlar om att börja använda verktygen för att lära sig vad de kan göra. Några av våra vanligaste verktyg hittar du på:

[sundsvall.se/ideslussen](https://sundsvall.se/ideslussen)

A large white rectangular area containing 15 horizontal dotted lines, intended for writing or drawing.





# Ordlista

**Innovation.** Något nytt eller förändrat som skapar eller omfördelar värde.

**Kund.** Kan också kallas medborgare, klient, elev, brukare, användare, låntagare, besökare, sakägare eller helt enkelt dem vi finns till för.

**Inkrementell innovation.** Stegvisa förändringar och förbättringar som ökar värdet och därigenom ersätter befintliga lösningar.

**Radikal eller disruptiv innovation.** Är en ny lösning som förändrar på en fundamental nivå. Kan handla om att skapa helt nya marknader, beteenden eller att ersätta en teknik med en annan.

**Transformation.** Är kombinationen av en komplex förändring med en låg förutsägbarhet. Alla transformationer är förändring, men all förändring är inte en transformation.

**Innovationsförmåga = förnyelseförmåga.** Förmågan att skapa värde baserat på insiktsfull kunskap.

**Kreativitet.** Förmåga att skapa något helt nytt. Att tänka nya tankar och göra saker på nytt sätt.

**Idé.** Något nytt som också besvarar frågorna vad, hur, varför och för vem.

**Hypotes.** Ett antagande om verkligheten. En hypotes kan vara sann eller falsk.

**Utforska.** Greppa, förstå, skapa kunskap och nya insikter, supergoogla, provocera, prioritera, idégenerera.

**Testa.** Ett sätt att gå från att tro till att veta. Prova att göra så får du svar.

**Testa igen.** Om det inte funkade första gången – justera, testa igen.

**Lärande.** Testa, justera, testa igen och lär.

**Insikter.** Att förstå något nytt/mer som vi inte hade koll på tidigare.

**Kognitiv bias.** Psykologiska mönster som kan få en människas subjektiva bild av omvärlden att avvika från verkligheten.

**Konfirmation bias.** Att få bekräftat det jag valt att tro på.

**Attraktorer.** Det finns inget motstånd, det finns bara attraktion. För att förändra beteenden behöver man hitta starkare attraktorer än de nuvarande.

**Tjänstedesign.** Att förstå kundens beteende och behov och utifrån den förståelsen (sam-)skapa tjänster som efterfrågas av kunden.

**Behovsdriven utveckling.** Utveckling av tjänster/produkter/processer utgår från användarens behov. Kundresor och livshändelser är vanliga verktyg.

**Kundresa.** Ett visuellt verktyg som används för att förstå hur användaren rör sig genom och använder en tjänst eller en process, före/under/efter. Vad gör användaren? Vem/vilka interagerar personen med? Vad händer runt omkring och hur upplever användaren det? Vad är "highs and lows", dvs positiva och negativa upplevelser. Verktyget pekar särskilt ut de händelser som orsakar stor frustration hos användaren "painpoints".

**Livshändelse.** Ett sätt att bygga upp en förståelse är genom livshändelseperspektivet som går ut på att analysera och utvärdera målgruppens behov.

**Prototyp.** Något fysiskt eller visuellt som visar det vi vill testa och få feedback på.

**Testbädd.** En plats, fysisk eller virtuell där man kan testa produkter, tjänster, metoder/processer innan det blir skarpt läge.

**Iteration.** Att upprepa något (kallas även att loopa).

**Agila metoder.** Är ett paraplybegrepp för synsätt av och en grupp lätttrörliga metoder. Ordet agile betyder "lättrörlig" eller "vig". Grundtanken är att i en föränderlig värld krävs utvecklingsmetoder som hanterar förändring som en del av verkligheten, inte sådana som blundar för förändringar eller som försöker reglera bort dem. Fler regler kommer inte ge oss fler lyckade projekt. Vi behöver flexibilitet – inte rigiditet.

**Förenkla, förbättra & förnya.** Genom att identifiera ambitionsnivå kan vi sortera utmaningar i olika utvecklingsresor lämpade för att förenkla, förbättra respektive att förnya.

**Interaktion.** Samverkan, samspel eller ömsesidig påverkan.

**Komplexa system.** Strukturer som innehåller många enheter som interagerar.

**Komplexa adaptiva system.** Strukturer som innehåller många enheter som interagerar och enheterna lär sig av erfarenhet och utvecklas därför med tiden.

**Enkelt, komplicerat & komplext.** Ett sätt att sortera typ av utmaning. Exempel:

- **Enkelt.** Ett kakrecept innehåller ett antal steg som ger ett förväntat resultat.
- **Komplicerat.** Att bygga en bil innehåller massor av olika komponenter och leverantörer med var sina instruktioner och material. Variation ökar och varje enskild bil kan avvika från förväntan.
- **Komplext.** Att uppfostra ett barn. Är oförutsägbart och bygger på att testa och göra för att nå resultat i önskad riktning.

**Digitalisering = 3S.** Digitalisering sker på 3 nivåer; Saker, Sätt och Samhällssystem

**Digitisering.** Omvandling från analog till digital representation av information med nollor och ettor, exempelvis genom skanning av bilder.

**Automatisering.** Innebär att arbetsmoment överförs till en teknisk lösning.

**Omställningsförmåga.** Handlar om en organisations förmåga att möta upp till omvärldens förändringar. Jämför med förändrings- och anpassningsförmåga.

**Välfärdsteknik.** Digital teknik som gör att en person som har eller löper risk att få en funktionsnedsättning kan behålla eller öka sin trygghet, aktivitet, delaktighet och självständighet. Teknik som förenklar vardagen och förstärker människan.

**Portföljstyrning.** Ger organisationen kontroll från val av projekt som ska genomföras fram till nytta från avslutade projekt. Till skillnad från projektledning handlar portföljstyrning inte enbart om att göra rätt inom projekt utan framförallt om att göra rätt projekt. Vilken sortering behöver vi göra; förenkla, förbättra eller förnya?

**Resultatstyrning.** Innebär att styrning baseras på uppnådda effekter för målgrupperna. Begreppet resultat står för att de tjänster kommunen levererar till sina medborgare har utförts på ett sådant tillfredsställande sätt att det ur brukarens/medborgarens synvinkel har skapats ett kvalitativt mervärde utifrån dennes behov.

**Effektivitet.** Prestationsförmåga, inom ekonomin förhållandet mellan insatserna i en verksamhet och verksamhetens resultat. Innebär att åstadkomma så bra verksamhet som möjligt utifrån tillgängliga resurser.



## Kontakta oss

### Idésluss Sundsvallsregionen

[sundsvall.se/ideslussen](https://sundsvall.se/ideslussen) • [ideslussen@sundsvall.se](mailto:ideslussen@sundsvall.se)



**SARA ANDERSSON**  
[sara.z.andersson@sundsvall.se](mailto:sara.z.andersson@sundsvall.se)



**KATARINA PALMGREN**  
[katarina.palmgren@sundsvall.se](mailto:katarina.palmgren@sundsvall.se)



**EVA-MARIE TYBERG**  
[eva-marie.tyberg@sundsvall.se](mailto:eva-marie.tyberg@sundsvall.se)

A large white rectangular area containing 18 horizontal dotted lines, serving as a template for text input.

Idésluss Sundsvallsregionens samarbetspartners:

**VINNOVA**

 Region  
Västernorrland

 Sveriges  
Kommuner  
och Regioner

 **tillväxt  
verket**

 **Mittuniversitetet**  
MID SWEDEN UNIVERSITY

 **Sundsvalls  
kommun**

 **Härnösands  
kommun**

 **TIMRÅ KOMMUN**

 **Ånge kommun**

 **BIZMAKER**  
*Making business ideas pop*

**bron.**

 EUROPEISKA  
UNIONEN  
Europeiska  
regionala  
utvecklingsfonden